

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



**Universidad de El Salvador**  
*Hacia la libertad por la cultura*

"GUÍA PARA LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA, DEL  
PROCESO PRODUCTIVO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO"

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR :

MIRANDA BELTRAN BENITO  
QUINTEROS ROMERO ANGELA BELBYS  
VISCARRA PATRICIA LISSETH

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

DICIEMBRE DE 2006

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rectora : Dra. María Isabel Rodríguez

Secretaria general : Licda. Alicia Margarita Rivas de Recinos

Decano facultad  
De Ciencias Económicas : Lic. Emilio Recinos Fuentes

Secretario de la facultad  
De Ciencias Económicas : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid

Docente Director : Licda. María Elena Vidal de Serpas

Coordinador de Seminario : Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas

Tribunal Examinador : Lic. María Elena Vidal de Serpas

: Lic. Magdalena F. Argueta de Coto

Diciembre de 2006

San Salvador

El Salvador

Centro América

Gracias a "Dios" por permitirme llegar a la meta propuesta. A mi esposo Román e hija Mónica les agradezco su paciencia y comprensión por todo el tiempo que no les dediqué. A mi madre Gloria y mi hermana Gerald, por su apoyo moral. A mis compadres Raúl y Normita por sus sabios consejos. A los docentes que en este largo recorrido de mi vida sembraron la semilla del saber y a todas las personas que me apoyaron, mis agradecimientos.

**Patricia Lisseth Viscarra**

Le doy gracias a Dios, por permitirme terminar mis estudios; A mis padres, por su paciencia, apoyo económico y moral; A mis hermanos por seguir de cerca mis pasos y darme ánimo en los momentos de duda. A mis amigos, por darme alternativas; A mis compañeros de trabajo de graduación por aceptarme en su proyecto y permitirme compartir este triunfo.

**Ángela Belbys Quinteros Romero**

Agradezco a Dios por guiar mis pasos, darme la sabiduría, fortaleza y perseverancia para culminar mi carrera, a mis padres de grata recordación, por darme la vida, sus sacrificios y apoyo incondicional, a quienes dedico este triunfo, a mis hermanos y hermanas por el apoyo que me dieron a lo largo de mi carrera y a toda mi demás familia, amigos y amigas que de alguna manera me dieron su apoyo.

**Benito Miranda Beltrán**

## INDICE

	PÁG.
RESUMEN	i
INTRODUCCION	iii
<b>CAPITULO I</b>	
MARCO TEORICO	1
1.1 SECTOR INDUSTRIAL	1
1.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA INDUSTRIAL.	1
1.1.2. ANTECEDENTES SECTOR INDUSTRIA	1
1.2 INDUSTRIA DEL CALZADO	2
1.2.1 CONCEPTO	2
1.2.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	2
1.2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN	4
1.2.4 PROCESO GENÉRICO DEL CALZADO	5
1.2.5. FODA DEL SECTOR CALZADO	9
1.2.6. FACTORES DE ÉXITO PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR	14
1.3. AUDITORÍA INTERNA	15
1.3.1 CONCEPTOS	15
1.3.2. OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA INTERNA	16

1.3.3.	CARACTERÍSTICAS, NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA	16
1.3.4	FUNCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA	19
1.3.5.	FASES DE LA AUDITORIA INTERNA	19
1.3.5.1.	PLANEACION DE LA AUDITORIA	20
1.3.5.2.	EJECUCIÓN	27
1.3.5.3.	INFORME	28
1.4.	CONTROL INTERNO SEGÚN INFORME COSO	29
1.4.1.	CONCEPTO	29
1.4.2.	IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO	29
1.4.3.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	30
1.4.3.1.	AMBIENTE DE CONTROL	30
1.4.3.2.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS	31
1.4.3.3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	31
1.4.3.4.	VALORACIÓN DEL RIESGO	32
1.4.3.5.	RESPUESTA AL RIESGO	33
1.4.3.6.	ACTIVIDADES DE CONTROL	33
1.4.3.7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	34
1.4.3.8.	SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO ( MONITOREO)	35
1.5.	CONSIDERACIONES DE AUDITORIA PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	35

1.5.1.	ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN	35
1.5.2.	PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES	36
1.5.3.	LOS GASTOS DE FABRICACIÓN COMO UN ELEMENTO DEL COSTO	37
1.5.4.	EL MATERIAL COMO ELEMENTO DEL COSTO	38
1.5.5.	MANO DE OBRA DIRECTA COMO UN ELEMENTO DEL COSTO	39
1.5.6.	ASPECTOS FINANCIEROS DEL AREA DE PRODUCCIÓN	39
<b>CAPITULO II</b>		
	DISEÑO METODOLOGICO	40
2.1.	TIPO DE ESTUDIO	40
2.2.	UNIDAD DE ANALISIS	40
2.3.	POBLACION Y MUESTRA	41
2.4.	TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	41
2.4.1.	INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA	41
2.4.2.	INVESTIGACIÓN DE CAMPO	41
2.4.2.1.	ENTREVISTA	42
2.4.2.2.	ENCUESTA	43
2.5.	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION	43
2.5.1.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS	43

2.5.2.	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN EFECTUADA A EMPRESAS DE CALZADO QUE TIENEN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.	44
2.5.3.	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN EFECTUADA A EMPRESAS DE CALZADO QUE NO TIENEN UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA.	45

### **CAPITULO III**

3.1.	GUÍA PARA LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO	48
3.1.1.	OBJETIVOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA GUÍA	48
3.1.2.	ALCANCE DE LA GUÍA	49
3.1.3.	ENFOQUE DE LA PROPUESTA	50
3.1.4.	MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN, MODELO PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO	50
3.1.5.	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA	52
3.1.5.1	GENERAL	52
3.1.5.2.	ESPECÍFICOS	53
3.1.6.	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA	53
3.1.6.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	53

3.1.6.2.	FINALIDAD DE LA EMPRESA	55
3.1.6.3.	INFORMACIÓN FINANCIERA O CAPITAL DE TRABAJO QUE TIENE LA EMPRESA PARA OPERAR.	55
3.1.7.	LEYES, REGLAMENTOS Y OTRAS NORMAS APLICABLES	56
3.1.8.	ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	57
3.1.8.1.	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	57
3.1.8.2.	MÉTODOS PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO	63
3.1.9.	ESTRATEGIA DE LA AUDITORÍA	74
3.1.9.1.	DETERMINACIÓN DE LA MATERIALIDAD	74
3.1.9.2	DETERMINACIÓN DE LOS CICLOS DE TRANSACCIONES	76
3.1.9.3.	DETERMINACIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS	76
3.1.9.4.	ENFOQUE DE LA AUDITORÍA	77
3.1.9.5.	ENFOQUE GENERAL DEL MUESTREO DE AUDITORÍA	78
3.1.10.	ADMINISTRACIÓN, SUPERVISIÓN Y DOCUMENTACIÓN DEL TRABAJO.	79
3.1.10.1.	ASIGNACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL	79
3.1.10.2.	PRESUPUESTO DE TIEMPO PARA EL PERÍODO OBJETO DE AUDITORÍA	79
3.1.10.3.	FECHAS CLAVES	80
3.1.10.4.	PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA	80

3.1.11.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	99
3.2.	ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE AUDITORIA	100
3.2.1.	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA	100
3.2.2.	RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA	101
3.2.3.	RESPONSABILIDAD Y ÉTICA DEL PERSONAL	102
3.2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	102
3.2.5.	FUNCIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA	104
3.2.6.	LA AUDITORÍA INTERNA COMO COMPLEMENTO A LA AUDITORÍA EXTERNA	104
3.2.7.	VENTAJAS DE LA AUDITORÍA INTERNA	105
3.2.8.	FUNCIONES DEL GERENTE DE AUDITORÍA	105
3.2.9.	APLICACIÓN DE LA GUÍA PARA LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO.	107

#### **CAPITULO IV**

	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1.	CONCLUSIONES	108
4.2.	RECOMENDACIONES	110
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

## **R E S U M E N E J E C U T I V O**

Las unidades de Auditoría Interna de las empresas que se dedican a la industria del calzado, requieren de ciertos aspectos a ser considerados para elaborar la planeación de la auditoría al proceso productivo, para ello se elaboró una guía de consulta que permita la aplicación secuencial y completa del memorándum de planeación, incorporando en ella un detalle de los componentes básicos que debe contener dicho memorándum, que permitirá mejorar la ejecución del trabajo y lograr mayor eficiencia en los resultados.

La guía tiene la particularidad de ser flexible en su aplicación, debido a que puede adaptarse según la naturaleza de la empresa, con el propósito de verificar la correcta aplicación de los términos eficiencia, eficacia y de cumplimiento legal en la unidad de Auditoría Interna de la industria del calzado.

Adicional a lo anterior y como resultado de la investigación teórica y de campo efectuada, al aplicar la técnica de la encuesta y utilizar como instrumento el cuestionario; se identificó que algunas empresas carecen de unidad de Auditoría Interna, determinándose la necesidad de crear dicha unidad,

partiendo del principio de Negocio en marcha que cita que las empresas nacen con la visión de crecer y mantenerse en el mercado por tiempo indefinido; para ello se proporcionan los elementos mínimos que debe considerar la gerencia al momento de implementar la unidad y así fortalecer su control interno, tomando en cuenta que las técnicas y prácticas de la auditoría, día a día se vuelven importantes para el control de las operaciones de toda empresa, y las normativas que exigen que dicho trabajo sea desarrollado adecuadamente, para obtener resultados satisfactorios.

## INTRODUCCIÓN

El motivo de la presente investigación se fundamenta en la necesidad de crear una guía de consulta para la planeación de Auditoría Interna del proceso productivo de la industria del calzado, que contenga lineamientos mínimos de control interno que facilite al auditor la elaboración del memorándum de planeación.

La planeación es la primera etapa en todo proceso o proyecto de trabajo, esta sirve de guía para desarrollar una adecuada ejecución del trabajo de auditoría y como instrumento de medición del desempeño.

El trabajo de investigación está estructurado en cuatro capítulos, los cuales se mencionan a continuación:

### Capítulo I: Marco Teórico

Este capítulo consta de un marco teórico conceptual que define el proceso de producción de las empresas que elaboran calzado, Auditoría, planeación y control interno enfoque COSO.

## Capítulo II: Metodología de la investigación

Aquí se describen las técnicas y métodos de investigación utilizados en el desarrollo de este trabajo, que permitieron recopilar información básica que sirvió para establecer el diagnóstico y determinar la situación en que se encuentra el control interno de las empresas industriales que fabrican calzado.

## Capítulo III:

### 1. Guía para la Planeación de Auditoría Interna del Proceso Productivo en la Industria del Calzado.

En este apartado se presenta una guía que contribuya al auditor a desarrollar la planeación de la Auditoría Interna, para lo cual se describen los pasos para la elaboración del Memorándum de Planeación aplicado al proceso productivo.

### 2. Aspectos mínimos a considerar para la Creación de la Unidad de Auditoría Interna.

## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.

En este capítulo presentamos las conclusiones que se determinaron como resultado de la investigación efectuada, así también las recomendaciones que se crean pertinentes para mejorar las debilidades del sector.

## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### 1.1 SECTOR INDUSTRIAL

##### 1.1.1 CONCEPTO DE EMPRESA INDUSTRIAL

“Es una empresa económica que transforma la materia prima en producto terminado, para venderlos y obtener un beneficio”.

Según el Banco Central de Reserva, considera la industria como: “Aquel establecimiento manufacturero que se dedica a la elaboración de artículos nuevos o existentes”.

##### 1.1.2 ANTECEDENTES SECTOR INDUSTRIAL

Para que toda sociedad pueda salir de su estancamiento práctico y social, se requiere especialmente de diversas partes de ajuste económico, mediante el empleo de procesos tecnológicos y formas de producción.

En El Salvador las empresas industriales están agrupadas en la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI), la cual tiene por objeto crear programas de trabajo dentro de las gremiales que representan a cada una de las ramas industriales y las actividades que ellas desarrollan, su finalidad consiste en organizar y coordinar los diferentes sectores industriales, con el objeto de realizar y obtener asistencia para actividades que

promueven el desarrollo de la rama industrial que esté representada en cada una de ellas.

## 1.2 INDUSTRIA DEL CALZADO

### 1.2.1 CONCEPTO

“Es toda empresa que se dedica a la transformación del cuero, sus derivados, pieles sintéticas y la utilización de otros insumos como cintas, ojetes, hilos, tintes, etc., utilizando la tecnología para la fabricación del calzado.”.<sup>1</sup>

### 1.2.2 ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO

El calzado era fabricado exclusivamente en forma artesanal por zapateros individuales o por pequeños talleres, este se componía básicamente de cuero, en el que la piel y la suela eran cocidos a mano, pegados o clavados, usándose maquinaria únicamente para darle su acabado.

Las pieles de animales son la materia prima principal para elaborar zapatos, la más usada es la de res, también se usan las de becerro, borrego, cocodrilo y serpiente. Con el correr del tiempo se tecnificó la elaboración del calzado ya que hoy en día se usan los materiales sintéticos, plástico, telas, lona, tejidos de yute y henequén.

---

<sup>1</sup> LÓPEZ DÍAZ, Lorena Elizabeth y otros “Manual de Auditoría Interna del Calzado de la Ciudad de Santa Ana, pág. 9, Diciembre de 1995.

En la actualidad, los productos chinos se están expandiendo a escala mundial, incluso entre los mercados más competitivos, a pesar de este auge en la economía china, siempre habrá un segmento del mercado que China no le interesará accezar. Ésta es quizás una de las industrias más emblemáticas en donde China ha incursionado de manera más agresiva, lo que causa una baja de precios impresionante; sin embargo, en esa industria, existen nichos que permanecen inmunes, tales como los zapatos hechos a la medida fabricados de manera artesanal o semi industrial. Otro ejemplo es el calzado orientado a un mercado exclusivo.

La situación de las empresas de cuero y calzado en El Salvador es preocupante, muchas empresas están quebrando debido a la inundación de productos extranjeros.

“Por cada 20 furgones llenos de zapatos que entra al país, un taller de zapatería en El Salvador se cierra”. La situación del sector calzado del país es tan preocupante que si el gobierno no busca una solución inmediata, muchas empresas podrían cerrar.

Los pequeños y medianos empresarios piden al gobierno que se proteja la industria de la invasión del producto chino y taiwanés.

La situación precaria del sector se debe a una sencilla razón: se hizo una carrera a la desgravación arancelaria, dejando al sector desprotegido con impuestos más bajos que otros países de

la región. Los demás países pagan un 30 por ciento, mientras que El Salvador paga sólo un 20 por ciento.

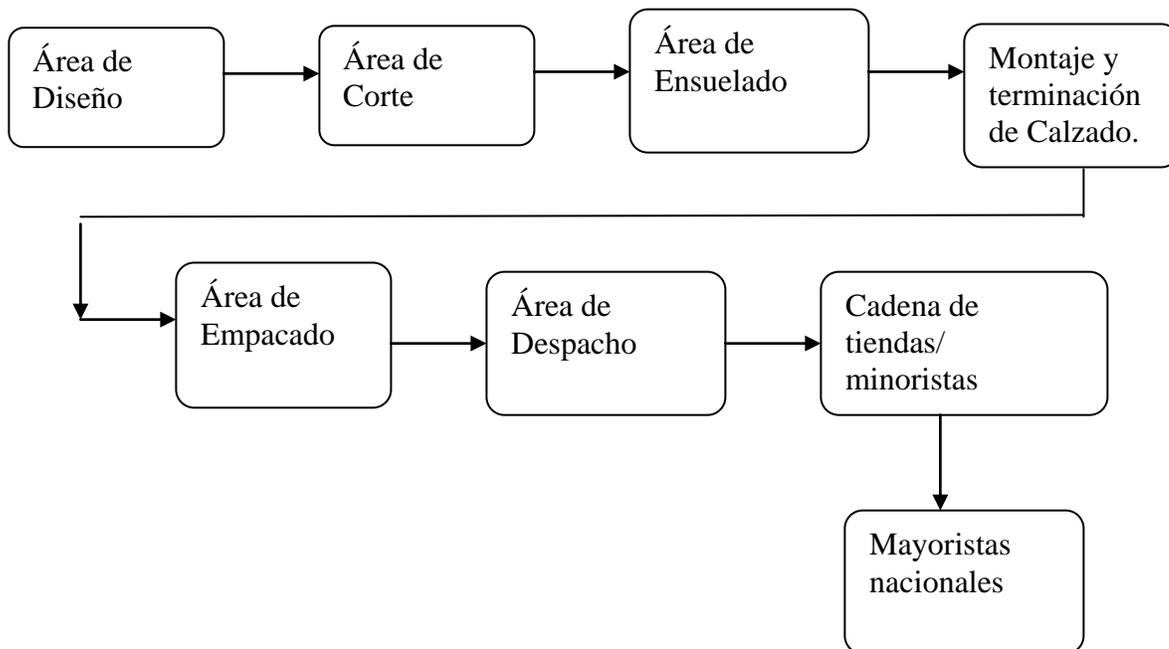
### 1.2.3 PROCESO DE PRODUCCIÓN

Su objetivo es transformar la materia prima en producto terminado mediante la utilización de maquinaria y mano de obra, para satisfacer las necesidades del cliente y obtener utilidades.

Sus funciones básicas son:

- Planificar y controlar la producción.
- Seleccionar medios necesarios para producir.
- Seleccionar, abastecer y almacenar materia prima y materiales adecuados y necesarios.
- Organizar los espacios necesarios en la planta.
- Mantenimiento de maquinaria y equipo.
- Control de calidad de los productos.
- Conocer nuevos métodos de producción y mejorar los existentes.

## 1.2.4. PROCESO GENERICO DEL CALZADO



El diagrama anterior muestra las fases desarrolladas por las empresas productoras de calzado, para obtener su producto terminado.

**AREA DE DISEÑO**

En esta área se efectúa un estudio de mercado para conocer los estilos a elaborar, considerando la moda, épocas del año y los gustos y preferencias de los clientes, determinándose los estilos nuevos a impulsar en el mercado.

**AREA DE CORTE**

En esta fase del proceso de producción se procede a efectuar los pasos siguientes:

- a) Se obtienen las pieles de diferentes colores que se van a utilizar.
- b) Se procede a la elaboración de la parte superior del zapato llamada capellada, es decir darle un acabado, utilizando herramientas tales como: martillos, cuchillas, pegamento y maquinas cosedoras, hilo, plantillas entre otros, desarrollándose las siguientes etapas:
  - ✓ Cortar pieles
  - ✓ Cortar banda (el recubrimiento interno, sintético o de cuero)
  - ✓ Desbastar las orillas de la piel y marcar las líneas para costura.
  - ✓ Pegar forros
  - ✓ Cerrar cubos (punta y parte trasera del zapato)
  - ✓ Coser chinelas (parte delantera del zapato)
  - ✓ Coser adornos laterales
  - ✓ Coser copias
  - ✓ Colocar objeto de metal
  - ✓ Cortar hilos.

**AREA DE ENSUELADO**

La elaboración de la suela y el armado. El armado también se conoce por ensuelado. En esta etapa se distinguen los siguientes procesos:

- ✓ Preparar cortes y hormas
- ✓ Montar puntas, lados y talón
- ✓ Preparar suelas y tacones
- ✓ Pulir montados
- ✓ Pegar montados y suelas
- ✓ Pegar suelas y tacones
- ✓ Coser suelas a máquina
- ✓ Rebanar y limpiar
- ✓ Colocar plantillas y empastar

Para coser la suela muchos artesanos recurren a un taller externo que tenga la maquinaria apropiada. En el ensuelado hay necesidad de tres máquinas básicas: una pegadora neumática y cosedora de suelas y un compresor de aire.<sup>2</sup>

Las modernas fábricas tienen máquinas para cortar en serie las suelas, la unión de éstas con el corte se hace en el departamento de Corte y Acabado, donde se usan hormas de madera o

---

<sup>2</sup> DERAS SICILIA, Luis Gerardo y otros "Guía Financiera Administrativa para los artesanos de Calzado del Área Metropolitana de San Salvador" pags.7,8y9, mayo 2002.

de metal de varios tamaños, para montar las distintas medidas y darles forma adecuada.

Los cortes y los forros son cocidos y pegados por otros operarios, finalmente se le coloca el tacón o tapa, luego pasa a la sección de Montaje y Terminación.<sup>3</sup>

### **MONTAJE Y TERMINACIÓN DE CALZADO**

En esta última fase de producción se cuenta con todas las piezas a utilizar según el estilo de zapato a producir, para la terminación del calzado, desarrollando los siguientes pasos:

- Pegar la suela.
- Colocar la plantilla.
- Cocer la suela y plantilla según el estilo.
- Pulir la suela.
- Colocar el tacón.
- Lustrar el calzado terminado.

### **ÁREA DE EMPACADO**

En este proceso el calzado es empacado para luego ser distribuido a los diferentes puntos estratégicos de ventas, desarrollando los siguientes pasos:

- Se le coloca la cinta según el estilo y color de calzado.

---

<sup>3</sup> LÓPEZ DÍAZ, Lorena Elizabeth y otros " Manuales de Auditoría Interna del Calzado de la Ciudad de Santa Ana, págs. 10, 11, Diciembre de 1995.

-Se embolsa.

-Se coloca en caja de cartón, según la talla, estilo y color.

### **ÁREA DE DESPACHO**

En esta área el calzado debidamente clasificado según estilo, color y talla, se distribuye a las diferentes tiendas:

- Cadena de Tiendas Minoristas

Una vez el calzado se clasifica este se coloca en las tiendas para su venta al por menor (consumidor final).

- Mayoristas Nacionales

Ya empacado el calzado se entrega el pedido según los estilos solicitados por los diferentes clientes mayoristas o distribuidores.

#### 1.2.5 FODA SECTOR CALZADO

Antes de tomar cualquier decisión, es imprescindible realizar un diagnóstico a las unidades de observación, que nos permita obtener un parámetro o punto de referencia para diseñar el aporte al sector; para ello utilizamos la herramienta del FODA; la cual consiste en realizar un análisis sistemático que facilite la adecuación de amenazas y oportunidades externas, con las fortalezas y debilidades internas; determinando qué

elementos constituyen un apoyo y cuáles una desventaja en relación con los propósitos de las empresas industriales.

Esta técnica comprende los siguientes componentes:

### **FORTALEZAS**

Son los aspectos internos de la empresa que representan puntos fuertes, es decir, una auténtica ventaja para la empresa y que hay que explotar al máximo. Algunas fortalezas del sector son las siguientes:

- ✓ Conocimiento del mercado local
- ✓ Bajos niveles de salarios, que hacen atractivo a El Salvador para la reubicación de industria de países con alto costo de reproducción.
- ✓ Disponibilidad de mano de obra con experiencia y habilidades que facilita su actualización vía capacitación.
- ✓ Acceso con trato preferencial al mercado más grande del mundo.
- ✓ Acceso a mercados regionales como C. A. y México.

### **OPORTUNIDADES**

Son las posibilidades que la empresa debe aprovechar para lograr los objetivos propuestos, estas oportunidades pueden ser externas de las cuales se obtienen ventajas. A continuación se presentan algunas de ellas:

- ✓ Mercados extranjeros atractivos a través de tratados comerciales.
- ✓ Compras de insumos extranjeros.
- ✓ Acceso a fuentes externas de capacitación que actualizan al sector.
- ✓ Líneas de crédito disponibles en la banca comercial para exportación con apoyo del BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica).
- ✓ Utilización de la infraestructura de apoyo la industria de calzado.
- ✓ (CONAPYME ), asistencia técnica, asesoría, IVA, ONG`S).
- ✓ Utilización de mecanismos de apoyo de información vía dirección de promoción del Ministerio de Relaciones Exteriores para promover la inversión extranjera en El Salvador.

**DEBILIDADES:**

Son factores que representan desventajas a la industria y constituyen obstáculos y limitantes que coartan su desarrollo para alcanzar los objetivos, y que es necesario eliminar.

Ejemplos de ellos son los siguientes:

- ✓ Dificultades en la exportación por los volúmenes demandados y normas de calidad exigidas.

- ✓ Ninguna incidencia en la moda, se desconoce el diseño y se les dificulta a las empresas la apertura comercial.
- ✓ Altos costos de financiamiento.
- ✓ Falta de acceso a financiamiento para inversión de capital a largo plazo.
- ✓ Baja comprensión del entorno por parte de los empresarios del sub sector.
- ✓ El desconocimiento del manejo de los sectores críticos de la industria, inciden en la escasa formulación de las acciones preactivas, es decir, practican una gestión empresarial básica y tradicional, tendencia a la baja de precios y márgenes de utilidad en la industria.
- ✓ Inexistencia de normas técnicas para el desarrollo de productos e insumos.
- ✓ Poca capacitación del personal de producción acompañados de bajos salarios y un nivel educativo bajo.
- ✓ Falta de una banca de desarrollo para acceder a préstamos a largo plazo.
- ✓ Falta de acceso a financiamiento para capital.
- ✓ Limitaciones en la disponibilidad de materia prima.
- ✓ Mala calidad de la materia prima.
- ✓ Falta de agremiación.
- ✓ Tecnología atrasada.

- ✓ Inexistencia de redes de cooperación obstaculizada por una cultura empresarial altamente individualizada.
- ✓ Falta de posicionamiento de las empresas al no poseer marcas registradas en los productos.

### **AMENAZAS**

Son hechos y situaciones externas a la industria, las cuales si ocurrieran pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o dificultad en su desarrollo; ejemplos de estos tenemos:

- ✓ La utilización de productos sintéticos, no conocidos en el sector.
- ✓ Limitantes para negociar con proveedores extranjeros.
- ✓ Bajos precios de los productos Asiáticos.
- ✓ Acción del gobierno insatisfactoria.
- ✓ No existen en el país, centros de capacitación técnica específicos al sector.
- ✓ Falta de mano de obra con conocimientos de diseño industrial.
- ✓ Falta de investigación y monitoreo continuo del sector.
- ✓ No existe información suficiente para las micro, pequeños y medianos empresarios.
- ✓ Contrabando.
- ✓ Políticas crediticias inadecuadas.

- ✓ Horarios de trabajos y remuneración inflexibles (no hay pago de horas extras).
- ✓ Falta de cumplimiento en la provisión de materia prima.<sup>4</sup>

#### 1.2.6 FACTORES DE ÉXITO PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR.

- ✓ Conocimiento de estilos de moda vigentes y anticipación a las tendencias de la misma, lo que obliga a la formación de personal en diseño industrial con especialidad en calzado.
- ✓ Mejor eficiencia para enfrentar los precios bajo vía generación de economías de escala para la industria de calzado, a través de redes de cooperación en compras, mercado (generación de marca y sistema de información de mercado) y asistencia técnica (prestación grupal o consolidación de revisión de diseño, corte, etc.).
- ✓ Calidad (adopción o creación de normas técnicas de productos y materias primas).
- ✓ Reconversión tecnológica de la industria (blanda y dura).
- ✓ Inversión en capital humano vía educación y capacitación.
- ✓ Modernización de la gestión empresarial en la administración de la cadena de suministros con énfasis en los métodos modernos de la administración de inventarios que optimicen la calidad del fabricante.

---

<sup>4</sup> CONAMYPE, Estudio del Cuero y Calzado, agosto 2,001 Págs. 84, 85.

- ✓ El canal de distribución y el valor entregado al cliente no sólo en precios sino también en servicios; por ejemplo: puntos de ventas accesibles en tiempo y lugar vía capacitación y montaje.
- ✓ Sistema de información para monitoreo del entorno internacional a fin de facilitar la adopción rápida del sector.
- ✓ Promoción de la inversión extranjera y establecimiento a alianzas internacionales.

### 1.3 AUDITORÍA INTERNA

#### 1.3.1 CONCEPTOS DE AUDITORÍA INTERNA

“Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, cuya finalidad es examinar las operaciones contables, financieras y administrativas, como base para la preparación de un servicio efectivo a los niveles más altos de dirección.”<sup>5</sup>

“Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para

---

<sup>5</sup> Charles A. Bacon, Manual de Auditoría Interna, Grupo Noriega Editores.

evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno".<sup>6</sup>

### 1.3.2 OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA INTERNA

El objetivo de la Unidad de la Auditoría Interna es prestar un servicio, a todos los miembros de la organización en el efectivo desempeño de sus responsabilidades, proporcionándoles los análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesorías e información relacionada con las actividades realizadas, con un efectivo control a un costo razonable.

### 1.3.3 CARACTERÍSTICAS, NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA INTERNA

- CARACTERÍSTICAS

Los auditores internos son contratados por las empresas de forma independiente para la evaluación y revisión de la misma. En algunas empresas dependerá de volumen del operaciones que ésta realiza y se reportará directamente con el presidente, director ejecutivo o al comité de auditoría.

Las responsabilidades de la unidad varían considerablemente dependiendo del plan anual. Algunos equipos están integrados por

---

<sup>6</sup> Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

dos o tres empleados que quizás dediquen la mayor parte de su tiempo a realizar exámenes de cumplimiento rutinario.

La finalidad es prestar un servicio de asistencia constructiva a la administración, con el propósito de mejorar la conducción de las operaciones y de obtener mayor beneficio económico para la empresa. Para el logro de esta finalidad el auditor debe examinar las operaciones y considerar los aspectos siguientes:

- a. Que los planes y la política general de la empresa, así como los procedimientos aprobados para su ejecución, se cumplan de manera satisfactoria.
- b. Que la estructura organizativa de la empresa, la división de las funciones y los métodos de trabajo son adecuados y eficientes.
- c. Que la empresa razonablemente protegida contra fraudes, despilfarros y pérdidas.
- d. Que las tareas individuales se cumplan con eficiencia, prontitud y honestidad.

Al finalizar su trabajo el auditor interno ha de informar a la administración con objetividad, profesionalismo e independencia de criterio el resultado final de su trabajo expuesto en forma de análisis, evaluación, observaciones y comentarios, así como sus conclusiones y recomendaciones.

- NATURALEZA

La auditoría interna es una actividad independiente de evaluación, establecida dentro de una organización como un servicio a la misma, es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la eficiencia de otros controles.

La auditoría interna es por su naturaleza parte del control interno de una organización y surge de la necesidad de servirle, evaluándola y examinándola en una forma eficaz y eficiente.

- IMPORTANCIA

La importancia de la auditoría interna en una organización independiente de su tamaño, radica en que la compañía como los auditores internos, entiendan el significado de su función, eliminando la imagen de fiscalizadores o policías que se tienen, asumiendo el rol de asesor a la Gerencia.

Otros aspectos relevantes para que el empresario comprenda la importancia de la auditoría interna son:

- a. Analizar los costos que le genera la falta de un adecuado control interno en las actividades (fallas, deficiencias y errores).
- b. Brindar confiabilidad a la estructura de control interno, a través de recomendaciones.

- c. Asegurar que los sistemas generen información útil, confiable y oportuna.
- d. Verificar que las políticas y procedimientos se lleven a la práctica como fueron previstos.

#### 1.3.4 FUNCIÓN DE LA UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

Su función básica es vigilar y mejorar los controles establecidos en la empresa, a través de la revisión de la información contable y financiera, evaluar la organización para detectar deficiencias de control interno y en consecuencia establecer las medidas correctivas.

Asimismo, las funciones de Auditoría Interna tienen sobre todo un carácter asesor, sin un componente operativo distinto del que lógicamente se requiere para formar un juicio sobre la materia que se esté analizando.

#### 1.3.5 FASES DE LA AUDITORÍA

Para llevar a cabo las auditorías es necesario aplicar 3 fases (**ANEXO 1**), iniciando con aquellas actividades que permiten el acceso a la información necesaria y los procedimientos a seguir al examinar tal información; continuando con el desarrollo del memorándum de planeación y así obtener la evidencia suficiente y competente que deben contener en los papeles de trabajo, para

luego finalizar con los resultados obtenidos de la evaluación del control interno y cumplimiento de leyes y reglamentos.

A continuación se detallan las tres fases de la auditoría:

#### 1.3.5.1 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA

El proceso de planeación abarca actividades que van desde las disposiciones iniciales para tener acceso a la información necesaria, hasta los procedimientos que se han de seguir al examinar tal información; e incluye el personal calificado para realizar la auditoría. La naturaleza, distribución temporal y alcance de los procedimientos del auditor varían según el tamaño y complejidad de la empresa bajo auditoría, de la experiencia en la misma y del conocimiento del negocio de la empresa.

Si bien las actividades relacionadas con la planificación tienen mayor incidencia al inicio del examen, estas continúan durante la ejecución y aún en la formulación del informe, mientras el documento final no sea aprobado y distribuido, su contenido puede estar sujeto a ajustes y reconsideraciones; producto de nuevas decisiones que obligarán a afinar la planificación aún en la fase del informe. En la planeación el equipo de Auditoría se dedica básicamente a obtener una adecuada comprensión y conocimiento de las actividades y operaciones ejecutadas por la empresa a evaluar; llevando a cabo la evaluación del control

Interno, realizando pruebas de control para determinar el nivel de riesgo y así determinar entre otros aspectos, los objetivos y alcance del examen. En esta etapa el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en la auditoría que ejecutará. La cantidad de planeación requerida en un trabajo variará con el tamaño y complejidad del negocio y respecto al conocimiento y experiencia del auditor en referencia. Para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor deberá obtener suficiente información del negocio del cliente, que le permita comprender los eventos, controles y otras situaciones que pudieren tener un efecto significativo sobre el plan estratégico que la empresa ha proyectado llevar a cabo.

También deberá tener conocimiento sobre: el tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la empresa, así como de sus métodos de producción, vulnerabilidad y tipo de industria, las condiciones económicas cambiantes, políticas, prácticas importantes y estructura de control interno.

Para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor deberá obtener suficiente información del negocio del cliente, que le permita comprender los eventos, controles y otras situaciones que pudieren tener un efecto significativo sobre el plan estratégico que la empresa ha proyectado llevar a cabo.

También deberá tener conocimiento sobre: el tipo de negocio, tipos de productos y servicios, sucursales de la compañía y características operativas de la empresa, así como de sus métodos de producción, vulnerabilidad y tipo de industria, las condiciones económicas cambiantes, políticas, prácticas importantes y estructura de control interno.

Por lo anteriormente expuesto el auditor se apoya en el memorándum de planeación, del cual se ha preparado un programa que contiene los procedimientos básicos para la elaboración del mismo, dichos procedimientos se detallan con más profundidad en el tercer capítulo.

A continuación se mencionan algunos aspectos que contiene el memorándum de planeación:

#### **1. Objetivos de la Auditoría**

- General
- Específicos

#### **2. Conocimiento de la empresa**

- Antecedentes
- Finalidad
- Información financiera o capital de trabajo que tiene la empresa para operar
- Leyes, reglamentos y otras normas aplicables

### 3. Estudio y evaluación del control interno

- Componentes de control interno COSO
- Cuestionario para evaluar el control interno

### 4. Estrategia de la auditoría

- Determinación de la Materialidad
- Determinación de las áreas críticas
- Enfoque de la auditoría
- Enfoque general del muestreo de auditoría

### 5. Administración, Supervisión y Documentación del Trabajo

- Administración y distribución del personal
- Asignación y distribución del personal
- Presupuesto de Tiempo
- Fechas Claves
- Programas de auditoría
- Cronograma de actividades

Al estudiar los informes de auditorías anteriores; en una auditoría recurrente, el auditor podrá examinar sus propios documentos de trabajo para refrescar sus conocimientos acerca del cliente.

Además, los papeles de trabajo podrán revelar áreas de problemas que ocurrieron en auditorías anteriores y que pudieran continuar en el futuro. Respecto a un cliente nuevo podrá obtener

información acerca de la industria en que él opera leyendo información, recabada por la firma de auditores o por publicaciones de la misma.

Para obtener conocimiento acerca del negocio del cliente, el auditor podrá examinar las escrituras constitutivas así como los estatutos, leer las actas de las asambleas de accionistas y juntas de directores, leer contratos vigentes importantes, publicaciones del ramo respecto a acontecimientos actuales de los negocios y la industria; y principalmente el auditor debe obtener conocimiento y copia del plan estratégico que se ha propuesto la empresa con sus respectivos avances y controles. Además el auditor debe conocer las características de operación del nuevo cliente, instalaciones, oficinas, tipos de controles aplicados en las diferentes áreas de la empresa.

El auditor deberá documentar la información obtenida de las visitas a la planta y a la oficina, plantear interrogantes de la administración; tanto para el caso de los clientes nuevos como para clientes actuales, establecer conversaciones con sus administradores podrá revelar acontecimientos de los negocios que afectan a la empresa y que pudieren tener significado en la auditoría. Además, la administración deberá conocer disposiciones gubernamentales y de la industria que pudieran afectar a la empresa. Se podrá también interrogar a la

administración respecto al alcance y oportunidad de involucrar al personal del cliente en la elaboración de análisis para el auditor.

Los auditores internos deben desarrollar y registrar un plan para cada trabajo, debiendo considerar:

- ✓ Los objetivos de la actividad que está siendo revisada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
- ✓ Los riesgos significativos de la actividad, sus objetivos, recursos, operaciones y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
- ✓ La adecuación y eficacia de los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad comparados con un cuadro o modelo de control relevante.
- ✓ Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.
- ✓ Los auditores internos deben establecer un entendimiento con los clientes sobre trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este entendimiento debe estar documentado.
- ✓ Como toda unidad para lograr sus objetivos, la Auditoría Interna debe hacer planes de corto y largo plazo; una parte de éstos, corresponde a la programación del trabajo a ejecutarse

en un período determinado a fin de que pueda llevarse a cabo oportunamente.

- ✓ Establecerá un curso de acción a seguir para cumplir con las funciones, logrando así, las metas establecidas para realizar una pronta y efectiva Auditoría.
- ✓ Enfatizará la revisión en las áreas que se han detectado débiles o con muchos errores en sus operaciones.
- ✓ Servirá de guía para mejorar y adecuar la estructuración de programas de procedimientos para ejercicios posteriores.
- ✓ Determinará el tiempo en que deben aplicarse los procedimientos oportunamente.
- ✓ Se apegará a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en el desarrollo de su trabajo.
- ✓ La programación le ayudará a cumplir con los plazos establecidos para la presentación del informe.
- ✓ Los programas de trabajo deberán ser revisados constantemente para estar de acuerdo con las condiciones cambiantes en las operaciones de la empresa, apegándose a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Normas, Procedimientos y Técnicas de Auditoría.
- ✓ El plan deberá contener todas las áreas a estudiar en forma analítica para darle un mayor alcance a la revisión.
- ✓ Se plasmarán los objetivos generales y específicos que se tratan de alcanzar al examinar cada una de las áreas.

- ✓ Contendrá las estrategias de aplicación de los procedimientos y programas.
- ✓ Finalmente el plan general anual de trabajo a realizarse durante el ejercicio siguiente deberá someterse para su aprobación.<sup>7</sup>

#### 1.3.5.2 EJECUCIÓN

Esta fase comprende el obtener evidencia suficiente y competente, lo que implica realizar pruebas y análisis, para obtener bases suficientes que permitan formular las observaciones, conclusiones y/o recomendaciones. Además se aplican procedimientos de auditoría que comprenden: inspección, observación, investigación, confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos, pruebas y evaluación de controles, identificación de hallazgos, desarrollo de observaciones (incluyendo, título, condición, criterio, causa-efecto, y evaluación de comentarios de la empresa) y comunicación de los resultados al Gerente responsable de la empresa evaluada.

El auditor debe conocer los objetivos generales y específicos que la empresa se ha propuesto en su planificación estratégica con el objetivo de estar seguro que las evidencias que posee son

---

<sup>7</sup> LÓPEZ DÍAZ, Lorena Elizabeth y otros, "Manuales de Auditoría Interna en la Mediana Industria del calzado de la Ciudad de Santa Ana", pág.58 y 59

suficientes para la realización de su trabajo. Para obtener estas evidencias el auditor puede utilizar diferentes medios tales como: entrevistas con los ejecutivos y empleados que desarrollen su actividad en el área a auditar, visión ocular, revisión de documentos y registros de los índices de gestión que posee la empresa, leyes, reglamentos internos, memorias, informes o cualquier otra fuente de información que nos ayude a obtener el conocimiento total del objetivo a ser revisado.

Los indicadores de rendimientos, ya sean cualitativos o cuantitativos deben proporcionar al ente o a al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y efectividad de la ejecución de las operaciones.

#### 1.3.5.3 **INFORME**

El informe de auditoría es el producto final del auditor, el cual es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

- ✓ Introducción al informe, donde se expresarán los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
- ✓ Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
- ✓ Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

Se emitirá un informe como resultado de la finalización de la auditoría, que detalle los resultados obtenidos en las tareas planificadas.<sup>8</sup>

#### 1.4. CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO

##### 1.4.1 CONCEPTO

El control interno se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una empresa, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

##### 1.4.2. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO (COSO)

Este informe tiene una gran importancia básicamente por dos hechos:

---

<sup>8</sup> TRONCOSO, RICARDO VILCHES "Auditoría" Apuntes del Estudiante de Auditoría pags. 21,70

- ✓ Incorpora en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial.
- ✓ Actualiza la práctica del control interno, procesos de diseño, implantación y reevaluación del mismo.

#### 1.4.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO (COSO)

En el marco integrado de control y gestión de riesgos en el informe COSO se definen 8 componentes los cuales son:

1. Ambiente de control
2. Definición de objetivos
3. Identificación de eventos (acontecimientos)
4. Valoración del riesgo
5. Exposición (Respuesta) al Riesgo
6. Actividades de control
7. Información y Comunicación
8. Monitoreo

##### 1.4.3.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control es la parte central de una organización y establece el tono de su influencia en la conciencia del control entre sus empleados. Este componente influye en el establecimiento de objetivos, la evaluación de riesgos y la estructuración y apego a controles. La efectividad y eficacia del ambiente de control depende de: La cultura organizacional,

integridad y valores éticos, filosofía y estilo operacional; continuidad, competencia y desarrollo de la gerencia y del personal. Asignación de niveles de autoridad y responsabilidades.

Atención y dirección de la Junta Directiva. Diseño organizacional apropiado con una separación clara de funciones y obligaciones (trámites propios de una operación, tales como captura de datos, solicitud de la autorización, custodia y revisión de informes no deben estar bajo la responsabilidad de una sola persona). Debe existir un organigrama, una descripción de cargos con sus respectivas atribuciones y una lista de obligaciones.

#### 1.4.3.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Los objetivos deben existir antes de que la gerencia pueda identificar eventos potenciales que afecten la realización. La gestión de riesgo empresarial asegura que la gerencia tenga implementado un proceso para establecer objetivos estratégicos, que los objetivos elegidos apoyen y que la gestión de riesgos permita asegurar que la gerencia tenga un proceso para alinearlos con la misión y visión de la empresa y sean consistentes con el grado de riesgo aceptado por la misma.

#### 1.4.3.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Los eventos internos y externos que afectan la realización de los objetivos de una empresa deben ser identificados, distinguiendo los riesgos de las oportunidades. Las oportunidades son canalizadas para respaldar la estrategia de la empresa o los procesos para establecer los objetivos mismos, los que en alguna ocasión representan oportunidades, pero que también traen como consecuencia impactos negativos.

#### 1.4.3.4. VALORACIÓN DEL RIESGO

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y análisis inmediato (dinámico) de los riesgos que influyen en el logro de los objetivos del negocio y en la formulación de las bases para determinar cómo deberían administrarse los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, sectoriales, reglamentarias y operativas seguirán cambiando, se requiere de mecanismos que permitan identificar y enfrentar los riesgos asociados con el cambio. Se consideran los siguientes puntos clave:

- ✓ Establecimiento de objetivos
- ✓ Identificar y analizar riesgos relevantes
- ✓ Determinar la manera en que se van a administrar los riesgos
- ✓ Administrar el cambio

#### 1.4.3.5 RESPUESTA AL RIESGO

La gerencia selecciona las respuestas oportunas y apropiadas a los riesgos evitándolos, aceptándolos, reduciéndolos o compartiéndolos, desarrollando un conjunto de acciones para alinear los objetivos con los niveles de tolerancia y apetito, verificando los eventos que tengan un impacto negativo y que representan un riesgo para la empresa.

#### 1.4.3.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

Son las políticas y procedimientos que permiten asegurar el cumplimiento a las disposiciones de la gerencia. También permiten verificar que se estén tomando las medidas necesarias para enfrentar los riesgos que afectan al logro de los objetivos de la organización. Toda la organización desarrolla actividades de control en todos los niveles; asimismo, cada función incluye sus propias actividades de control. Dichas actividades se desarrollan de conformidad con las políticas y procedimientos establecidos para lograr los objetivos de la gerencia.

Las actividades de control incluyen:

- ✓ Aprobaciones
- ✓ Autorizaciones o verificaciones
- ✓ Conciliaciones
- ✓ Revisiones del desempeño operativo

- ✓ Seguridad de los activos
- ✓ Separación de funciones

#### 1.4.3.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Incluye la identificación, recopilación y difusión adecuada y oportuna de información interna y externa a fin de que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente tiene una mayor difusión dentro de la organización, a nivel vertical y horizontal, y refuerza los otros componentes de control pues permite:

- ✓ Comunicar claramente la importancia y seriedad de las responsabilidades de control a los empleados de la Alta Dirección.
- ✓ Asegurar que los empleados comprendan su función y la manera en que dicha función se relaciona con el trabajo de los otros dentro del contexto del sistema de control interno.
- ✓ Identificar, recopilar y difundir información oportuna para que el personal pueda desarrollar sus funciones.
- ✓ Brindar los medios para transmitir información importante a la gerencia.
- ✓ Contar con sistemas de información adecuados y tecnología apropiada para promover estos procesos.

#### 1.4.3.8 SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO ( MONITOREO)

El monitoreo permite evaluar la calidad de los sistemas de control y su capacidad para adaptarse a los cambios que puedan surgir. Esta tarea puede desarrollarse a través de la combinación de actividades de monitoreo incorporadas en varios procesos o a través de evaluaciones independientes. Dicha actividad se lleva a cabo durante el desarrollo de las operaciones e incluye:

- ✓ Atención de la gerencia sobre la efectividad del diseño de la estructura de control interno propuesta, en un contexto cambiante (externo/interno).
- ✓ Evaluación oportuna del diseño y operación de procesos de actividades de control y resolución.
- ✓ Presentación adecuada de los informes que contienen las deficiencias de control al nivel jerárquico superior.<sup>9</sup>

### 1.5 CONSIDERACIONES DE AUDITORIA PARA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

#### 1.5.1 ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

El costo de producción de cualquier producto consta de tres elementos: Material directo, mano de obra directa y gastos de fabricación.

---

<sup>9</sup> ESTUPIÑAN GAITÁN, RODRIGO, "CONTROL INTERNO Y FRAUDES", 1a. Edición, marzo/2002

Cada uno de estos elementos representa una inversión significativa para la empresa y por ello es importante para el auditor interno desde el punto de vista operacional y funcional. Con un buen control de los tres elementos del costo de producción, el resultado, es una organización bien dirigida. Lo que al auditor le permitirá realizar menos pruebas a los controles.

#### 1.5.2 PLANIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES

Para asegurar que se cumpla el proceso establecido por la empresa para las adquisiciones de activo fijo, debe considerarse lo siguiente:

Las personas responsables de diseñar los productos y del proceso de fabricación, deben considerar la posibilidad de fuentes alternativas para que le permitan minimizar costos haciendo un análisis de las ventajas de comprar los activos fijos en vez de fabricarlos.

El número de los activos planificados debe basarse en la capacidad para alcanzar los niveles de producción planificados después de considerar las proyecciones de rendimiento, tiempo muerto, turnos, ciclos, utilización de maquinaria, etc.

Las empresas deben tener algún tipo de informe de control, ya sea una lista por escrito de cada pieza de maquinaria o un sistema de proceso electrónico de datos para toda la maquinaria.

Deben establecerse controles para asegurarse de que las adquisiciones de activo fijo se efectúan como estaba planificado además de existir métodos bien definidos para evaluar estos costos.

#### 1.5.3. LOS GASTOS DE FABRICACIÓN COMO UN ELEMENTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.

Estos gastos consisten en todos los costos de fabricación efectuados para obtener los productos, exceptuando los de mano de obra directa y los de materiales directos. En muchas industrias los gastos de fabricación totalizan más que los costos de mano de obra y los de materiales directos.

Se debe determinar si los gastos de fabricación están bajo control y si el método contable de tales costos es el mejor reflejo de los productos implicados. El mejor control de los gastos de fabricación es aquel en el que cada empleado se siente responsable de los costos indirectos.

El presupuesto es un método para controlar los gastos de fabricación de tal forma que su rendimiento se pueda medir, manteniendo bases comparativas.

La base que deberá utilizarse para la distribución de los gastos de fabricación debe ser la que dé como resultado la distribución más adecuada entre los productos implicados.

#### 1.5.4 EL MATERIAL COMO ELEMENTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

El costo del material es el componente mayor del precio de la mayoría de los productos fabricados. El objetivo de las operaciones de control de materiales es minimizar el costo de material, a través de una planificación adecuada, se debe pedir el material necesario a los proveedores para cubrir los niveles de producción. El buen control en el costo de los materiales contribuirá a mejorar los controles operacionales y financieros adecuados para contabilizar el material utilizado.

Lo anterior significa que se solicita la cantidad de material correcto, está disponible para su fabricación cuando se necesita y se registra cuando se utiliza.

La naturaleza física del material, así como el proceso de fabricación, variarán de una empresa a otra.

#### 1.5.5 MANO DE OBRA DIRECTA COMO UN ELEMENTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.

El costo de la mano de obra directa se aplica directamente a los productos terminados, el incremento del costo de la mano de obra lo hace un elemento importante del costo total del producto.

La auditoría debe asegurarse de que el costo de mano de obra, tanto directa como indirecta sean los mínimos, ya que es un área delicada y sensible de las empresas por tal razón el auditor debe tomarla con mucha prudencia y tacto al momento de hacer su evaluación.

#### 1.5.6. ASPECTOS FINANCIEROS DEL AREA DE PRODUCCION

La medición del costo es el proceso de recopilar información acerca de lo que cuesta realizar una actividad. Los costos de producción implican la acumulación de costos de todos los factores de producción y su distribución entre las unidades terminadas.

Los sistemas de costos proporcionan a la Dirección una información importante para la toma de decisiones.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Cashin - P. Neuwirth - J. Levy, Enciclopedia de la Auditoría, 2ª Edición 2001

## CAPITULO II

### DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología que se utilizó para llevar a cabo esta investigación, en las empresas de la industria del calzado, se fundamenta en los aspectos siguientes:

#### **2.1 Tipo de estudio**

Según el análisis y alcance de los resultados, el estudio utilizado en este trabajo de investigación es de tipo explicativo, debido a que busca encontrar las razones o causas que provocan ciertos fenómenos, tal es el caso objeto de nuestro estudio, conocer el porqué algunas empresas de la industria de calzado no cuentan con Unidad de Auditoría Interna y aquellas que sí la poseen, porqué no efectúan una planeación adecuada.

#### **2.2 Unidades de Análisis**

La investigación se realizó en 23 Empresa del Sector Industrial, que se dedican a la fabricación de calzado. según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), el cual se tomó de base para el estudio.

### **2.3 Población y Muestra**

Se tomo el 100% de las unidades de observación, por ser esta una población finita, permitiendo una mayor representatividad de la investigación de campo, por lo que no fue necesaria la utilización de métodos de muestreo.

### **2.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

Los datos recolectados para la realización del trabajo se obtuvieron mediante dos tipos de investigación, las cuales son: Bibliográfica y de Campo.

#### **2.4.1 Investigación bibliográfica**

Para recopilar la información bibliográfica se utilizó la técnica de sistematización bibliográfica de datos, utilizando como instrumento las fichas bibliográficas.

Se consultaron los siguientes documentos fuentes:

- Tesis
- Información vía Internet
- Textos, revistas, periódicos y enciclopedias

#### **2.4.2 Investigación de Campo**

Para esta investigación y tomando en cuenta el número de empresas se utilizó la técnica de la encuesta, la cual fue aplicada a través de dos cuestionarios integrados de 21

preguntas para los Gerentes y para el caso de los auditores 25 interrogantes, ambas abiertas y cerradas; así como también se observó el proceso productivo de algunas empresas de calzado, permitiendo obtener más amplitud de criterio para fundamentar el análisis efectuado a las respuestas proporcionadas por los gerentes.

#### **2.4.2.1 Entrevista**

Este instrumento se formuló elaborando una lista de preguntas abiertas y cerradas, como medio para llevar a cabo la investigación; que permitió realizar la consulta directa con el entrevistado.

Dicha entrevista se elaboró en dos etapas:

a) Aspectos generales que comprende el grado de conocimiento sobre la base técnica que posee el personal del área de Auditoría Interna de las empresas a visitar del sector que se dedica a la fabricación de calzado en el área metropolitana de San Salvador y Santa Ana.

b) Aspectos relacionados directamente a la planeación del trabajo, con el objeto de conocer el grado de experiencia del personal.

#### **2.4.2.2 Encuesta**

El cuestionario se estructuró con preguntas de tal forma que permitió recabar información básica para conocer las deficiencias y necesidades del sector y así elaborar la guía que facilite el trabajo en la etapa de la planeación de la Auditoría al auditor, y que conlleve a mejorar el proceso de producción.

### **2.5 Procesamiento de la Información**

Al finalizar el trabajo de campo, los resultados obtenidos en los cuestionarios fueron tabulados en hojas electrónicas; obteniendo las respectivas frecuencias (absoluta y relativa), que se presentaron en gráficos, lo que permite una mejor interpretación de los resultados, estableciendo las conclusiones y posteriores recomendaciones.

#### **2.5.1 Análisis e Interpretación de los Datos**

La información obtenida en los dos cuestionarios ( **ANEXO 2**) se analizó e interpretó de forma individual.

Los resultados obtenidos de la investigación, permiten diagnosticar la situación actual de las empresas de calzado que tienen Auditoría Interna como aquellas que no la poseen.

### **2.5.2 Diagnóstico de la investigación realizada a empresas que tienen unidad de Auditoría Interna.**

De veintitrés empresas encuestadas, se determinó que nueve de ellas sí reciben los servicios de Auditoría Interna, observándose un aspecto muy importante en la etapa de la planeación debido a que un 55.56% de los encuestados manifestó no considerar la evaluación de riesgos de Auditoría, en la etapa de planeación ya que no elaboran una matriz que detalle los riesgos identificados por el auditor de la empresa (riesgo inherente, de control, etc.), con ello se garantiza que se identifique, evalúe y categorice de manera apropiada las actividades para fines de una planeación con base a riesgos, identificando si este es bajo, moderado o alto, definiendo la evaluación del control como efectivo o no.

Otro punto importante es que no poseen herramientas para la identificación de riesgos, como por ejemplo el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos; con el fin de identificar aspectos que afecten la actividad económica en la cual funcionan las empresas productoras de calzado y la incidencia de factores externos que le afecten.

Cabe agregar que un porcentaje muy bajo posee una estructura organizativa que está conformada por Jefe, Subjefe, Supervisores y Auxiliares, determinándose que jerárquicamente la Unidad de Auditoría Interna depende de la Presidencia o de Junta

Directiva; el personal que presta sus servicios posee un nivel profesional académico a fin a la labor que ejecutan y reciben capacitación acorde a su perfil, no obstante el conocimiento del proceso productivo no es total, ya que solamente evalúan algunos procesos.

Se observó que un porcentaje significativo de estas empresas cuentan con Manual de Descripción de Puestos, lo cual contribuye al cumplimiento del principio de Segregación de Funciones.

### **2.5.3 Diagnóstico de la investigación efectuada a empresas de calzado que no poseen unidad de Auditoría Interna.**

La investigación se realizó a veintitrés empresas dedicadas a la industria de calzado, resultando que catorce de ellas no poseen Auditoría Interna, es por ello que fue necesario la elaboración de dos cuestionarios: uno dirigido a empresas que tienen Auditoría Interna y otro para los gerentes de aquellas que carecen de un auditor; determinándose lo siguiente:

Las catorce empresas que no poseen Auditoría Interna manifestaron que se debe a diferentes factores tales como: el tamaño de la empresa no lo amerita, por los costos en que la empresa incurriría, además de considerar que las funciones de auditor las ejerce el gerente. De acuerdo a lo analizado las empresas manifestaron que al contar con los servicios de un auditor, obtendrían los siguientes beneficios: control interno

eficiente, minimización del riesgo, empleo eficiente y efectivo de los recursos y confiabilidad en los Estados Financieros. Por lo tanto consideran necesaria su implementación, pues contribuiría a la gerencia a vigilar el buen desempeño de sus funciones.

Asimismo se determinó que la mayoría de estas empresas aplican el control interno financiero y administrativo.

A través de las respuestas vertidas por los encuestados se observa que existen riesgos en el proceso de producción, de los cuales se pueden mencionar: riesgo de obsolescencia del producto terminado, desperdicio de materia prima, hurto de materia prima, no existe demanda del producto, sin embargo; los gerentes de las empresas han tomado alternativas de solución para minimizar el riesgo tales como: efectuar un estudio de mercado antes de iniciar con el proceso de producción, concientizar al personal del buen uso de las materias primas, mejoras en los controles de los materiales, capacitación al personal para obtener mano de obra calificada y control de calidad. Además se reconoce el riesgo implícito en el proceso, mientras el gerente desempeña las funciones por no contar con el apoyo de un experto en control interno.

Para conocer si las empresas de calzado aplican el principio de Segregación de Funciones, se efectuó una pregunta; la cual permitió confirmar que un buen porcentaje cumple con este

principio, asimismo se determinó que estas empresas no tienen un proveedor definido, por lo que la materia prima la adquieren de diversas peleterías lo cual incide en los precios y calidad de la misma, pues esto conlleva al incremento del costo de la materia prima así como la presentación de posibles reclamos por parte de los compradores por la calidad del producto. Aunado a lo anterior la mayoría de estas empresas sí tienen procedimientos utilizados para evitar el desperdicio de materia prima consistente en: adicionar valor del desperdicio al costo de producción, capacitar al personal para que optimice los recursos, manejo de ciertos controles, etc.

Para efectos de determinar el capital utilizado para la producción se determinó que un buen porcentaje ha invertido su capital para lograr cubrir los volúmenes de producción capaces de generar la rentabilidad del negocio, no así para un 40% quienes obtienen crédito de los proveedores.

### **CAPITULO III**

Como resultado de la investigación realizada en las empresas dedicadas a la industria del calzado, se determinó la necesidad de plantear las dos propuestas que a continuación se presentan:

Para las empresas que tienen unidad de Auditoría Interna se incluye una Guía para la Planeación de Auditoría del proceso Productivo en la Industria del Calzado, luego se presenta la propuesta de los aspectos a considerar para la organización y funcionamiento de dicha unidad para aquellas empresas que no la poseen.

#### **3.1 GUÍA PARA LA PLANEACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA DEL PROCESO PRODUCTIVO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO**

##### **3.1.1 Objetivos y características de la guía**

El objetivo principal de esta guía, es ofrecer un mecanismo de consulta al auditor interno, en un documento que le proporcione los pasos que debe seguir para realizar una auditoría al proceso productivo de la industria del calzado, la orientación necesaria que integrada al buen juicio y criterio profesional, lo impulsen a realizar una planeación de auditoría eficiente y eficaz, que

permita desarrollar el trabajo en aquellas áreas en las cuales existen riesgos de control. Este instrumento se caracteriza por mostrar un esquema general de todo el trabajo de Auditoría que está estructurado ordenadamente en su fase de Planeación. Proporciona la pauta, marca una secuencia lógica en el estudio y evaluación del control interno de la unidad a examinar. El documento tiene la particularidad de ser flexible en su aplicación, debido a que puede adaptarse según la naturaleza de la empresa, con el propósito final de verificar la correcta aplicación de los términos eficiencia, eficacia y de cumplimiento legal en la unidad de Auditoría Interna de la industria del calzado.

### **3.1.2 Alcance de la guía**

El desarrollo de la guía está enfocado particularmente en:

- a) La elaboración del Memorándum de Planeación, desarrollándose los diferentes aspectos que éste contiene, para ello se elaboraron cuestionarios y programas para el área de Producción.
- b) Detallar los aspectos mínimos para la creación de la Unidad de Auditoría Interna, en aquellas empresas que aún no cuentan con dicha unidad, fortaleciendo sus controles, minimizando el nivel de riesgo actual.

### **3.1.3 Enfoque de la Propuesta**

La propuesta que se presenta está sustentada en las Normas para la práctica profesional de la Auditoría Interna, en lo que se refiere al trabajo de Auditoría Interna en las empresas productivas de calzado y específicamente en la Planeación basada en NIA 300 Planeación, NIA 400 Evaluación de riesgo y control interno y NIA 610 Consideraciones del trabajo de Auditoría Interna.

### **3.1.4 Memorándum de Planeación, Modelo para la ejecución de la Auditoría Interna al proceso productivo de la industria del calzado**

En este apartado se presenta en forma detallada, un modelo de cómo elaborar y documentar el memorándum de planeación del trabajo de Auditoría, a ser ejecutado por personal de la unidad de Auditoría Interna al proceso productivo de la industria del calzado.

El memorándum debe ser diseñado de tal manera que permita a quien lo va a elaborar, ir paso a paso conociendo las características fundamentales de la empresa y a la vez aplicar las técnicas de auditoría necesarias para asegurar el éxito del examen al proceso productivo que se ejecutará como producto de la planeación.

Inicialmente en el memorándum de planeación se presenta la estructura básica que debe contener:

Empresa: XX

Período: XX

**1. Objetivos de la Auditoría**

- General
- Específicos

**2. Conocimiento de la empresa**

- Antecedentes
- Finalidad
- Información financiera o capital de trabajo que tiene la empresa para operar
- Leyes, reglamentos y otras normas aplicables

**3. Estudio y evaluación del control interno**

- Componentes de control interno COSO
  - a. Ambiente de control
  - b. Definición de objetivos
  - c. Identificación de eventos (acontecimientos)
  - d. Valoración del riesgo
  - e. Exposición (Respuesta) al Riesgo
  - f. Actividades de control

g. Información y Comunicación

h. Monitoreo (Supervisión)

- Cuestionario para evaluar el control interno

#### **4. Estrategia de la auditoría**

- Determinación de la Materialidad
- Determinación de los Ciclos de Transacciones
- Determinación de las áreas críticas
- Enfoque de la auditoría
- Enfoque general del muestreo de auditoría

#### **5. Administración, Supervisión y Documentación del Trabajo**

- Asignación y distribución del personal
- Presupuesto de Tiempo
- Fechas Claves
- Programas de auditoría
- Cronograma de actividades

#### **3.1.5 Objetivos de la Auditoría**

##### **3.1.5.1 General**

Al definir los objetivos, el Auditor indicará el porqué y para qué realizará una Auditoría al proceso productivo de la empresa, determinando el período a auditar.

#### 3.1.5.2 **Específicos**

1. Evaluar y obtener suficiente entendimiento del sistema del control interno de la empresa, evaluar el riesgo de control e identificar condiciones reportables, incluyendo debilidades materiales de control interno.
2. Efectuar pruebas para determinar si la empresa cumplió en todos los aspectos importantes con los términos de convenios, leyes y regulaciones aplicables al proceso productivo.
3. Determinar si la empresa ha tomado acciones correctivas adecuadas sobre las recomendaciones de informes de auditorías anteriores.

#### 3.1.6 **Conocimiento de la Empresa**

##### 3.1.6.1 **Antecedentes de la empresa**

En este apartado el auditor debe describir todo lo relativo a los antecedentes históricos de la empresa en cuanto a: fecha de creación, modificación, principales actividades a las que se dedica, los objetivos que persigue, clientes, proveedores potenciales y estructura organizativa.

Debiendo obtener un conocimiento preliminar de la empresa, los socios o propietarios, administración y operaciones de la empresa a ser auditada, este conocimiento debe ser amplio para

que ayude al auditor a desempeñar lo mejor posible su trabajo, por ello se debe considerar algunos aspectos tales como:

- Factores económicos generales y condiciones que afectan la industria.
- Características importantes de la empresa, negocio, desempeño financiero y sus requerimientos para informar, incluyendo cambios desde la última auditoría.
- Nivel general de competencia de la administración.

El auditor puede tener un conocimiento del área a ser auditada, por medio de las siguientes fuentes:

- Experiencia previa.
- Discusión con personas del área sujeta a auditar.
- Revisión de informes anteriores.
- Discusión con otros auditores que hayan evaluado el área o especialistas si fuese necesario.
- Documentos elaborados por la empresa (por ejemplo minutas de juntas, material enviado a accionistas o presentado a entidades reguladoras, literatura promocional, informes anuales y financieros de años anteriores, presupuestos, informes financieros, manual de políticas de la administración, manual de sistemas de contabilidad y control

interno, catálogo de cuentas, descripciones de puestos, planes de mercadotecnia y de ventas.

#### 3.1.6.2. Finalidad de la empresa

El auditor deberá verificar en la escritura de constitución la finalidad de la empresa a ser auditada, por ejemplo en la Industria de calzado la finalidad es transformar materia prima a productos terminados, destinados para la venta en el mercado nacional e internacional, con el objetivo de generar utilidades.

#### 3.1.6.3 Información Financiera o capital de trabajo que tiene la empresa para operar.

En este apartado el auditor deberá expresar la situación financiera de la empresa, detallando el capital con que opera, si su naturaleza es anónima, capital variable, entre otras. Por ejemplo:

El capital social de la empresa "XX" es de \$500,000.00, el cual está conformado por 5,000 acciones con un valor nominal de \$100.00 cada una, totalmente pagado y distribuido de la siguiente manera:

NOMBRE DEL SOCIO	VALOR POR ACCIÓN	Nº. DE ACCIONES	TOTAL
SOCIO A	\$100.00	1,500	\$150,000.00
SOCIO B	\$100.00	1,500	150,000.00
SOCIO C	\$100.00	1,000	100,000.00
SOCIO D	\$100.00	1,000	100,000.00
TOTAL		5,000	\$500,000.00

### **3.1.7. Leyes, Reglamentos y otras Normas Aplicables**

Aquí se deberá detallar la normativa interna y legislación aplicable a la empresa, entre las cuales se mencionan como mínimo las siguientes:

- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Código Tributario.
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- Reglamento de la Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Reglamento de Aplicación del Código Tributario.
- Reglamento de la Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.
- Tablas de Retención de Renta.
- Ley de Registro de Importadores.
- Ley Especial para Sancionar Infracciones Aduaneras.
- Código de Trabajo.
- Código de Comercio.
- Ley General Tributaria Municipal.
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Reglamento de la Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.
- Ley del Instituto Salvadoreño de Formación Profesional.

- Ley del Registro de Comercio.
- Reglamentos Internos.
- Memoria de labores
- Plan anual del trabajo
- Acuerdos de junta Directiva
- Manuales de descripción de Puestos
- Normas y Procedimientos

#### **3.1.8. Estudio y Evaluación del Control Interno**

Uno de los procedimientos esenciales que al inicio debe realizar el auditor es la evaluación del control interno, aplicable al área que ha de examinar, para establecer el nivel de confianza que debe tener éste y así profundizar en su examen de auditoría. A continuación se desarrollarán los componentes del control aplicados al proceso productivo de la industria del calzado.

##### **3.1.8.1. Componentes del Control Interno**

###### **a) Ambiente de Control**

El ambiente de control es un componente en el que debe considerar el auditor, aquellos aspectos relacionados con el comportamiento de la gerencia hacia sus subordinados lo que influye en la conciencia y control de los empleados, constituye el fundamento de los otros componentes del control interno.

- **Integridad y Valores Eticos**

El auditor debe identificar si la empresa cuenta con algún tipo de normativa que regule el comportamiento o conducta de los empleados.

- **Compromiso con la Competencia**

Aquí se verificará la existencia de perfiles de los empleados (considerando aspectos como la experiencia, capacitación constante, nivel académico) que laboran en la empresa, permitiéndole el desempeño de sus funciones para lo que fueron contratados.

- **Estilo de Gestión**

El auditor debe de verificar si el Gerente está involucrado en el control interno de la empresa.

- **Estructura Organizativa**

Deberá verificar la existencia de una estructura definida de las funciones del personal que labora en el departamento de Producción.

- **Definición de áreas de Autoridad, Responsabilidad y Relaciones de jerarquía.**

En este apartado el auditor debe evaluar que la empresa cuente con un Manual de Descripción de Puestos que delimite las responsabilidades de los empleados de producción y de la empresa en general.

- **Políticas y Prácticas para la Selección y contratación del Recurso Humano.**

El auditor debe verificar que la empresa cuente con las políticas y procedimientos de selección, contratación y administración del recurso humano, asegurándose que cuenten con el perfil, herramientas y equipo necesario para el desempeño de sus labores.

**b) Establecimiento de Objetivos**

El auditor deberá verificar que la empresa posea objetivos definidos y que estos sean congruentes con la misión y visión que ésta se ha propuesto, validando que la gerencia en su trayectoria haya identificado eventos potenciales que puedan afectar la realización de dichos objetivos.

**c) Identificación de Eventos**

En este componente el auditor debe verificar que la gerencia haya identificado aquellos eventos internos y externos que afectan la realización de los objetivos de la empresa, y que tenga la capacidad para distinguir los riesgos de las oportunidades.

**d) Valoración de Riesgos**

Evaluará que la empresa cuente con objetivos definidos identificando los posibles factores que afecten el cumplimiento de éstos.

- **Planificación Participativa**

El auditor debe verificar que la empresa tenga definidos la misión, visión y objetivos propuestos para el desarrollo de las actividades presupuestadas.

- **Identificación, Análisis y Gestión de Riesgos**

Aquí se verificará que el Gerente de la empresa tenga conocimiento de los riesgos existentes y que se tenga una valoración razonable del impacto que podría causar a la empresa, tomando las alternativas de solución para minimizarlos.

**e) Respuesta al Riesgo**

El auditor deberá validar que la gerencia brinde las respuestas oportunas y apropiadas a los riesgos que se le presenten en el desarrollo de sus actividades, tomando las acciones pertinentes y acorde a los objetivos que la empresa se ha propuesto.

**f) Actividades de Control**

El Auditor debe constatar que la empresa posea políticas y procedimientos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

- **Documentación, Actualización e Implementación de Políticas y Procedimientos**

Verificará que existan políticas y procedimientos actualizados y que sean del conocimiento del personal, obteniendo la certeza que éstos hayan sido informados y comprendidos.

- **Definición de Políticas, Procedimientos de Autorización y Aprobación**

El Auditor debe inspeccionar que existan políticas y procedimientos que regulen las actividades del departamento de Producción en cuanto a la existencia de límites de autoridad y aprobación.

- **Definición de Políticas y procedimientos sobre adquisición y uso de la Maquinaria.**

Verificará que existan políticas y procedimientos para la adquisición de bienes que sean utilizados para los propósitos que fueron adquiridos, además que éstos sean protegidos adecuadamente para su buen funcionamiento y en lo aplicable constatar que los bienes estén asegurados para la salvaguarda de las mismos.

**g) Información y Comunicación**

Es responsabilidad del Gerente hacer del conocimiento de todo el personal la información importante de forma adecuada y oportuna, que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.

- **Adecuación de los Sistemas de Información y Comunicación.**

El Auditor debe evaluar los sistemas de información y comunicación implementados en la empresa y que ésta fluya de la gerencia al personal y viceversa.

- **Calidad de la información**

En este apartado el auditor debe evaluar el proceso de identificación, registro y recuperación de la información (escrita y electrónica), verificando que existan controles para asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas, mantenimiento y seguridad física.

- **Características de la Información**

Aquí debe analizar el tipo de información que generan los sistemas electrónicos, que ésta sea oportuna, actualizada y de fácil interpretación de las personas que harán uso de ella.

- **Efectiva comunicación de la Información**

Verificar que la información sea canalizada de manera oportuna, segura y correcta, con las personas claves de los diferentes procesos del área de producción y de la empresa.

- h) Monitoreo**

En este componente el auditor deberá asegurarse que el gerente ejerza una supervisión adecuada a los diferentes procesos que se ejecutan en el área de Producción, obteniendo un conocimiento general de la situación que atraviesa el proceso productivo en un determinado momento, permitiéndole detectar que el control interno está operando según lineamientos establecidos y que se hayan tomado las acciones preventivas y correctivas correspondientes.

### **3.1.8.2 Métodos para evaluar el Control Interno**

El auditor a su juicio debe elegir el método de evaluación del control interno más apropiado, considerando las características de la empresa a auditar, por lo que debe elegir entre los siguientes métodos:

- a. Narrativas**

Este método le sirve al auditor para describir detalladamente los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno.

b. Gráfico o diagramas de flujo

En este método el auditor describe objetivamente la estructura orgánica de las áreas a auditar, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, utilizando símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa.

c. Cuestionarios

El auditor recopila la información por varios canales, tales como: entrevistas y cuestionarios al personal clave de la empresa, instrucciones giradas por la administración, revisión de los papeles de trabajo de auditorías anteriores, etc.

Para el uso de los cuestionarios se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Entrevistas del auditor con los empleados responsables del departamento de Producción.
- Diligenciamiento del formulario en presencia de quien está respondiendo las preguntas
- Determina la incidencia del estado del control interno en el alcance del examen y su relación con el programa de auditoría.

A continuación se presenta un modelo de cuestionario, para la evaluación del control interno de las empresas de la industria del calzado:

"EMPRESA XX"

## AUDITORÍA INTERNA

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Departamento:Nombre del Entrevistado:Cargo que desempeña:Fecha:

PREP.		
REV.		
SUP.		

No.	CONCEPTO	SI	NO	N/A	COMENTARIO
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
1.	¿Cuenta la empresa con manual para definir los perfiles de contratación?				
2	¿Posee la empresa reglamento interno de trabajo?				
3	¿Cuenta la empresa con normas de conducta?				
4	¿Cumple la gerencia las normas de conducta establecidas en la empresa?				
5	¿Existe alguna norma que regule la conducta de los empleados de compras, a no aceptar regalías de los proveedores, competidores, entre otros?				
6	¿Existen procedimientos definidos para medir el desempeño de los empleados del área de Producción?				
7	¿Existe sanción en aquellas actividades donde el personal responsable viola los controles				

	establecidos?				
8	¿Tienen conciencia los empleados de cómo actuar, si encuentran un acto indebido?				
9	¿Se posee un canal adecuado de comunicación para informar las acciones disciplinarias vigentes dentro de la empresa?.				
10	¿Se ejerce presión para lograr los objetivos propuestos por el departamento de Producción?				
11	¿Existe dualidad de mando dentro de la escala jerárquica de la empresa?				
12	¿Cuentan con descripciones formales de los puestos de trabajo?				
13	¿Tiene la empresa un plan de capacitación para el personal del área de Producción?				
14	¿Existe rotación constante del personal del área de Producción?				
15	¿Se tiene acceso restringido para empleados no autorizados. en los sistemas informativos.				
16	¿Existe comunicación con el área de Producción, dándole a				

	conocer sus responsabilidades y nivel de autoridad?				
17	Existe actualización de la estructura organizativa en función de los cambios de la empresa?				
18	¿Existe personal autorizado en mandos medios para resolver los problemas?				
19	¿Al contratar un empleado nuevo se le da a conocer sus responsabilidades y lo que la gerencia espera de él?				
20	¿Se promueven reuniones periódicas con los empleados para revisar su rendimiento?				
	<b>VALORACIÓN DEL RIESGO</b>				
21	¿Comunica la empresa a sus empleados los objetivos que persigue?				
22	¿Cuenta la empresa con planes y presupuestos que le permitan lograr los objetivos propuestos?				
23	¿Existen objetivos definidos para actividades significativas de la empresa?.				
24	¿Ha identificado la empresa Los riesgos internos y externos que influyen en el logro de los				

	objetivos?.				
25	¿Toma la gerencia medidas para tratar aquellos riesgos que ha identificado?.				
26	¿Tiene la empresa mecanismos para identificar y reaccionar a los cambios que puedan tener impacto sobre la empresa				
27	¿Existe segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción y almacenaje de materia prima o producto terminado (calzado)?				
28	¿Los inventarios se encuentran protegidos contra uso o retiro no autorizado?				
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
29	¿Cuenta la empresa con políticas y procedimientos para el desarrollo de las operaciones, y éstas se dan a conocer a todos los empleados?				
30	¿Se realiza recuento físico de inventarios por lo menos dos veces al año y por personal diferente al que custodia?				

31	¿Se investiga inmediatamente las diferencias entre los registros contables y el resultado de los inventarios físicos?				
32	¿Se rotan adecuadamente los inventarios para evitar deterioros, obsolescencia y pérdidas?				
33	¿Existe seguro contra robo, incendio de materia prima (cueros, cuerina) o producto terminado (calzado)?				
34	¿El bodeguero efectúa verificación física de materia prima despachada al departamento de Producción?				
35	¿El registro del kárdex es realizado únicamente a través de formularios preenumerados?				
36	¿Las salidas de calzado se realizan a través de las requisiciones autorizadas?				
37	¿Se verifican físicamente las cantidades de calzado que entran y salen de la bodega?				
38	¿Se autoriza el procedimiento a seguir para dar de baja al				

	calzado obsoleto, sin uso o deteriorado?				
39	¿Se da seguimiento a las diferencias identificadas en la toma física de inventarios?				
40	¿El material no utilizado es devuelto a la bodega?				
41	¿Existe una persona encargada de elaborar reportes sobre las horas de trabajo indirecto en el departamento de Producción de calzado?				
42	¿Es preventivo o correctivo el mantenimiento de maquinaria y equipo del departamento de Producción?				
43	¿Si el mantenimiento es correctivo con qué periodicidad se efectúa? a) Mensual b) Trimestral c) Semestral d) Anual				
44	¿El mantenimiento es realizado por personal de la empresa o fuera de ella?				

45	¿Existen contratos para el mantenimiento de la maquinaria y equipo utilizado en la producción, por parte de personal ajeno a la empresa?				
46	¿Se tiene registro de depreciación por equipo y departamento?				
47	¿La materia prima es recibida en un lugar central de recepción?				
48	¿Se reciben materias primas sin que haya una orden de compra?				
49	¿Se lleva un registro de parte de los encargados de recepción de materia Prima?				
50	¿Las materias primas recibidas son contadas y verificadas contra la orden de compra y remisión del proveedor?				
51	¿Para todas las materias primas recibidas se preparan reportes de recepción?				
52	¿Las requisiciones de materia prima son revisadas antes de ser autorizadas por el jefe del depto. de Compras?				

53	¿Existe control de la cantidad de materia prima utilizada en cada proceso?				
54	¿La materia prima no utilizada es devuelta a bodega al finalizar un proceso de producción?				
55	¿Se verifica el destino de los desperdicios?				
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
56	¿Se informa periódicamente a un funcionario responsable sobre el calzado dañado, obsoleto, de poco movimiento o de existencia excesiva?				
57	¿El personal técnico de la empresa es suficiente para desarrollar nuevos sistemas de información o es contratado de acuerdo a necesidades?				
58	¿Existen vías de comunicación adecuadas que permitan dar a conocer a los empleados sus deberes, obligaciones y responsabilidades y que esta sea oportuna?				
59	¿Ha definido la empresa la forma de comunicar acciones				

	sospechosas o inapropiadas en el área de trabajo?				
60	¿Existe mecanismo para que los empleados del área de Producción puedan hacer sugerencias, para mejorar la productividad y calidad de los productos?				
	<b>MONITOREO</b>				
61	¿Existe conciliación de la información que se utiliza para dar a conocer a los empleados las decisiones que toma la gerencia, para que esta no sea duplicada?				
62	¿Existen quejas de los proveedores, sobre prácticas desleales de los encargados de compra?				
63	¿Se investigan las quejas de los proveedores, cuando las hay?				
64	¿Se comunica a la gerencia si se están cumpliendo las normas aplicadas a la evaluación del control interno?				
65	¿Se revisan los niveles de existencia, después de haber despachado un pedido?				
66	¿Son tomadas en cuenta las observaciones de auditoría con				

	el fin de fortalecer los controles?				
67	¿Se da seguimiento al cumplimiento de normas, manuales y procedimientos dictados por la empresa?				

### **3.1.9. Estrategia de la auditoría**

En este apartado el auditor desarrollará la estrategia planeada de la auditoría, considerando lo siguiente:

#### **3.1.9.1. Determinación de la Materialidad**

Para determinar la materialidad en la fase de planeación el auditor debe considerar sólo factores cuantitativos, mientras que la materialidad para fines de informe implica consideraciones cuantitativas y cualitativas. Adicionalmente tomará en cuenta el punto de vista del usuario, pero a condición que sea razonable, en cuyo caso, su juicio profesional y el del equipo de auditoría juega un papel fundamental.

En la fase de ejecución el auditor no puede comparar simplemente la suma de errores más probables con la materialidad, ya que debe considerar la existencia de posibles errores adicionales (tolerancia de error posible); para lo cual el auditor en la fase de planeación debe estimar los errores más probables y

luego restar esa estimación al monto de la materialidad. Esta estimación se denomina a menudo Total de Errores Esperados, para ello el auditor tomará en cuenta lo siguiente:

- Los resultados de la auditoría del año anterior
- Cambios conocidos o esperados en la eficiencia del sistema de control interno.
- Cambios conocidos o esperados en la naturaleza y en el nivel de actividad de las operaciones de la empresa auditada.
- El grado en que se espera que la empresa auditada corregirá los errores descubiertos.

Algunos factores que influyen para determinar la materialidad y que el auditor debe considerar son los siguientes:

- El tamaño de la empresa (ingresos y gastos totales, activos, capital de trabajo, etc.)
- Factores relacionados con la empresa (por ejemplo si la empresa es de reciente creación o está bien establecida, es estable o inestable, es rentable u obtiene pérdidas, etc).
- Factores relacionados con los resultados de auditorías anteriores
- Factores relacionados con el medio en que opera la empresa
- Consideraciones de costo/beneficio.

Existen Pautas para determinar la materialidad:

- Porcentaje de los gastos totales
- Porcentajes de ingresos netos antes de impuestos
- Porcentaje de ingresos brutos
- Porcentaje de los activos.

### **3.1.9.2 Determinación de los Ciclos de Transacciones**

Para efectuar una mejor evaluación al proceso de producción, el auditor considerará los ciclos de transacciones más relevantes tales como:

CICLOS	CUENTAS RELACIONADAS
Adquisición, producción y control de Mano de Obra, materiales y producto terminado.	-Materia Prima -Producción en Proceso -Inventario de artículos terminados

### **3.1.9.3. Determinación de las áreas críticas**

Con base en la información relevante de la empresa, análisis de la información recopilada y comprensión del control interno, los auditores identificarán los puntos críticos, a los que se les deberá prestar especial atención, considerando su importancia o nivel de riesgo. Ejemplos:

- El método de evaluación de inventarios no es consistente con el método que se ha utilizado en ejercicios anteriores.
- Los kárdex de inventarios se encuentren atrasados

- No se tiene prueba física de inventarios
- Incumplimientos legales en la contratación de personal y en la remisión de aportes patronales y descuentos a empleados.
- Atrasos y errores en conciliaciones bancarias y en registro contables.
- Debilidades en controles
- Dificultad para obtener evidencia o aplicar procedimientos de auditoría.

#### 3.1.9.4. **Enfoque de la Auditoría**

En este apartado el auditor deberá indicar los factores a considerar para realizar la evaluación al proceso productivo de calzado para un período determinado, tomando en cuenta lo siguiente:

- Características del entorno del Área de Producción
- Política interna que regule la operatividad del proceso de producción.
- Estructura organizativa
- Atendiendo a los componentes del Estado de Costo de Producción, identificado para propósito de nuestro examen, realizaremos pruebas mediante las técnicas de comparación, cálculo, confirmación y examen físico, orientadas a:

- Comprobar la autenticidad y exactitud aritmética de las transacciones económicas que se incluyen en el costo de producción.
- Observar que el proceso productivo de la elaboración de calzado, se desarrolle conforme a estándares de calidad adoptados por la empresa.
- Verificar el uso de la materia prima utilizada en el proceso productivo.
- Validar el proceso de rotación de los inventarios de productos terminados.
- Verificar si se está controlando el uso adecuado de la materia prima para evitar desperdicios significativos.
- Seguimiento a la auditoría anterior, verificando las correcciones pertinentes.

#### **3.1.9.5. Enfoque General del Muestreo de Auditoría**

Para determinar la muestra a evaluar, el auditor puede aplicar métodos de muestreo de tipo estadístico o no estadístico, es decir, aplicando Leyes de probabilidad para medir el riesgo, basándose en el juicio profesional del auditor, ya que éste no puede expresar sus conclusiones con una medición cuantitativa del nivel de confianza.

### **3.1.10. Administración, Supervisión y Documentación del Trabajo**

En esta etapa el auditor interno planifica los recursos materiales y humanos que necesita para el desarrollo de la auditoría, define además los procesos de supervisión del trabajo y concluye resumiéndolos en presupuestos de tiempo y de costos. Al finalizar este proceso; concentra la documentación recolectada en papeles de trabajo.

#### **3.1.10.1. Asignación y distribución de personal**

Aquí se debe definir los niveles de responsabilidad procediendo a asignar al equipo de auditoría, supervisor, jefe de equipo y auditores responsables; según sea la magnitud del trabajo a ejecutar, tamaño de la empresa y del área a auditar.

En **ANEXO 3** se muestra un modelo de carta de Presentación del Equipo de Trabajo, el cual detalla los aspectos más importantes a recopilar para identificar el personal asignado a las diferentes tareas a ejecutar.

#### **3.1.10.2. Presupuesto de tiempo para el período objeto de Auditoría**

El presupuesto le permitirá al auditor responsable considerar los tiempos claves en los cuales debe ejecutar las diferentes actividades y documentar los resultados obtenidos por auditores asistentes encargados de la auditoría.

En la etapa de planificación, una buena práctica que se debe considerar es la preparación de un presupuesto que refleje el tiempo que se requiere para que el personal finalice la auditoría. Deberá efectuarse un análisis que compare el tiempo real invertido con el presupuestado, el cual servirá de información valiosa para introducir, en el futuro, mejoras en el desarrollo de las auditorías.

#### **3.1.10.3. Fechas Claves**

En este apartado se deben identificar claramente las fechas en las que de no existir inconvenientes en el desarrollo del examen, se espera presentar los resultados a la Administración Superior, por ejemplo:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>PERÍODO</b>
Preparación del Plan de Auditoría	XXXXXX
Supervisión y aprobación del Plan	XXXXXX
Entrevista con jefatura del Departamento de Producción	XXXXXX
Desarrollo y ejecución del trabajo	XXXXXX
Discusión y presentación del informe	XXXXXX

#### **3.1.10.4. Programas de Auditoría**

Es la parte más dinámica del proceso y es ejecutada cuando el auditor responsable ha obtenido pleno conocimiento del

Departamento de Producción tanto interno como externo y la identificación de áreas críticas que le permita definir la estrategia de Auditoría Interna a ejecutar.

" EMPRESA XX "

**AUDITORÍA INTERNA**

Nombre del Depto. al que se efectuará la auditoría

Auditoría al Proceso Productivo del Calzado

Programa de: Elaboración del Memorándum de Planeación

Período de XX a XX de 200X

<b>PREP.</b>		
<b>REV.</b>		
<b>SUP.</b>		

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>HECHO POR</b>
	<b>ELABORACIÓN DEL MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN</b>			
	<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar el proceso de la auditoría procurando el logro de los objetivos propuestos eficientemente.			
	<b>PROCEDIMIENTOS</b>			
1.	Elabore papel de trabajo que contenga la orden de trabajo, en la que se detalla el área o unidad a auditar, actividades a desarrollar, tiempo estimado y personal asignado.			

<p>2. Obtenga el archivo permanente y corriente que estén relacionados con los papeles de trabajo de la auditoría más reciente efectuada a la unidad o área asignada, revíselos y describa en papeles de trabajo, la información preliminar recopilada a fin de obtener mediante la lectura un conocimiento previo del estado de la unidad o área.</p>			
<p>3. Visite al encargado del área o unidad sujeta a auditar, con la finalidad de notificar el tipo de examen a realizar y entregue notificación.</p>			
<p>4. Solicite la información y documentación siguiente:</p> <p>a. Información relacionada con la legislación interna y externa aplicable tales como: reglamentos, instructivos, manuales, estructura organizativa, plan anual de compra y producción, Estado de Costo de Producción y Estado de Costo de lo Vendido.</p> <p>b. Al recibir la documentación revísela para verificar que esté completa, caso contrario indague porqué no se le ha proveído la documentación que falta.</p>			

<p>5. Con la documentación obtenida y revisada, elabore los papeles de trabajo que contengan:</p> <p>a. Los antecedentes, objetivos generales y específicos del área de Producción.</p> <p>b. Análisis de la estructura organizativa y funciones principales del área de Producción.</p> <p>c. Presupuesto o asignación financiera.</p>			
<p>6. Elabore papeles de trabajo que contengan:</p> <p>a. Identificación de las principales políticas de producción.</p> <p>b. Análisis de los Estados de Costo de Producción y Costo de lo Vendido, aplicando procedimientos analíticos y comparativos a las operaciones del ejercicio, tomando como base el Balance de Comprobación.</p> <p>c. Determinar los componentes más importantes a examinar.</p>			
<p>7. Verifique si se han efectuado auditorías por parte de auditoría externa a la empresa, revise los informes y elabore papeles de trabajo que contengan:</p> <p>a. Seguimiento y cumplimiento de las recomendaciones reportadas, considerarlas como indicios de posibles deficiencias sujetas a examen.</p>			

<p>b. Incorpore las recomendaciones no cumplidas al informe de auditoría del período que se audita.</p>			
<p>8. Tomando de base la información y documentación obtenida, evalúe los componentes de control interno de producción relacionados con la auditoría interna, correspondiente al período a auditar, mediante cuestionario y análisis documental y elabore papeles de trabajo.</p>			
<p>9. Con base en los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de control interno de producción efectúe lo siguiente:</p> <p>a. Elabore cédula de condiciones reportables y concluya sobre lo adecuado del control interno.</p> <p>b. Desarrolle los hallazgos establecidos, adjuntando las evidencias documentales que los sustentan.</p>			
<p>10. Considerando la documentación recopilada y la evaluación del control interno, elabore para efectos del memorándum de planeación, los papeles de trabajo que contengan el análisis y descripción de los aspectos que comprenden cada uno de los componentes del control interno.</p>			

<p>11. Para efectos de la elaboración del memorándum de planeación con base en el análisis financiero, a la identificación de los componentes más importantes y a los resultados obtenidos en la evaluación del control interno, elabore los papeles de trabajo que contenga:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. El enfoque del muestreo y tamaño de la muestra de los procesos a examinar.</li> <li>b. Determinar la materialidad y el riesgo de la auditoría a realizar.</li> <li>c. Determinación de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría a utilizar para los exámenes de los procesos seleccionados.</li> </ul>			
<p>12. Con base en los resultados del desarrollo de los procedimientos anteriores, elabore el memorándum de planeación y preséntelo al Gerente de Auditoría para su correspondiente revisión y aprobación.</p>			
<p>13. Conforme al memorándum aprobado, a los resultados de la evaluación del control interno, al proceso productivo y a la determinación de la muestra seleccionada, prepare los programas del proceso a examinar para la revisión y distribución del trabajo a los auditores por parte del senior para su correspondiente aprobación.</p>			

<p>14. Con los resultados obtenidos de la evaluación del control interno y de la auditoría al proceso productivo, elabore y envíe a la gerencia de la empresa, las notas de comunicación de los hallazgos establecidos correspondiente al período auditado.</p>			
<p>15. Para efectos de la preparación del borrador de informe, elabore una vez recibida las respuestas de las notas de comunicación de resultados, el papel de trabajo que contenga el análisis de las respuestas y evidencias documentales presentadas por la gerencia de la empresa, correspondiente al período auditado.</p>			

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

A

" EMPRESA XX "

**AUDITORÍA INTERNA**Nombre del Depto. al que se efectuará la auditoríaAuditoría al Proceso Productivo del CalzadoPrograma para evaluar el Ambiente de ControlPeríodo de XX a XX de 200X

<b>PREP.</b>		
<b>REV.</b>		
<b>SUP.</b>		

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>HECHO POR</b>
	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
	<b><u>OBJETIVO:</u></b>  Verifique el desempeño, conducta y ética de los empleados del área de Producción, en cumplimiento a los objetivos de la empresa.			
<b>1.</b>	Verifique que los empleados del área de Producción, hagan buen uso de la materia prima.			
<b>2.</b>	Observe que la materia prima entregada al Área de Producción coincida con lo solicitado, a efecto de evitar inconsistencias.			
<b>3.</b>	Constatare si los empleados protegen la maquinaria y equipo asignado al Área de Producción.			

4. Verifique que el personal que ejecuta el control de calidad lo haga apegado a los estándares requeridos por la empresa.			
5. Constate si los empleados optimizan el tiempo para la elaboración de los diferentes procesos de producción.			
6. Observe que el producto terminado que es despachado de bodega a las salas de ventas o distribuidores, coincida con la nota de remisión, factura o comprobante de crédito fiscal, a efecto de evitar inconsistencias.			
7. Elabore hallazgos.			
8. Concluya sobre el resultado obtenido.			

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

B

" EMPRESA XX "

**AUDITORÍA INTERNA**Nombre del Depto. al que se efectuará la auditoríaAuditoría al Proceso Productivo del CalzadoPrograma para la Evaluación del RiesgoPeríodo de XX a XX de 200X

<b>PREP.</b>		
<b>REV.</b>		
<b>SUP.</b>		

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>HECHO POR</b>
	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>			
	<p><b><u>OBJETIVO:</u></b></p> <p>Evalúe que el Área de Producción cuente con objetivos definidos para identificar los posibles factores que afecten el cumplimiento de éstos.</p>			
<b>1.</b>	Constate que exista segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro del inventario de producto terminado.			
<b>2.</b>	Verifique que la bodega de producto terminado cuente con la seguridad necesaria para el resguardo de los productos.			

<p><b>3.</b> Verifique si existe segregación de funciones de autorización, custodia y registro en la adquisición, recepción y almacenaje de materia prima.</p>			
<p><b>4.</b> Valide si el personal del Área de Producción posee los perfiles adecuados y requeridos para el desempeño de sus funciones, a efecto de evitar atrasos en la producción.</p>			
<p><b>5.</b> Verifique si la producción es entregada en el tiempo requerido, evitando con ello posibles reclamos, logrando la satisfacción de los clientes.</p>			
<p><b>6.</b> Elabore hallazgos.</p>			
<p><b>7.</b> Concluya sobre el resultado obtenido.</p>			

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**" EMPRESA XX "**  
**AUDITORÍA INTERNA**

Nombre del Depto. al que se efectuará la auditoría  
Auditoría al Proceso Productivo del Calzado  
Programa para evaluar las Actividades de Control  
Período de XX a XX de 200X

<b>PREP.</b>		
<b>REV.</b>		
<b>SUP.</b>		

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHA	HECHO POR
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
	<p><b><u>OBJETIVO:</u></b> Constatar que la empresa posea políticas y procedimientos asegurándose de su cumplimiento.</p>			
1.	Verifique que existan políticas y procedimientos vigentes para el control de los inventarios de producto terminado y de materia prima, constatando los aspectos siguientes:			
2.	Valide el proceso de inventarios de artículos terminados del área de Producción, para ello efectúe inspección de la bodega, verificando que todo el producto a inventariar se encuentre identificado con código y cantidad, según lo establecen los procedimientos, asegurándose que se consideró el 100% de las existencias.			

<p><b>3.</b> Seleccione 2 ó 3 productos por: tarima, estante o islas, según estén ubicados; y compruebe:</p> <p>a) Peso</p> <p>b) Medida (yardas cuadradas o lineales, pie <sup>2</sup>, etc.)</p>			
<p><b>4.</b> Constate que al finalizar la toma física se genere un reporte de diferencias, el cual se considera como preliminar para ser revisado por el personal involucrado, seleccionando las diferencias considerables para efectuar el recuento.</p>			
<p><b>5.</b> Para el inventario de materia prima, asegúrese a la fecha del inventario físico y al final del ejercicio, que todos los movimientos de materia prima recibida y de calzado hayan sido registrados en los controles de inventario respectivos.</p>			

<p>6. Efectúe inventario de materia prima, para ello solicite reporte de existencias antes de iniciar el inventario físico.</p>			
<p>7. Verifique que los diferentes tipos de materia prima que se tengan en bodega se encuentren en buenas condiciones para su uso.</p>			
<p>8. Observe las condiciones físicas de los inventarios de materia prima, revisando la siguiente documentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Número del último comprobante de entrada y salida</li> <li>b) Notas de remisión</li> <li>c) Cualquier otro documento preenumerado que se use para el control de éstos.</li> </ul>			
<p>9. Verifique que las entradas y salidas de inventario se carguen y descarguen respectivamente, en los registros de control de inventarios.</p>			

<p><b>10.</b> Para validar la producción en proceso, constate que ésta se desarrolle de acuerdo a lineamientos establecidos por la empresa, en los cuales se hayan considerado los principales elementos que puedan influir en los mismos, tales como:</p> <p>a) Demanda del producto o servicios en el mercado</p> <p>b) Disponibilidad de materia prima</p> <p>c) Capacidad de producción de la planta</p> <p>d) Capacidad de almacenamiento</p>			
<p><b>11.</b> Verifique que existan los medios de control razonables tendientes a evitar desperdicios y compras innecesarias, constatando que se encuentren amparados con la documentación correspondiente.</p>			
<p><b>12.</b> Constate que la calidad de las materias primas, producción en proceso y productos terminados estén de acuerdo con las políticas y normas generales establecidas por la empresa.</p>			

<p><b>13.</b> Valide que la producción que se encuentre en proceso esté de acuerdo a las necesidades de venta obteniendo con ello la producción terminada o artículos listos para ser distribuidos.</p>			
<p><b>14.</b> Corrobore que la producción en proceso al ser clasificada como producto terminado, los costos unitarios sean determinados correctamente, amparándose de la documentación correspondiente.</p>			
<p><b>15.</b> Elabore hallazgos.</p>			
<p><b>16.</b> Concluya sobre el resultado obtenido.</p>			

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

" EMPRESA XX "

**AUDITORÍA INTERNA**Nombre del Depto. al que se efectuará la auditoríaAuditoría al Proceso Productivo del CalzadoPrograma para evaluar la Información y ComunicaciónPeríodo de XX a XX de 200X

<b>PREP.</b>		
<b>REV.</b>		
<b>SUP.</b>		

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF. P/T</b>	<b>FECHA</b>	<b>HECHO POR</b>
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			
	<b><u>OBJETIVO:</u></b>  Valide si existe difusión adecuada y oportuna de información interna y externa a fin de que el personal del Área de Producción pueda cumplir con sus responsabilidades.			
<b>1.</b>	Inspeccione que exista un control sobre desperdicios y averías, las cuales deberán reportarse por escrito.			
<b>2.</b>	Verifique si se informa oportunamente al área de Producción, las órdenes de pedidos solicitadas por los clientes.			

<p><b>3.</b> Indague si se informa con anticipación al área de Compras, sobre las necesidades de materia prima requeridas por el Área de Producción.</p>			
<p><b>4.</b> Verifique si se comunica oportunamente al área de Producción, los reclamos de los proveedores relacionados con la calidad.</p>			
<p><b>5.</b> Elabore hallazgos.</p>			
<p><b>6.</b> Concluya sobre el resultado obtenido.</p>			

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

E

**" EMPRESA XX "**  
**AUDITORÍA INTERNA**

Nombre del Depto. al que se efectuará la auditoría

Auditoría al Proceso Productivo del Calzado

Programa para evaluación del Monitoreo

Período de XX a XX de 200X

<b>PREP.</b>		
<b>REV.</b>		
<b>SUP.</b>		

<b>No.</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>REF.</b>	<b>FECHA</b>	<b>HECHO</b>
		<b>P/T</b>		<b>POR</b>
	<b>MONITOREO</b>			
	<b><u>OBJETIVO:</u></b> Verifique si existe supervisión y seguimiento en las actividades efectuadas por el área de Producción.			
<b>1.</b>	Corrobore si se da seguimiento al reporte de diferencias de inventario de producto terminado, a efecto de que sean corregidas oportunamente			
<b>2.</b>	Valide el contenido de los formularios utilizados para el control de los materiales empleados en los procesos de producción.			
<b>3.</b>	Verifique si la Gerencia compara los datos de la producción terminada e inventario de materia prima con la información generada por el sistema.			

4.	Valide si se da seguimiento al cumplimiento de fechas de entrega de los pedidos.			
5.	Elabore hallazgos.			
6.	Concluya sobre el resultado obtenido.			

Elaboró: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### 3.1.11. Cronograma de Actividades

En este apartado se definen algunas de las actividades que debe contener el cronograma a ejecutar, las cuales deberán cumplirse diariamente para un efectivo control del tiempo invertido en el desarrollo de las actividades de la auditoría. Determinando fechas claves (inicio, finalización, ejecución, preparación del informe). Por ejemplo:

N°	ACTIVIDAD	PERÍODO											
1	Recopilación de información	■	■										
2	Lectura y análisis de la información recopilada	■	■										
3	Entrevista preliminar con jefatura del Departamento de Producción	■	■										
4	Determinación de alcance y objetivos	■	■										
5	Elaboración o actualización de programas	■	■										
6	Supervisión y aprobación del Plan			■	■	■							
7	Desarrollo y ejecución del trabajo					■	■	■	■				
8	Discusión y presentación del informe										■	■	■

### **3.2. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA**

La investigación realizada reflejó que existen empresas de la industria del calzado que no tienen un Departamento de Auditoría Interna, no obstante los gerentes de dichas empresas manifestaron que al contar con los servicios de un auditor, obtendrían los siguientes beneficios:

- Control interno eficiente.
- Minimización del riesgo.
- Empleo eficiente y efectivo de los recursos
- Confiabilidad en los Estados Financieros.

Por lo anteriormente expuesto se considera necesaria su implementación, pues contribuiría con la gerencia a vigilar el buen desempeño del control interno de la empresa.

Con el propósito de poder motivar a las empresas de la industria del calzado que no cuentan en estos momentos con Auditoría Interna, se presentan algunos aspectos importantes a considerar para el funcionamiento de la unidad:

#### **3.2.1 Objetivos de la Auditoría Interna**

- a. Evaluar la efectividad del sistema de control interno implementado por la empresa.

- b. Proponer mejoras o modificaciones al control interno existente a efecto de lograr eficiente, eficaz y económicamente los objetivos de la empresa.
- c. Verificar el adecuado cumplimiento de regulaciones legales a las que está sujeta la empresa.
- d. Validar el cumplimiento a políticas y procedimientos internos girados por la gerencia.

### **3.2.2. Responsabilidades y Obligaciones de la Unidad de Auditoría Interna**

La unidad de Auditoría Interna posee responsabilidades y obligaciones que debe cumplir, algunas de ellas se mencionan a continuación:

- a. Elaboración y ejecución del Plan Anual de Trabajo de la unidad de Auditoría Interna, que comprenda: actividades a realizar, la frecuencia con que se ejecutarán así como los recursos con los cuales se desarrollará el referido plan.
- b. Coordinar y supervisar la ejecución del plan, asignación de funciones y responsabilidades.
- c. Realizar levantamientos físicos de inventarios de materia prima y producto terminado, entre otras.

### **3.2.3 Responsabilidad y Ética del Personal**

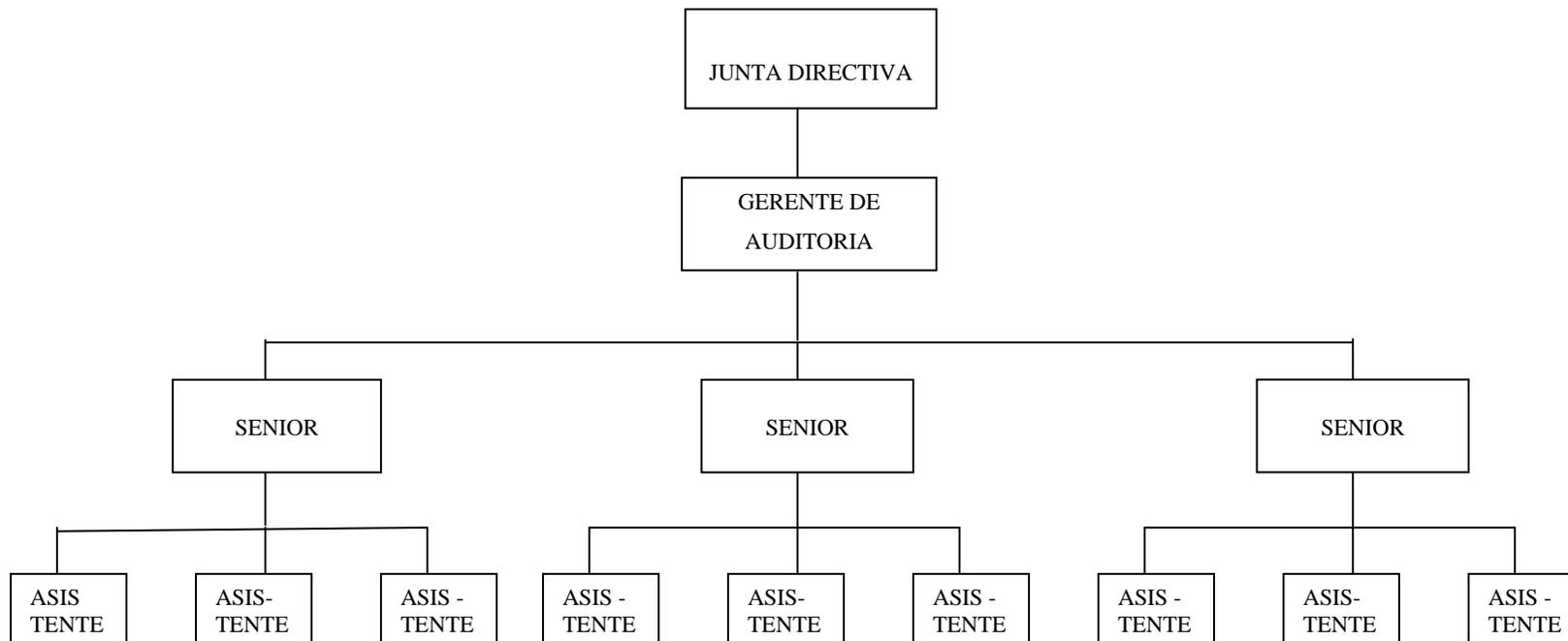
La ética profesional para el staff de Auditoría Interna, no debe ser simplemente una regla o conjunto de reglas de conducta, sino los valores adquiridos según su estilo de vida; debido a que el personal constantemente tiene que emitir juicios, los cuales solamente pueden ser justos cuando la persona que lo emite tiene valores éticos.

### **3.2.4 Estructura organizativa**

La estructura organizativa está diseñada de manera que permita un aceptable grado de delegación de funciones y niveles de supervisión y ejecución de las actividades a realizar, con el propósito que su estructura sea la adecuada según las necesidades de cada una de las áreas que conforman la empresa.

## EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DE AUDITORIA INTERNA

Empresa "XX"



Elaboró: \_\_\_\_\_

Autorizó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_

### **3.2.5. Funciones de la Unidad de Auditoría Interna**

Su función básica es vigilar y mejorar los controles establecidos en la entidad, a través de la revisión de la información contable y financiera, evaluación de la organización para detectar deficiencias de control interno y en consecuencia establecer medidas correctivas. Asimismo, las funciones de auditoría interna tienen sobre todo un carácter asesor, sin un componente operativo distinto del que lógicamente se requiere para formar un juicio sobre la materia que se esté analizando.

### **3.2.6. La Auditoría Interna como complemento a la Auditoría Externa**

Además de asesorar y de dar asistencia a la gerencia la unidad de auditoría interna tiene la función de apoyar las actividades de auditoría externa.

Lo anterior significa que la planificación de la auditoría externa se compaginará con el plan de auditoría interna; esto da lugar a que ambas auditorías realicen su propia actividad de una manera técnica y profesional.

Los auditores externos para emplear los resultados de los trabajos realizados por auditoría interna, deberán obtener evidencia de que dicho trabajo se trata de auditoría profesional, independiente y adecuada; para lo cual se apoyaran

en la NIA 610 "Consideraciones del trabajo de auditoría interna". El auditor externo deberá obtener una comprensión suficiente de las actividades de auditoría interna para ayudar a la planeación de la auditoría y a desarrollar un enfoque de auditoría efectivo.

### **3.2.7. Ventajas de la Auditoría Interna**

Entre las ventajas que se obtienen en el desempeño de las labores de auditoría interna, están las siguientes:

- Se evita duplicidad de trabajo.
- Este se efectúa planificadamente.
- La coordinación fluye de ambas partes.
- Dar el verdadero papel a desempeñar por la auditoría interna.
- El espíritu de colaboración de ambas partes.

### **3.2.8. Funciones del Gerente de Auditoría**

- Evaluación periódica de las operaciones
- Salvaguarda y protección del patrimonio de la empresa
- Mantiene relación primaria con la Junta Directiva
- Aprueba el alcance general de auditoría
- Participa y resuelve aspectos técnicos de las diferentes áreas de revisión.
- Revisa memorándum, papeles de trabajo y otra información

- Establece la naturaleza y contenido de los informes de Auditoría.

- **Senior**

- Dirige la preparación o el uso de los programas de auditoría, de acuerdo con el alcance fijado por el Gerente de Auditoría
- Supervisa e instruye al personal técnico durante la revisión, para asegurar que esta se lleve a cabo y se documente de acuerdo a estándares de auditoría interna.
- Revisa el memorándum de planeación, papeles de trabajo y el informe final de auditoría
- Mantiene informado al Gerente de Auditoría del estado del trabajo y discute con él los problemas potenciales
- Participa y ayuda a los Asistentes a resolver problemas técnicos de contabilidad y de auditoría, relativos a la realización del trabajo
- Reporta el memorándum comentando su participación y procedimiento de revisión, así como la solución a problemas y situaciones no usuales.

- **Asistente**

- Participa en la planeación de auditoría
- Elabora programa de auditoría

- Efectúa procedimientos y pruebas sustantivas
- Consulta con el senior los procedimientos del programa.
- Detalla y documenta hallazgos de auditoría y los presenta al senior.
- Confirma con el Supervisor los programas de auditoría y el alcance que se le dará al trabajo
- Controla el tiempo empleado en el trabajo
- Desarrolla los procedimientos de auditoría necesarios para completar el trabajo, especialmente en las áreas definidas
- Comunica los problemas inmediatamente al Supervisor y mantiene informado del progreso, así como de las irregularidades que considere importantes.
- Verifica que los papeles de trabajo estén completos.

### **3.2.9. Aplicación de la Guía para la Planeación de Auditoría Interna del Proceso Productivo en la Industria del Calzado.**

Al crear la unidad de Auditoría Interna, el auditor podrá utilizar la Guía para la Planeación de Auditoría Interna del proceso Productivo en la industria del Calzado, que contiene un ejemplo de memorándum de planeación, desarrollado en el presente capítulo, numeral 3.1 de este capítulo.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación realizada, con respecto a la planeación que desarrollan las unidades de Auditoría Interna en la industria del calzado, se plantean a continuación las siguientes conclusiones:

- En la industria del calzado existen empresas que no poseen unidad de Auditoría Interna dentro de su estructura organizativa, debido a que se incurre en un gasto adicional el cual no consideran necesario por su volumen de operaciones.
- Los empresarios no tienen pleno conocimiento de la importancia de la unidad de Auditoría Interna dentro de la empresa.
- La capacitación recibida por los auditores internos de parte de la empresa, no es suficiente para actualizarse sobre la normativa vigente y leyes aplicables al proceso productivo.

- Los auditores internos no efectúan una revisión del programa de planeación de auditoría para actualizar la información que éste debe contener.
- En la unidad de Auditoría Interna no se está cumpliendo con la planeación, y algunas empresas la elaboran de forma incompleta e inadecuada.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

Tomando de base el estudio de investigación efectuado a la industria del calzado y las conclusiones obtenidas, en cuanto a aquellas empresas que poseen o no Auditores Internos; lo cual da lugar a recomendar lo siguiente:

Para las empresas que poseen Auditor Interno y que presentan deficiencias al desarrollar su planeación se les sugiere:

- La unidad de Auditoría Interna debe desarrollar un plan de trabajo en forma periódica y con su respectivo seguimiento.
- Las industrias del calzado deben velar para que se cumpla el perfil de las futuras contrataciones para cada uno de los cargos que conformen la Unidad de Auditoría Interna, ya que se debe seleccionar personal con estudios universitarios en el área de Ciencias Económicas, especialmente en Contaduría Pública y de preferencia con experiencia.
- Es necesario que las personas asignadas a la Unidad de Auditoría Interna se capaciten constantemente en áreas de Contabilidad y Auditoría; a través de programas de capacitación implantados por la industria de calzado.

- La Unidad de Auditoría Interna debe desarrollar el memorándum de planeación incluyendo al proceso productivo, para garantizar que los resultados del trabajo contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.
- Para la elaboración del memorándum de planeación debe adoptarse el modelo sugerido en el presente documento, ya que posee la herramienta necesaria para que los empleados con conocimiento de auditoría puedan elaborarlo con eficiencia, eficacia y economía.

Para aquellas empresas que no poseen en su estructura organizativa Auditoría Interna, se recomienda lo siguiente:

- Contratar los servicios de un Auditor Interno, o crear la unidad de Auditoría.
- Formular políticas de desarrollo productivo del sector, así como políticas generales de competitividad que influyan y mejoren la situación actual en la industria del calzado.
- Buscar los medios para obtener capacitación sobre prácticas modernas de producción (tecnología, materiales existentes,

nuevos mercados y maquinarias), a través de seminarios-talleres.

- Hacer uso de los programas del Ministerio de Economía para apoyar la formación de redes de cooperación en el sector..
- Crear programas de asociatividad particularizadas al sector, como lo son consorcios de compras, comercialización específica al sector entre las empresas con apoyo de ONG'S y el Ministerio de Economía.
- Poner en marcha un sistema de información vía Internet.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALCAINE HERRERA, Adriana Margarita, "Análisis Comparativo de la industria del calzado como base para la formulación de propuestas para reforzamiento a la micro y pequeña empresa". Tesis UCA 1,999.

CENTENO SÁNCHEZ, Tito Cristino y otros, Tesis: "La planeación de la Auditoría Interna ante los efectos de la Reingeniería en el Sector de la empresa industrial del área metropolitana de S.S.", 1995

CONAMYPE, Estudio del Cuero y Calzado, agosto 2,001.

CHARLES A. Bacon, Manual de Auditoría Interna, Grupo Noriega Editores.

EL DIARIO DE HOY, octubre/1999

ESTUPINIÁN GAITÁN, Rodrigo, "Control Interno y fraudes, con base en los ciclos transaccionales", marzo 2002.

FUSADES, "Impacto del Tratado de Libre Comercio",2005

J. CASHIN - P. NEUWIRTH - J. LEVY, "Enciclopedia de la Auditoría", edición 1992.

LÓPEZ DÍAZ, Lorena Elizabeth y otros " Manual de Auditoría Interna del Calzado de la Ciudad de Santa Ana, Diciembre de 1995.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Auditoría 2005, Eco ediciones 2003.

MANTILLA B. Samuel Alberto, Control Interno- Informe Coso-  
Estructura conceptual de la Administracion de riesgos del  
emprendimiento.

Tercera edición: Bogota Colombia, D.C, Octubre 2003

MILLER, "Guía de Auditoría",1998.

Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna,  
2002.

Normas Internacionales de Auditoría, México, 2001.

ORTIZ B., José Joaquín y Armando Ortiz B., "Auditoría Integral"  
con Enfoque al Control de Gestión: Administrativo y Financiero,  
Editorial Kimpres Ltda.2000.

PAREDES C., Mauricio de J., "Cómo evaluar el Control Interno",  
enero de 2006.

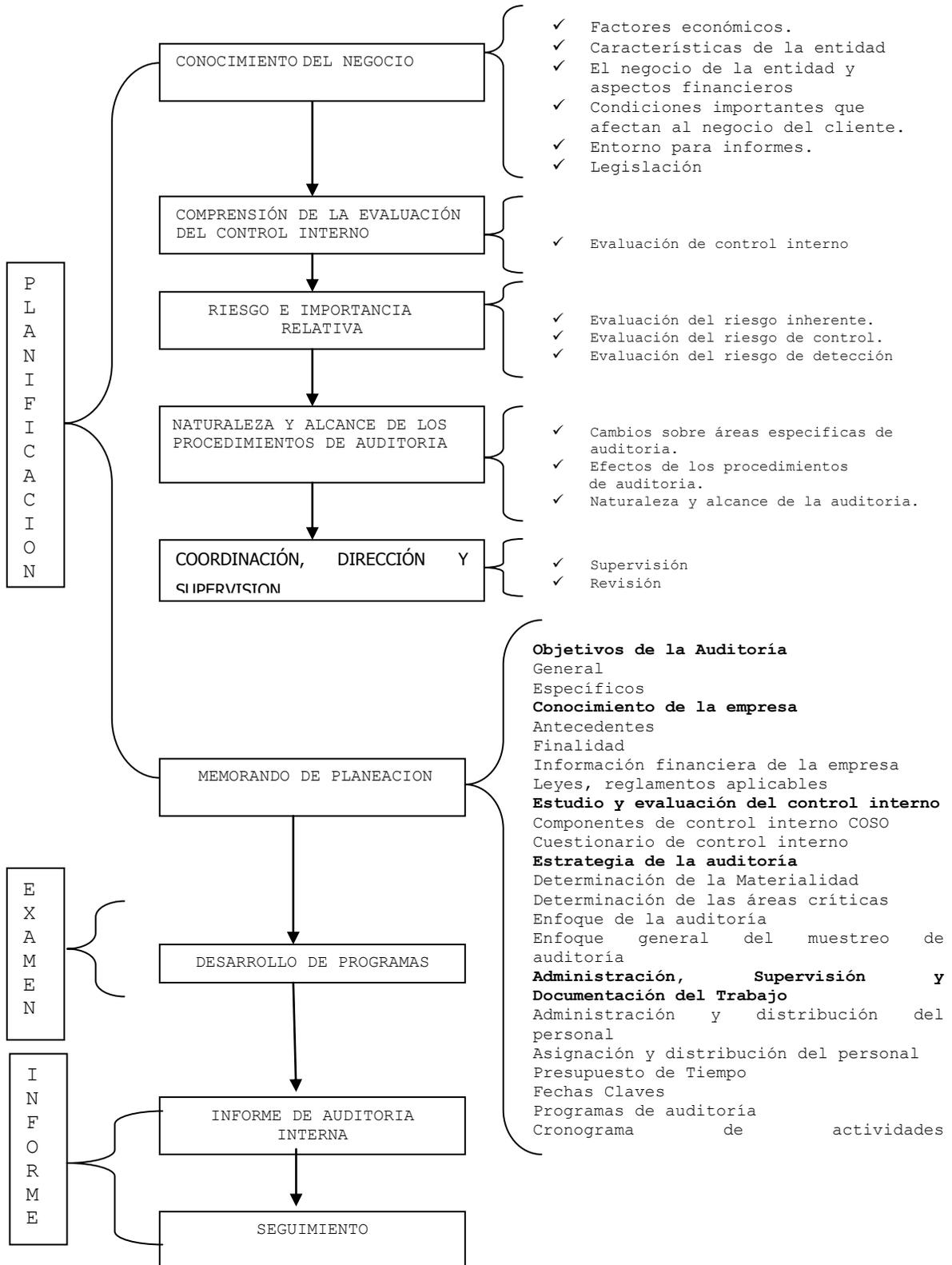
PAREDES C., Mauricio de J., "Programas de Auditoría para Pequeñas  
y Medianas Empresas", enero de 2006.

Revista Economía y Negocios, 3er Trim./2005

# ANEXOS

1. ESQUEMA DE AUDITORÍA
2. TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE EMPRESAS QUE TIENEN AUDITORIA INTERNA Y QUE NO TIENEN.
3. PRESENTACION DEL EQUIPO DE TRABAJO.
4. ACUSES DE RECIBO DE LAS EMPRESAS DE CALZADO, POR ENTREGA DE CD'S QUE CONTIENE RESULTADOS DEL TRABAJO.

ESQUEMA DE AUDITORIA



**TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE EMPRESAS QUE TIENEN AUDITORIA INTERNA**

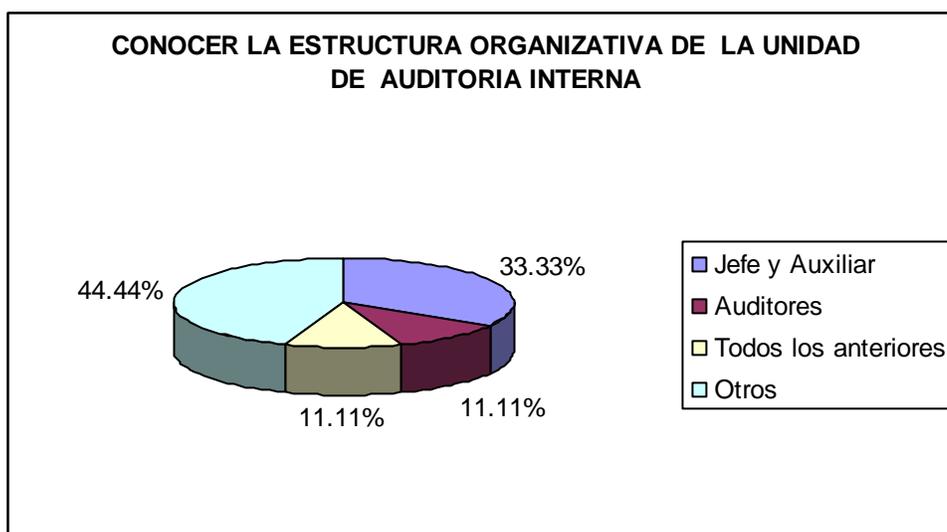
**PREGUNTA N° 1**

¿Cómo está conformada la Unidad de Auditoría Interna?

**Objetivo:**

Conocer la estructura organizativa de la Unidad de Auditoría Interna.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Jefe y Auxiliar	3	33.33
Subjefe	0	0.00
Supervisores	0	0.00
Audidores	1	11.11
Todos los anteriores	1	11.11
Otros	4	44.45
Total	9	100.00



**ANÁLISIS**

De las empresas encuestadas, 9 poseen unidad de Auditoría Interna, de las cuales un 44.44% manifestó que su estructura organizativa está conformada por un auditor interno, supervisores y auxiliares, el 33.33% está conformada por Jefe y Auxiliar, el 11.11% solamente por auditores y el otro 11.11% expresó que cuentan con: Jefe, Subjefe, Supervisores y Auxiliares. Lo anterior denota que estas empresas cuentan con una estructura organizativa conformada jerárquicamente, indistintamente del nombramiento que se le dé al puesto que ocupan, estas poseen al menos un Auditor que es el encargado del área, un Supervisor y el mayor número son auditores o auxiliares quienes desarrollan el trabajo de campo.

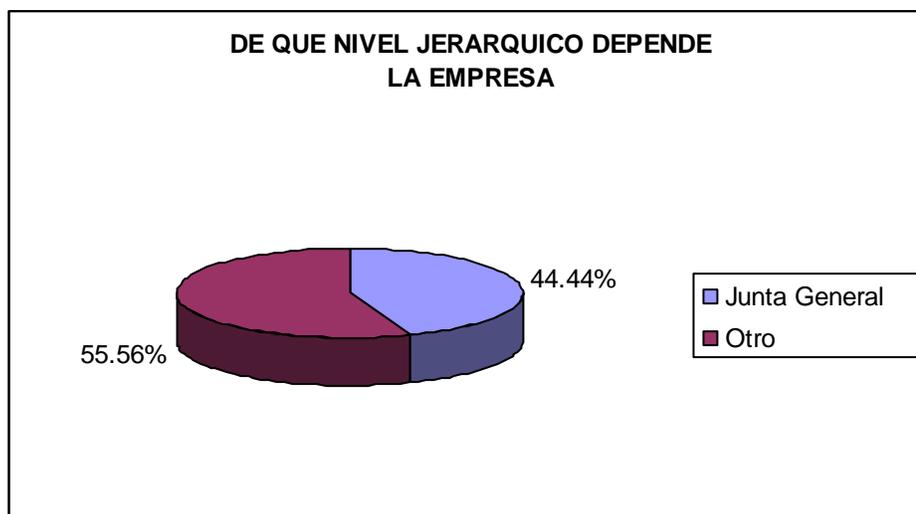
**PREGUNTA N° 2**

Dentro de la estructura organizativa de la empresa, ¿De qué nivel jerárquico depende la Unidad de Auditoría Interna?

**Objetivo:**

Conocer la dependencia jerárquica de la Unidad de Auditoría Interna?

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Junta General	4	44.45
Gerente General	0	0.00
Otro	5	55.55
Total	9	100.00



#### **ANÁLISIS**

De las 9 empresas encuestadas el 55.56% manifestó que jerárquicamente la unidad de Auditoría Interna depende de la Presidencia y un 44.44% expresó que dependen de la Junta General. Según los datos obtenidos la auditoría en estas empresas posee grado de asesor ante las instancias a las cuales se reporta, generando en cierta medida un apoyo a los dueños de la empresa, informando de los proyectos que se llevarán a cabo y las decisiones pertinentes; dicho conocimiento representa un grado de ventaja para el auditor al momento de planificar las auditorías.

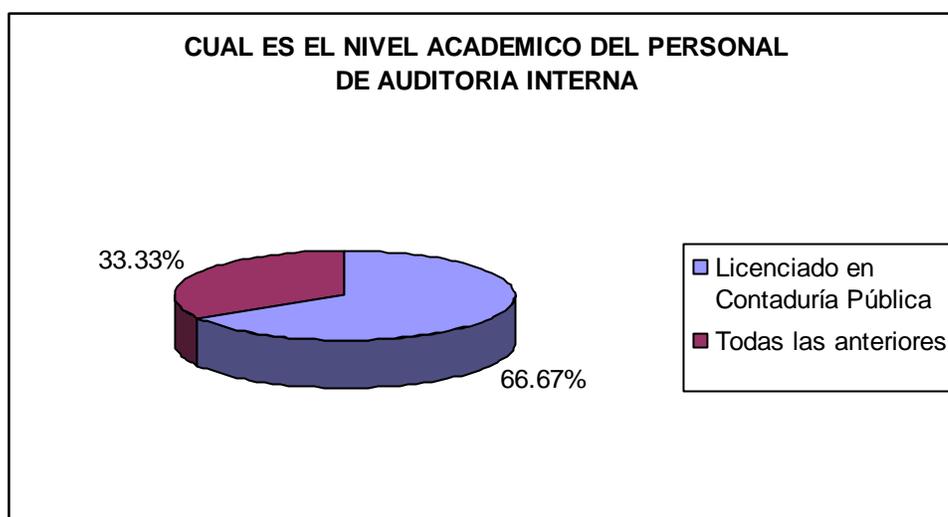
#### **PREGUNTA N° 3**

¿Cuál es el nivel académico que posee el personal de Auditoría Interna?

**Objetivo:**

Conocer la preparación académica y profesional que posee el personal de la Unidad de Auditoría Interna.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Licenciado en Contaduría Pública	6	66.67
Licenciado en Administración de Empresas	0	0.00
Bachiller	0	0.00
Todas las anteriores	3	33.33
Otro	0	0.00
<b>Total</b>	9	100.00

**ANALISIS**

El 66.67% de las empresas encuestadas poseen personal con nivel académico de Licenciado en Contaduría Pública, el 33.33% además de poseer Contadores Públicos, también hay Licenciados en Administración de Empresas y bachilleres. Lo anterior demuestra que más del 50% de las empresas contrata el personal académicamente idóneo para el desempeño de la auditoría. El

personal que conforma las unidades de Auditoría Interna requiere de cierto perfil, el cual es básico y con habilidades puntuales (iniciativa, pericia, perspicacia, acuciosidad), además de la experiencia, la cual es fundamental para el buen desarrollo de las auditorías que se lleven a cabo.

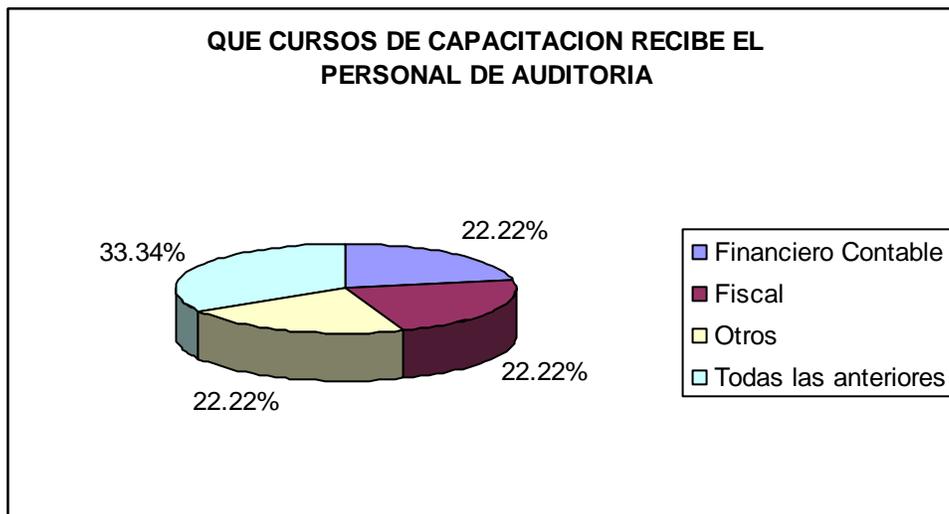
**PREGUNTA N° 4**

¿Qué cursos de capacitación recibe el personal asignado a la unidad de Auditoría Interna?

**Objetivo:**

Medir el grado de conocimientos y actualización obtenidos por el personal de Auditoría Interna.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Financiero Contable	2	22.22
Fiscal	2	22.22
Legal	0	0.00
Otros	2	22.22
Todas las anteriores	3	33.34
Total	9	100.00



#### **ANÁLISIS**

De 9 empresas que fueron encuestadas, el 33.34% manifestó que los cursos de capacitación recibidos por el personal de Auditoría Interna están acordes a su perfil: financiero contable y fiscal; otro 22.22% ha recibido capacitación fiscal y otro 22.22% capacitación financiero contable, un último porcentaje del 22.22% manifestó no haberse capacitado. Los porcentajes antes descritos reflejan cifras alarmantes, en cuanto a que existen empresas que poseen auditores con poca o ninguna capacitación, lo cual en cierta forma podría afectar el nivel de desarrollo del trabajo encomendado al no contar con los últimos cambios o reformas suficientes y competentes para el desarrollo de sus funciones.

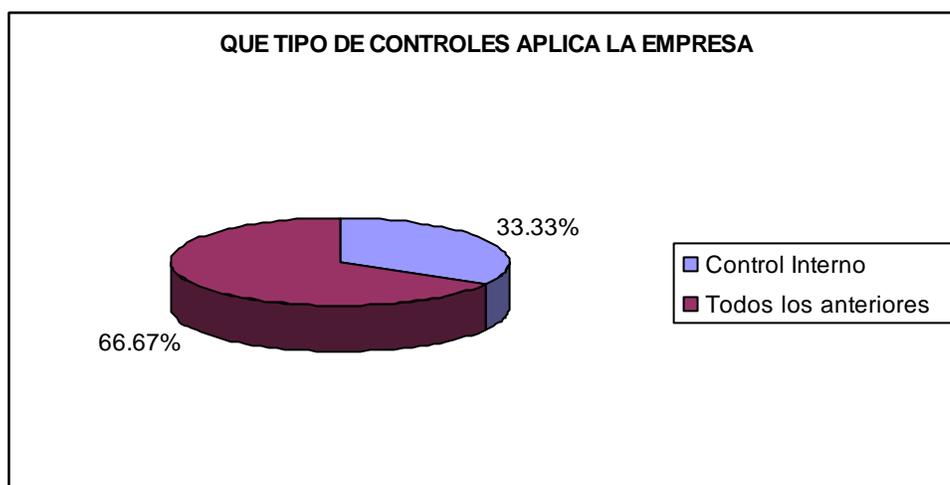
#### **PREGUNTA N° 5**

¿Qué tipo de Controles aplica la empresa?

**Objetivo:**

Que el auditor identifique los controles que aplica la gerencia en el proceso productivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Control Administrativo	0	0.00
Control Financiero	0	0.00
Control Interno	3	33.33
Todos los anteriores	6	66.67
Total	9	100.00

**ANALISIS**

El 66.67% de las encuestas reflejan que los tipos de controles que aplican estas empresas son: el control administrativo, financiero e interno, por lo que el otro 33.33% aplica solamente el control interno. En respuestas vertidas por los auditores internos encuestados a las preguntas efectuadas en el cuestionario, muestran que conocen la eficiencia y eficacia de los controles que la empresa está aplicando, pues estos últimos están delimitados e identificados.

**PREGUNTA N° 6**

¿Quién evalúa el Control Interno?

**Objetivo:**

Identificar a los responsables de llevar a cabo la evaluación del control Interno dentro de la organización.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Auditoría Externa	0	0.00
Auditoría Interna	9	100.00
Gerente Financiero	0	0.00
Gerente Administrativo	0	0.00
Contador	0	0.00
Otro	0	0.00
Total	9	100.00

**ANALISIS**

El 100% de los encuestados manifestaron que Auditoría Interna es el responsable de desarrollar la evaluación al control interno. Pues como ya se conoce, la gerencia es responsable del control

interno, tratando de lograr que la empresa cuente con controles eficientes, eficaces y económicos, para su implementación.

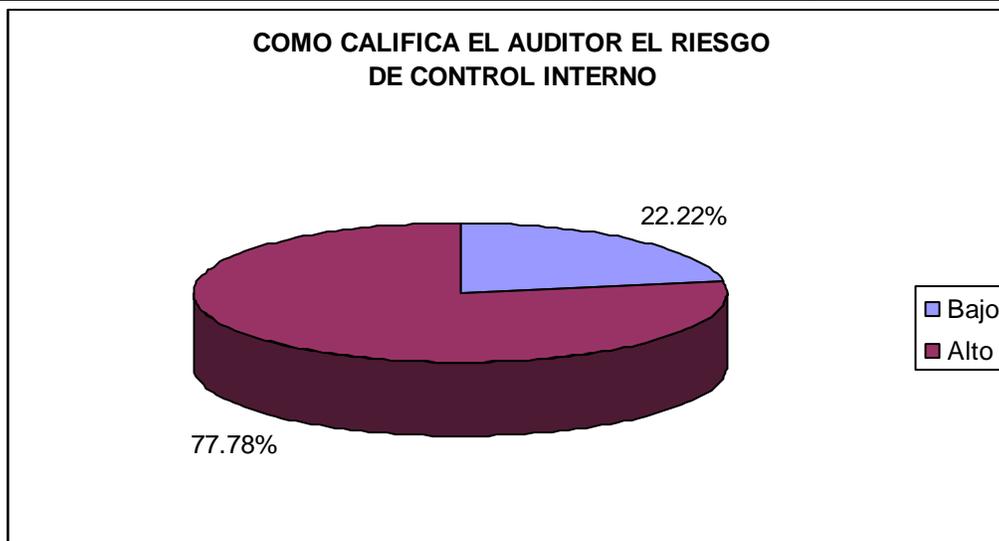
**PREGUNTA N° 7**

¿Cómo califica el auditor el riesgo del control interno del proceso productivo de la empresa.

Objetivo:

Conocer el tipo de riesgo que enfrenta el control del proceso productivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
	0	0.00
Bajo	2	22.22
Alto	7	77.78
Total	9	100.00



**ANÁLISIS**

De 9 empresas encuestadas el 77.78% de los auditores clasificó al riesgo de control interno de sus empresas como alto, sin embargo un 22.22% lo clasificó como riesgo bajo. Lo anterior denota que los auditores conocen, identifican y analizan donde se encuentran los mayores riesgos de estas empresas, permitiéndoles orientar sus recomendaciones a generar una base sólida para un control interno efectivo.

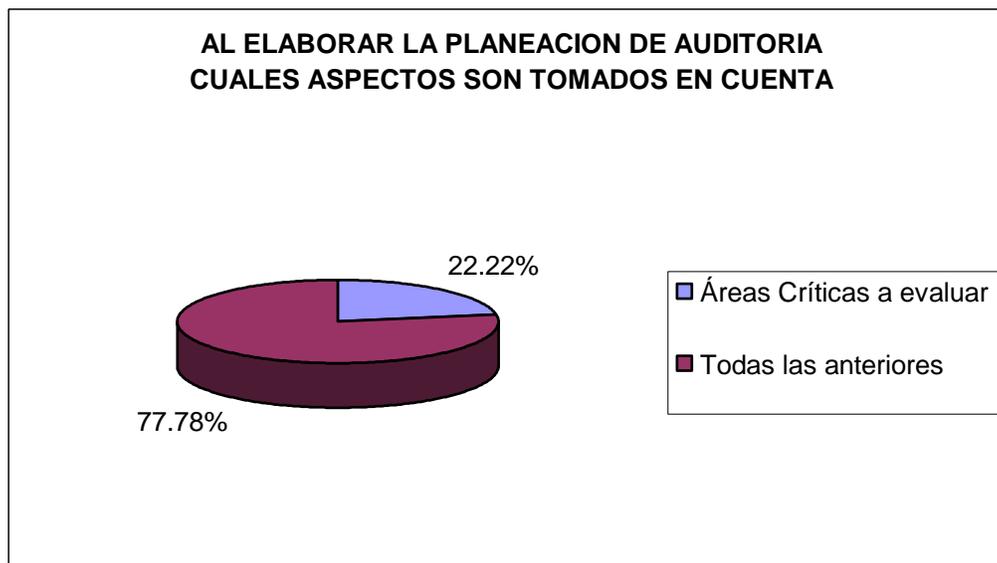
## PREGUNTA N° 8

Al elaborar la planeación de la Auditoría Interna ¿Cuáles de los siguientes aspectos son tomados en cuenta?

**Objetivo:**

Conocer si la unidad de Auditoría Interna cuenta con una planificación que le indique la secuencia lógica y coherente para desarrollar el trabajo.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Conocimiento de la Entidad	0	0.00
Control Interno	0	0.00
Áreas Críticas a evaluar	2	22.22
Todas las anteriores	7	77.78
Total	9	100.00



#### **ANÁLISIS**

Del 100% de las empresas encuestadas el 77.78% respondió que al elaborar la planeación toman en cuenta los aspectos siguientes: conocimiento de la entidad, control interno y áreas críticas a evaluar. El otro 22.22% toma de base solamente las áreas críticas al elaborar su planeación. De las respuestas anteriormente mencionadas, los tres primeros aspectos son importantes al elaborar una planeación de auditoría, pero en esencia si se posee un control estipulado para algún proceso, el riesgo se ve disminuido; en cierto modo es necesario que los auditores al planear sus auditorías se enfoquen en la importancia de la evaluación de los riesgos y sus efectos posteriores.

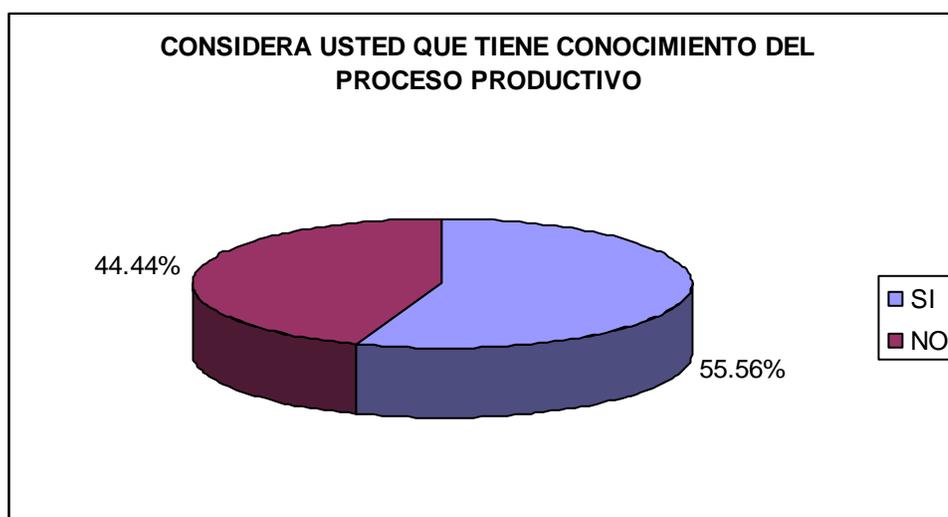
**PREGUNTA N° 9**

¿Considera usted que posee conocimiento del proceso productivo?

**Objetivo:**

Determinar si el auditor tiene amplio conocimiento y experiencia necesaria sobre el proceso de producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	55.56
No	4	44.44
Total	9	100.00

**ANÁLISIS**

Del 100% de las empresas encuestadas el 55.56% de los auditores manifestaron que tienen conocimiento del proceso productivo y el 44.44% expresaron que no conocen en su totalidad el proceso productivo al auditar, ya que solo observan o evalúan algunos procesos. El hecho de que un buen porcentaje

de auditores conozca los procesos que ejecutan las empresas, no retribuye el desconocimiento que manifiestan el resto de las empresas debido a que se debe manejar cierto grado de conocimiento hacia los procesos que se ejecutan en el área de producción, por parte de todo el personal de Auditoría; pues el proceso productivo es el área más vulnerable en la industria del calzado.

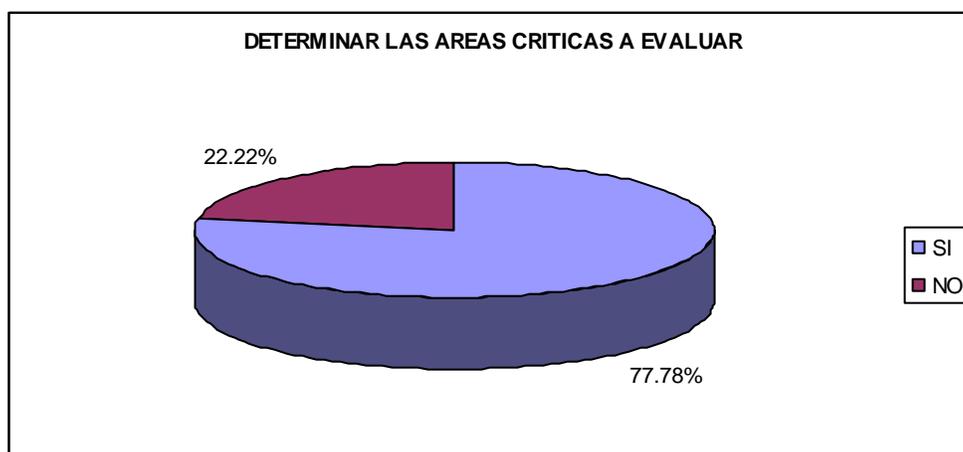
**PREGUNTA N° 10**

¿Determina las áreas críticas del proceso que se va a evaluar?

**Objetivo:**

Determinar si el auditor tiene el criterio y elementos básicos para la selección de las áreas a auditar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	7	77.78
No	2	22.22
Total	9	100.00



**ANALISIS**

Del 100% de las empresas encuestadas un 77.78% manifestó que determinan las áreas críticas del proceso que se va a evaluar antes de ejecutar un plan de auditoría y un 22.22% de los auditores internos respondieron que no determinan áreas críticas. Lo anteriormente expuesto muestra que un buen porcentaje de los auditores, identifican que las empresas en el desarrollo de sus actividades pueden incurrir en riesgos de autorización, procesamiento de transacciones, entre otros.

**PREGUNTA N° 11**

¿En la planeación efectuada por la unidad de Auditoría Interna es considerada la evaluación de los riesgos de Auditoría?

**Objetivo**

Identificar si el Auditor Interno al momento de elaborar el Plan de Trabajo, efectúa una evaluación de riesgos.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Si	4	44.44
No	5	55.56
Total	9	100.00



#### **ANALISIS**

De las empresas encuestadas el 55.56% no evalúa los riesgos de auditoría al efectuar la planeación; mientras que un 44.44% sí consideran los riesgos de auditoría al elaborar el plan de trabajo. Si bien es cierto la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al auditor le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

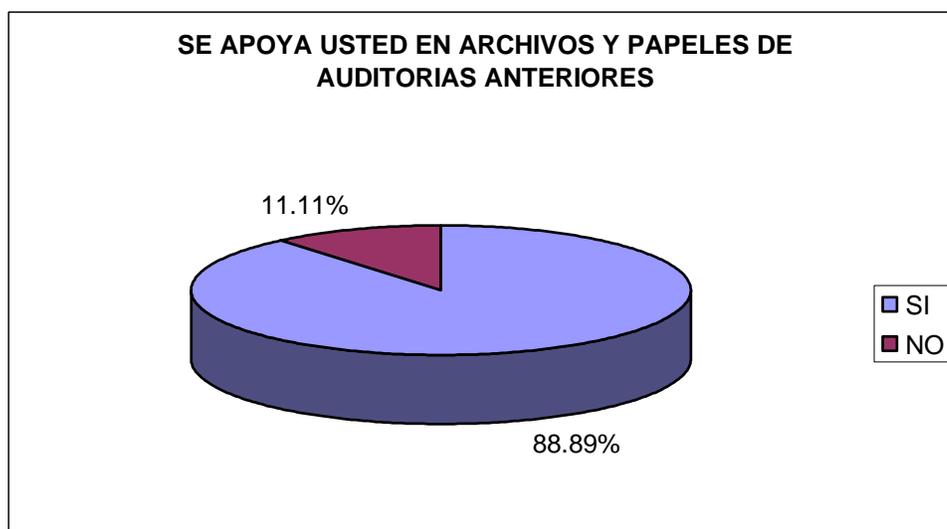
#### **PREGUNTA N°12**

¿Se apoya usted en papeles y archivos de auditorías anteriores para el desarrollo de la evaluación del proceso productivo?

#### **Objetivo:**

Determinar si el auditor parte de una base para el inicio de la auditoría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	8	88.89
No	1	11.11
<b>Total</b>	9	100.00



### ANÁLISIS

Del 100% de las empresas encuestadas el 88.89% de los auditores, se apoyan en papeles y archivos de auditorías anteriores para el desarrollo de la evaluación del proceso productivo y un 11.11% no se apoyan en papeles de trabajo de auditorías anteriores.

Según las respuestas obtenidas de los auditores, es notorio que este tiene disponibles los papeles de trabajo relacionados con asuntos de importancia para auditorías recurrentes, ya sea por él mismo para llevar a cabo el seguimiento a una auditoría, así como para disposición del auditor sucesor.

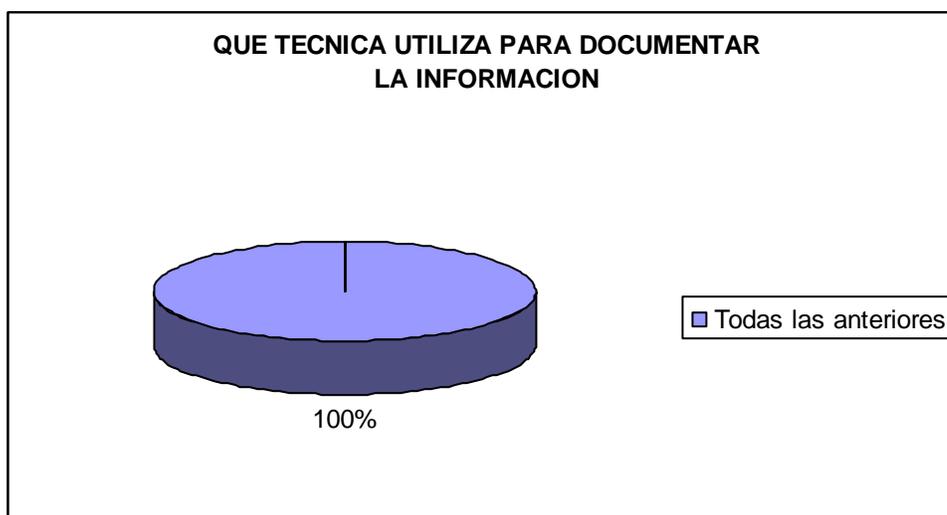
### PREGUNTA N°13

Según su conocimiento ¿Qué técnicas aplica para documentar la información?

**Objetivo:**

Conoce las técnicas que utiliza el auditor para documentar la información.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Narrativas	0.00	0.00
Cuestionario	0.00	0.00
Listas de verificación	0.00	0.00
Flujogramas	0.00	0.00
Otros	0.00	0.00
Todas las anteriores	9	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100.00</b>

**ANALISIS**

Los 9 auditores internos encuestados que representan el 100% de las empresas que sí poseen auditoría, manifestaron que aplican

las siguientes técnicas para documentar la información: narrativas, cuestionarios, listas de verificación y flujogramas. En este aspecto las empresas están documentando sus auditorías con métodos de evaluación que permiten determinar si realmente se llevan a la práctica los procedimientos que la empresa tiene previstos.

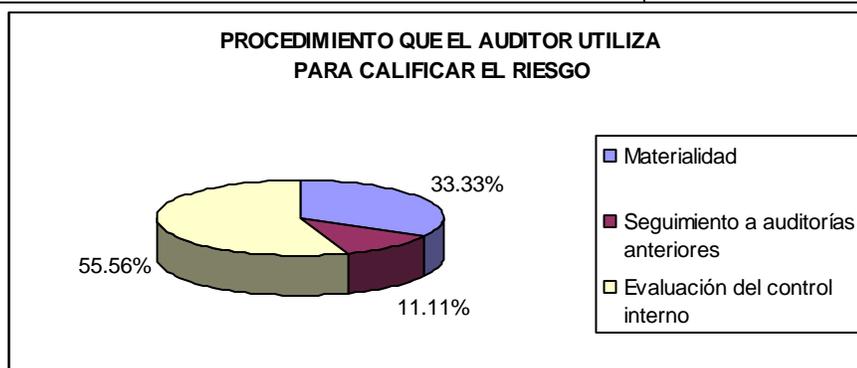
#### **PREGUNTA N°14**

Describe el procedimiento que utiliza el Auditor para calificar el riesgo.

#### **Objetivo:**

Conocer si el auditor cuenta con una herramienta básica para la identificación de los riesgos a que está expuesta la empresa.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Materialidad	3	33.33
Seguimiento a auditorías anteriores	1	11.11
Evaluación del control interno	5	55.56
Total	9	100.00



**ANÁLISIS**

Del 100% de las empresas el 55.56% de los auditores se basan en el control interno para determinar el nivel de riesgo existente; mientras que el 33.33% consideran la materialidad para sus evaluaciones y un 11.11% le dan seguimiento a las auditorías anteriores para asegurar que el riesgo identificado ya fue mitigado o si aún persiste.

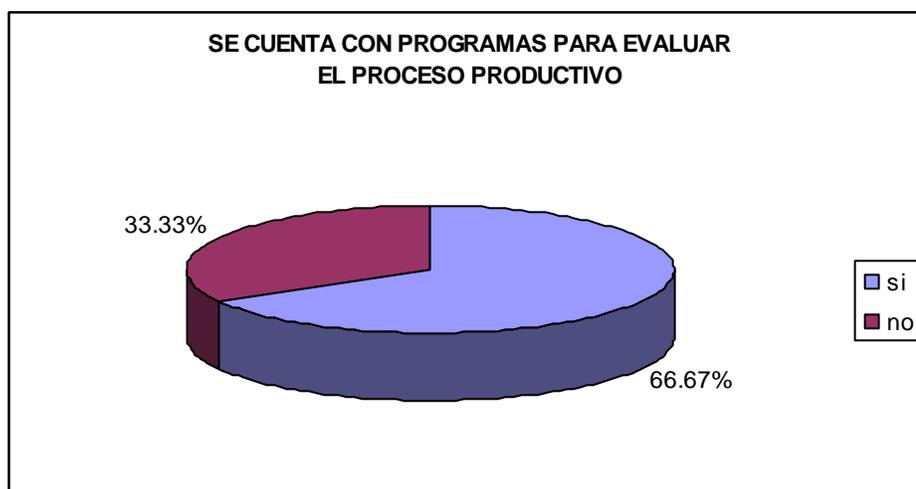
**PREGUNTA N°15**

¿Se cuenta con programas para evaluar el proceso productivo?

**Objetivo:**

Determinar si el auditor cuenta con las herramientas básicas para el desarrollo de la auditoría.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	66.67
No	3	33.33
Total	9	100.00



**ANALISIS**

Del 100% de las empresas encuestadas un 66.67% de auditores, considera que sí se cuenta con los programas para desarrollar la auditoría al proceso productivo y un 33.33% no cuenta con programas que les permita desarrollar su labor. Como ya se conoce el proceso de producción es un área con tendencia hacia productos complejos, que tienen ciclos cortos de vida y mucho riesgo de obsolescencia, es por ello que las auditorías en este tipo de empresas está enfocada a dicho proceso.

**PREGUNTA N°16**

¿Se cuenta con legislación y reglamentos que afecten en forma importante a la entidad?

**Objetivo:**

Determinar el grado de conocimiento del auditor sobre la legislación vigente y aplicable.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Si	4	44.44
No	5	55.56
Total	9	100.00



#### **ANÁLISIS**

Del 100% de las empresas encuestadas el 55.56% de los auditores manifestaron que sí se toma en cuenta la legislación y reglamentos que afectan de forma importante a la entidad en lo aplicable y el otro 44.44% respondió que no cuentan con dicha legislación que afecte a las empresas. Ciertamente se reconoce que cada empresa crea sus propias políticas y procedimientos internos a efecto de armonizar el control interno, sin embargo; existen leyes externas que en lo aplicable se deben de cumplir.

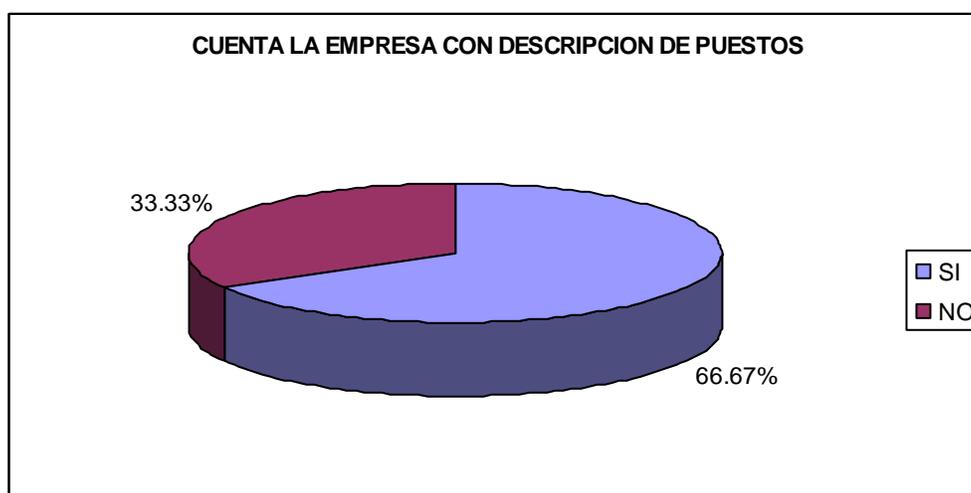
#### **PREGUNTA N°17**

Según su conocimiento ¿Cuenta la empresa con las Descripciones de Puestos?

**Objetivo:**

Conocer si se tiene la plena certeza de que la empresa cuenta con Descripciones de Puestos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	66.67
No	3	33.33
Total	9	100.00

**ANÁLISIS**

Del 100% de empresas consultadas, el 66.67% sí cuenta con un Manual de Descripción de Puestos, estas empresas le han dado importancia a tener documentado los puestos de trabajo, esto contribuye a que el recurso humano sea más eficiente, al tener definidas sus funciones, contribuye también a que el personal nuevo conozca las labores o funciones que realizan en la

empresa; mientras que un 33.33% no tienen descritas las funciones de sus empleados, lo que puede generar deficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas.

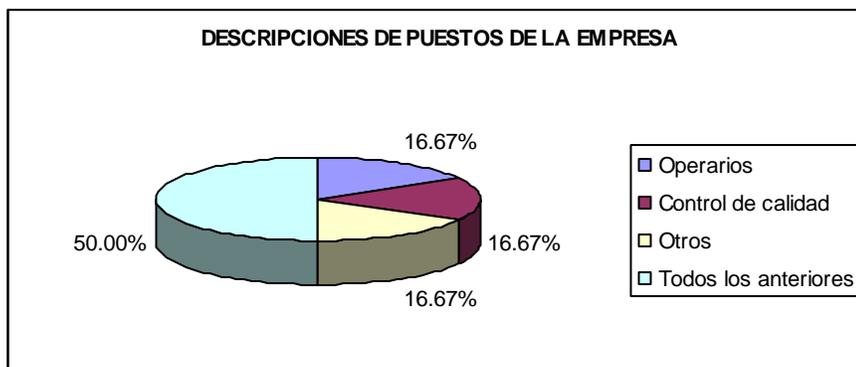
### **PREGUNTA N°18**

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, mencione con cuales Descripciones de Puestos cuenta?

#### **Objetivo:**

Determinar si el auditor conoce la existencia de Descripciones de Puestos para definir responsables por cada proceso.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Supervisor	0	0.00
Operarios	1	16.67
Control de calidad	1	16.67
Bodeguero	0	0.00
Otros	1	16.67
Todos los anteriores	3	50.00
Total	6	100.00



**ANÁLISIS**

El 100% de las empresas encuestadas tienen definidos los puestos para los empleados, pero no todas los tienen por escrito el 50% respondió que dentro de estas descripciones están separadas las funciones, tales como: operarios, control de calidad y bodegueros; mientras que el otro 50% solo tiene una descripción, lo que indica que se tienen delimitadas las responsabilidades para los puestos de trabajo, por lo que es necesario tener descritos los puestos para facilitar la revisión de funciones y definir responsabilidades.

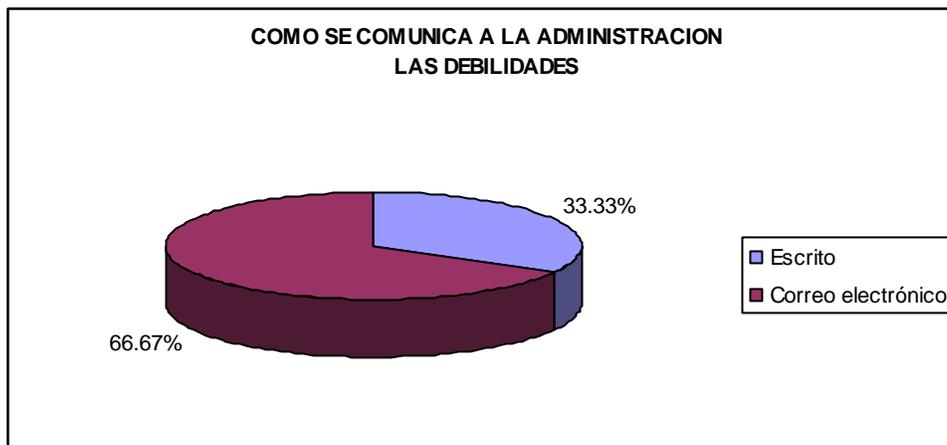
**PREGUNTA N°19**

Cómo se comunica a la Administración las debilidades de importancia relativa del proceso auditado?

**Objetivo:**

Conocer la forma de documentar los hallazgos importantes y cómo estos se comunican a la gerencia.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Verbal	0	0.00
Escrito	3	33.33
Correo electrónico	6	66.67
Otros	0	0.00
Total	9	100.00



### **ANÁLISIS**

Del 100% de empresas consultadas el 66.67% considera que la mejor forma de comunicar a la administración las debilidades o hallazgos es a través de correo electrónico, mientras que un 33.33% lo hace de forma escrita, dada la facilidad de la tecnología entre más rápido se entreguen los informes ayudará a que las decisiones puedan tomarse oportunamente.

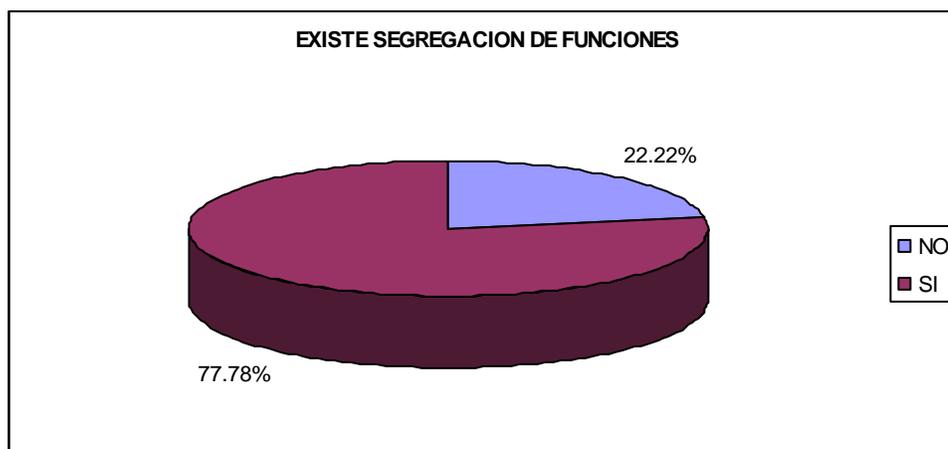
### **PREGUNTA No.20**

De acuerdo a sus auditorías efectuadas, ¿Existe segregación de funciones entre el encargado de bodega (materia prima), el que registra las entradas y salidas de materia prima y el que elabora el calzado?

**Objetivo:**

Conocer si el auditor evalúa que existan los controles adecuados para prever posibles pérdidas de materia prima en la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No	2	22.22
Si	7	77.78
Total	9	100.00

**ANÁLISIS**

De las 9 empresas encuestadas el 77.78% considera que sí existe segregación de funciones entre el encargado de bodega, el que registra las entradas y salidas de materia prima y el que elabora el calzado, el 22.22% manifestaron que no aplican el principio de segregación de funciones debido a que se cuenta con un mínimo de personal para el proceso de producción; al no contar con segregación de funciones se corre el riesgo de poder en algún momento, tener pérdidas en su producción por falta de

control, por que una misma persona recibe, despacha y registra la mercadería.

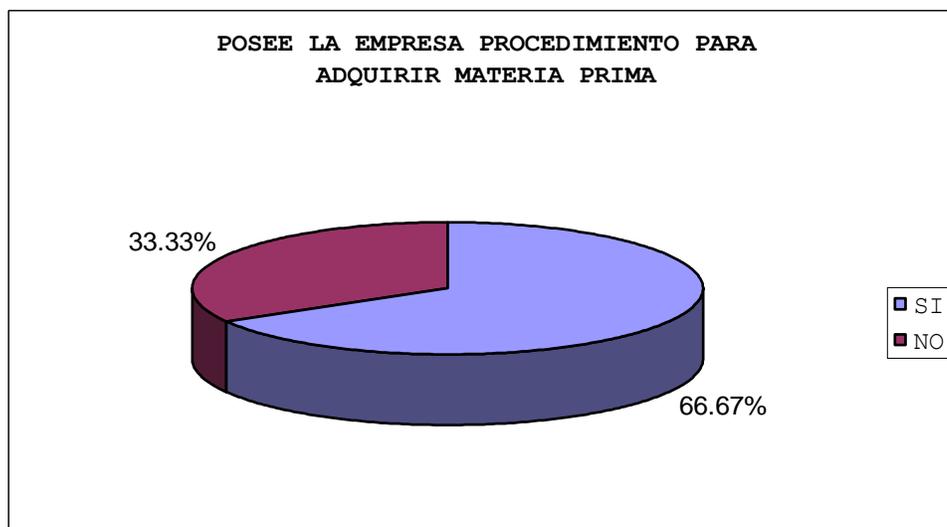
**PREGUNTA N° 21**

¿Posee la empresa algún procedimiento para la adquisición de materia prima?

**Objetivo:**

Conocer si la empresa cuenta con procedimientos establecidos para la adquisición de materia prima.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	66.67
No	3	33.33
Total	9	100.00



**ANÁLISIS**

Del 100% de empresas consultadas el 66.67% cuenta con procedimientos establecidos para la adquisición de materia prima, mientras que un 33.33% no define un procedimiento de compra de materia prima. Al no contar con procedimientos definidos para adquirir la materia prima, puede manejarse discrecionalmente por el encargado de desempeñar dicha función, incidiendo en la calidad y costos de la materia prima adquirida.

**PREGUNTA N° 22**

¿Existe algún procedimiento para evitar el desperdicio de materia prima?

**Objetivo:**

Que el auditor se asegure del cumplimiento de los controles establecidos para el buen uso de los recursos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	66.67
No	3	33.33
Total	9	100.00



**ANALISIS**

Del 100% de empresas consultadas el 66.67% cuenta con procedimientos establecidos para evitar el desperdicio de la materia prima, mientras que el 33.33% manifestó que no poseen procedimientos para evitar dicho desperdicio; estas empresas lo que hacen es concientizar al personal del buen uso de la materia prima y de esta forma evitar el desperdicio, logrando así la optimización de los recursos.

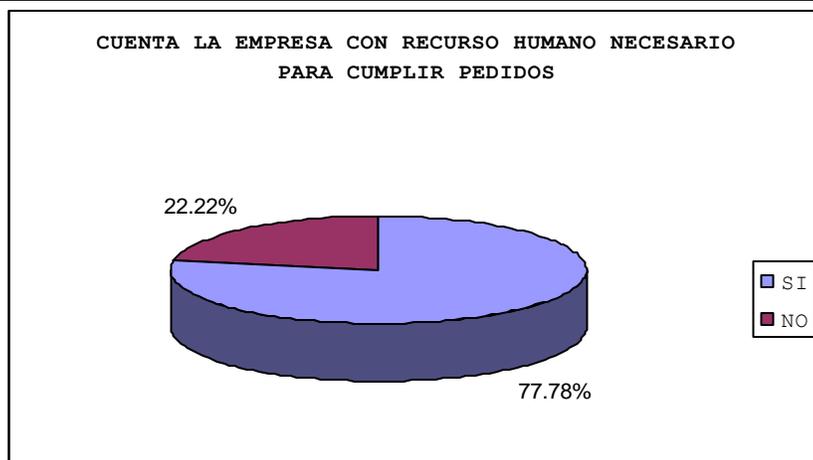
**PREGUNTA N°23**

Según su criterio ¿Cuenta la empresa con los recursos necesarios para cumplir con los volúmenes de producción?

**Objetivo:**

Conocer si el auditor ha identificado la óptima adecuación de los recursos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	7	77.78
No	2	22.22
Total	9	100.00



**ANALISIS**

De las 9 empresas encuestadas el 77.78% manifestó que sí cuentan con el personal necesario para cumplir con los volúmenes de producción y el otro 22.22% no cuenta con el personal necesario para cumplir con los volúmenes de producción, afectando la demanda del producto al no lograr satisfacer los pedidos por falta de recurso humano, dejando de percibir ganancias para la empresa.

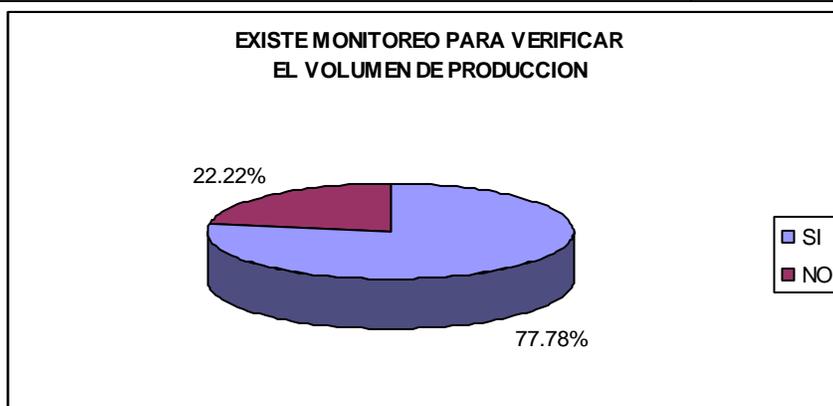
**PREGUNTA N° 24**

¿Existe monitoreo continuo para verificar el cumplimiento de los volúmenes de producción?

**Objetivo:**

Identificar el grado de supervisión ejercido por la gerencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	7	77.78
No	2	22.22
Total	9	100.00



**ANALISIS**

Del 100% de empresas consultadas el 77.78% cuenta con supervisores encargados de verificar que se estén desarrollando las operaciones como se comunicaron al personal del área de producción; mientras que el 22.22% mencionó que no se ejecuta el monitoreo en dicha área. La falta de dicho monitoreo en los volúmenes de producción puede ocasionar a la empresa incumplimiento de órdenes de pedidos a los clientes.

**PREGUNTA N° 25**

En su opinión, ¿Existen los canales de comunicación adecuados entre los departamentos que intervienen en el proceso de producción.

**Objetivo:**

Identificar el nivel de responsabilidad ejercido entre las áreas involucradas.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Si	9.00	100.00
No	0.00	0.00
Total	9.00	100.00

**ANALISIS**

El 100% de las empresas consultadas tienen comunicación directa con los departamentos relacionados con la producción, garantizando el cumplimiento de políticas y procedimientos internos que hacen eficiente el proceso productivo.

**TABULACION, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE EMPRESAS QUE  
NO TIENEN AUDITORIA INTERNA**

**PREGUNTA N° 1**

¿Posee la empresa Unidad de Auditoría Interna?

**Objetivo:**

Conocer si la Unidad de Auditoría Interna, forma parte de la estructura organizativa de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	0.00
NO	14	100.00
Total	14	100.00



**ANALISIS:**

El 100% de las empresas consultadas no cuentan con unidad de Auditoría Interna, por lo tanto no forma parte de la estructura organizativa de la empresa.

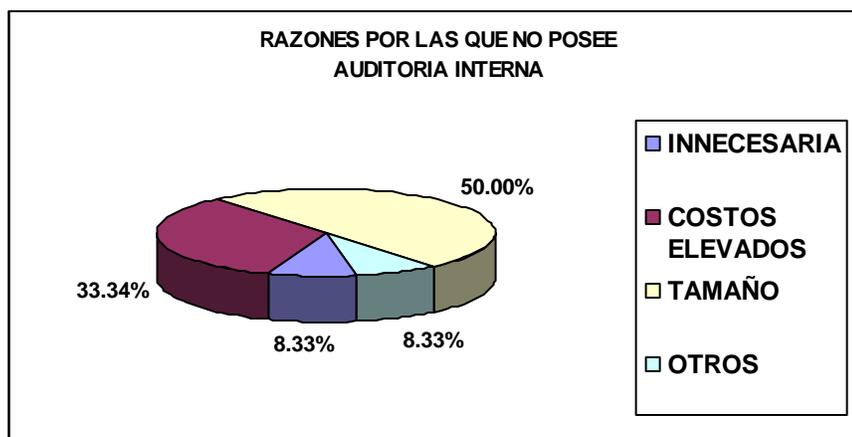
**PREGUNTA N° 2**

¿Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa, cuáles son las razones por las que no posee Unidad de Auditoría Interna?

**Objetivo:**

Identificar las razones o causas del porqué la empresa no cuenta con unidad de Auditoría Interna.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
La considera innecesaria	1	08.33
Costos elevados a la empresa	4	33.34
Por el tamaño de la empresa	6	50.00
Otras	1	08.33
Total	12	100.00

**ANALISIS**

Del 100% de las empresas encuestadas el 50% manifestaron no contar con unidad de Auditoría Interna, debido a que consideran que el tamaño de la empresa no amerita la contratación de un auditor; el 33.34% expresó que los costos operativos en que incurriría son elevados, aspecto que afectaría

significativamente las utilidades de la empresa; un 8.33% lo consideran innecesario, mientras que un 8.33% contestaron que el control interno de la empresa descansa en la gerencia. El hecho que estas empresas no cuenten con unidad de Auditoría Interna, se debe a la situación actual en que operan dichas empresas, no obstante, la visión de éstas es crecer y expandirse en el mercado, por lo tanto a futuro demandarían los servicios de auditoría.

### **PREGUNTA N° 3**

Si su respuesta a la pregunta No.1 es positiva, ¿Qué beneficios considera usted que tiene la empresa al contar con una Unidad de Auditoría Interna?

#### **Objetivo:**

Identificar cuales son las ventajas que obtendría la empresa al contar con una unidad de Auditoría Interna.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Confiabilidad en los Estados Financieros	0.00	0.00
Minimizar Riesgos	0.00	0.00
Control interno eficiente	0.00	0.00
Empleo eficiente y efvo. de los recursos	0.00	0.00
Todas las anteriores	14.00	100.00
Total	14.00	100.00



#### **ANALISIS**

El 100% de las empresas encuestadas consideran que al contar con los servicios de Auditoría estarían reduciendo riesgos que podrían repercutir negativamente a la empresa, entre los beneficios que esperan recibir están: confiabilidad en los Estados Financieros, minimización de riesgos, control interno eficiente, empleo eficiente y efectivo de los recursos financieros, garantizando mayor confiabilidad en los controles.

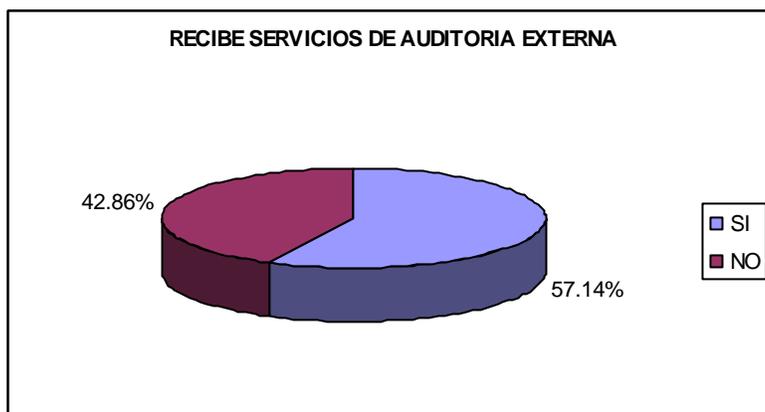
#### **PREGUNTA N° 4**

¿Recibe su empresa servicios profesionales de una firma de auditores externos?

#### **Objetivo:**

Conocer si se cuenta con el grado de supervisión necesaria por parte de un ente externo.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	8	57.14
NO	6	42.86
Total	14	100.00



#### **ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas el 57.14% expresó que sí recibe servicios profesionales de una firma de auditores externos y el 42.86% no poseen auditor externo. Lo anterior denota que ese 57.14% mitiga el riesgo al contar con los servicios profesionales de un ente externo a la empresa y por lo tanto existe mayor confiabilidad tanto en sus controles como en las cifras de sus estados financieros.

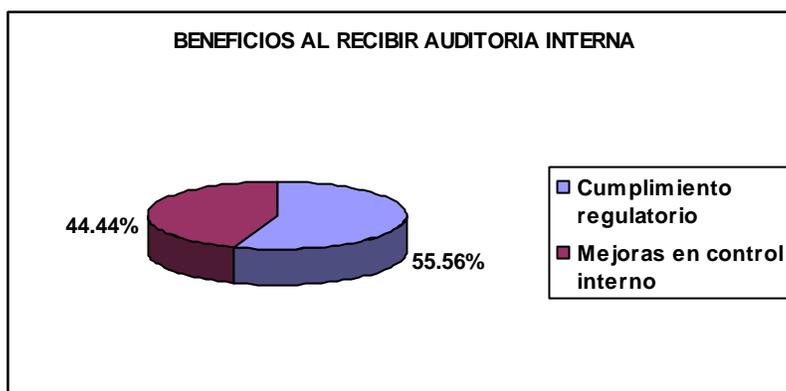
#### **PREGUNTA N° 5**

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿Qué beneficios considera que ha recibido por los servicios prestados?

#### **Objetivo:**

Conocer los beneficios obtenidos por los servicios de auditoría recibidos.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Cumplimiento regulatorio	5	55.55
Mejoras en el control interno	4	44.45
Ninguno	0	0.00
Otros	0	0.00
<b>Total</b>	9	100.00



#### ANALISIS

De las empresas encuestadas, 5 de ellas que representan el 22%, consideran que los beneficios obtenidos se ven reflejados en el cumplimiento a las exigencias del marco regulatorio; observándose que un 44.44% considera que ha obtenido mejoras en el control interno, como muestran los resultados en el gráfico, dicho control interno se ve fortalecido brindando confiabilidad en los Estados Financieros, minimizando riesgos, cumplimiento de planes, salvaguarda de los activos, empleo efectivo y eficiente de los recursos financieros, logro de los objetivos y metas trazadas.

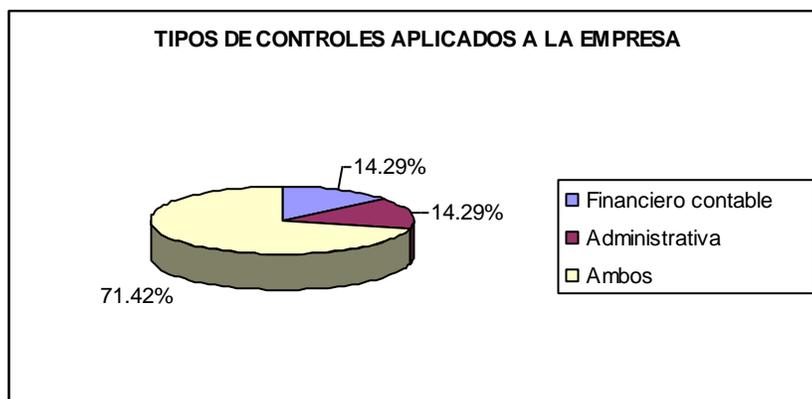
**PREGUNTA N° 6**

¿Qué tipo de controles aplica la empresa para el proceso productivo?

**Objetivo:**

Identificar los controles que aplica la gerencia en el proceso productivo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Financiero contable	2	14.29
Administrativo	2	14.29
Ambos	10	71.42
Ninguno	0	0.00
<b>Total</b>	14	100.00

**ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas que no poseen auditor, se observó que el 14.29% aplican el control financiero contable el otro 14.29% aplica el administrativo, determinándose que la mayoría, representada por un 71.42% de estas empresas aplica ambos controles. De esta manera la empresa tiene mayor confiabilidad

en sus controles, en las cifras presentadas en los Estados Financieros y por ende el proceso productivo es confiable y eficiente.

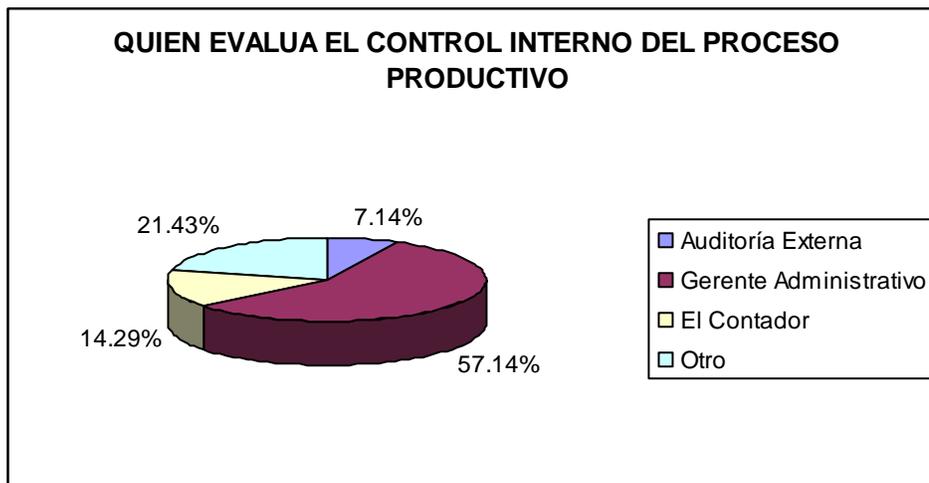
**PREGUNTA N° 7**

¿Quién evalúa el Control Interno del proceso productivo?

**Objetivo:**

Conocer quienes son los responsables de llevar a cabo la evaluación del control Interno dentro de la organización.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Auditoría Interna	1	7.14
Auditoría Externa	0	0.00
Gerente Financiero	0	0.00
Gerente Administrativo	8	57.14
El Contador	2	14.29
Otro	3	21.43
Total	14	100.00%



#### **ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas que manifestaron no poseer auditor, un 57.14% reflejó que el responsable de la evaluación del control interno en la organización es el Gerente Administrativo, el 21.43% contestó que son todos los anteriores (auditor externo, gerente administrativo y el contador) quienes ejercen dicha función; el 14.29% expresan que es realizada por el contador y un 7.14% por el auditor externo. Denotando que en la mayoría de las empresas el control interno está concentrado en los dueños de la empresa lo que hace que se debilite, ya que usualmente mezclan aspectos operativos incongruentes a los objetivos principales del negocio.

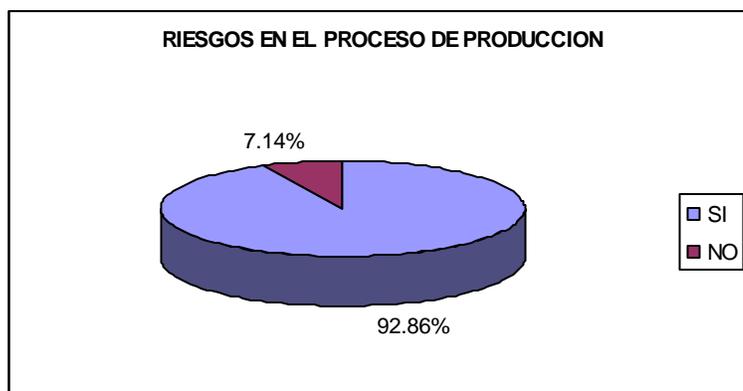
**PREGUNTA N° 8**

¿Considera usted que existen riesgos en el proceso de producción?

**Objetivo:**

Determinar si la gerencia ha identificado la existencia de algún riesgo que impacte el proceso productivo de la empresa.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	13	92.86
NO	1	7.14
Total	14	100.00

**ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas el 92.86% manifestó que sí ha identificado la existencia de riesgos que impacten el proceso productivo y un 7.14% minoritario manifiesta que no identifica la existencia de riesgos en su empresa; lo que implica que el proceso productivo requiere mayor atención de parte de la

gerencia para minimizar los riesgos existentes que le permitiría lograr los niveles de producción planeados y efectuar constantemente monitoreo para detectar los riesgos y darles una alternativa de solución para minimizarlos.

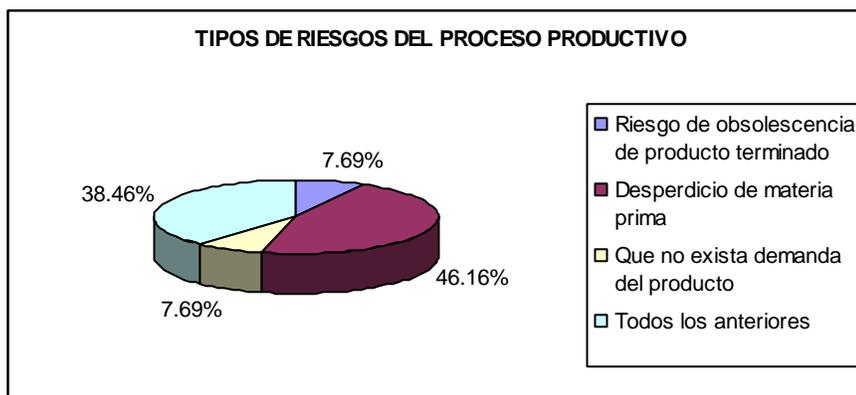
**PREGUNTA N° 9**

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, mencione cuáles riesgos existen en el proceso productivo.

**Objetivo:**

Conocer los riesgos a los que se expone el proceso productivo de la empresa.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Riesgo de obsolescencia de producto terminado	1	7.69
Desperdicio de materia prima	6	46.16
Hurto de materia prima		
Que no exista demanda del producto	1	7.69
Otros	5	38.46
Total	13	100.00



### **ANALISIS**

El 46.16% de las empresas encuestadas mencionaron que en el proceso de producción han identificado que el desperdicio de materia prima es uno de los mayores riesgos que se posee, el 7.69% manifestaron que el riesgo que más le afecta es el de obsolescencia del producto terminado, asimismo el otro 7.69% menciona que le afecta la falta de demanda del producto, otro 38.46% expresó que poseen todos los riesgos mencionados anteriormente; según lo denota el gráfico la gerencia debe reforzar el control de rotación de los inventarios, desarrollar estudios de mercado para poder expandirse, lo que permitirá disminuir la obsolescencia del calzado y conocer las preferencias de los clientes.

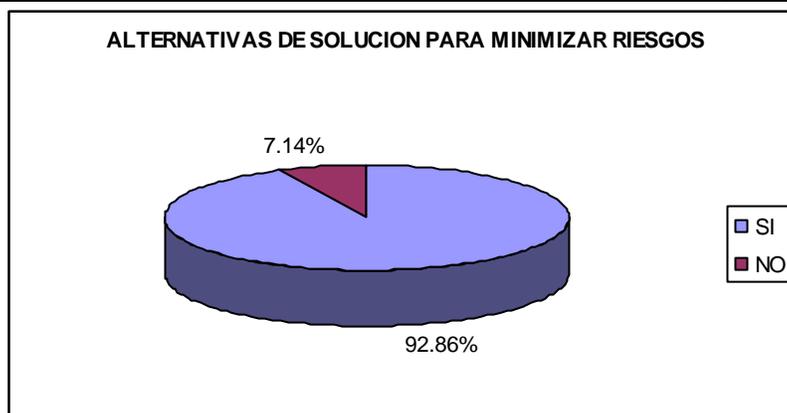
### **PREGUNTA N° 10**

De los riesgos identificados en la pregunta anterior, ha tomado alternativas de solución para minimizar los riesgos.

**Objetivo:**

Conocer si la gerencia posee un plan de acción para mitigar los riesgos.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	13	92.86
NO	1	7.14
Total	14	100.00

**ANALISIS**

Se pudo constatar que el 92.86% de los encuestados manifestó haber tomado alternativas de solución para minimizar los riesgos, las cuales consisten en: efectuar un estudio de mercado antes de iniciar el proceso de producción, concientizando al personal del buen uso de las materias primas, mejorar los controles de los materiales, capacitar al personal para obtener mano de obra calificada y control de calidad. El otro 7.14% no ha considerado alternativas de solución para minimizar el riesgo; por lo que la gerencia debe hacer un análisis de los

riesgos que le afectan a la empresa para lograr los objetivos planeados y los niveles de producción, permitiendo así optimizar los materiales, mano de obra y la capacidad instalada de la empresa.

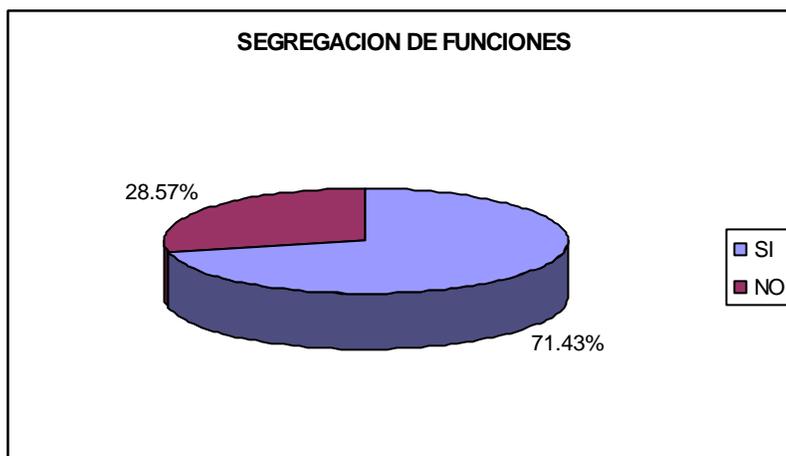
**PREGUNTA No.11**

¿Existe segregación de funciones entre el encargado de bodega (materia prima), el que registra las entradas y salidas de materia prima y el que elabora el calzado?

**Objetivo:**

Prever posibles pérdidas de materia prima en la empresa.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	10	71.43
NO	4	28.57
Total	14	100.00



#### **ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas el 71.43% considera que sí existe segregación de funciones entre el encargado de bodega, el que registra las entradas y salidas de materia prima y el que elabora el calzado, el 28.57% manifestó que no aplican el principio de segregación de funciones debido a que se cuenta con un mínimo de personal para el proceso de producción; la gerencia debe poner mayor atención a los empleados que desarrollan varias funciones ya que se puede dar un fraude o colusión para malversar los fondos destinados para la comprar de materia prima que afectará las operaciones normales de la empresa.

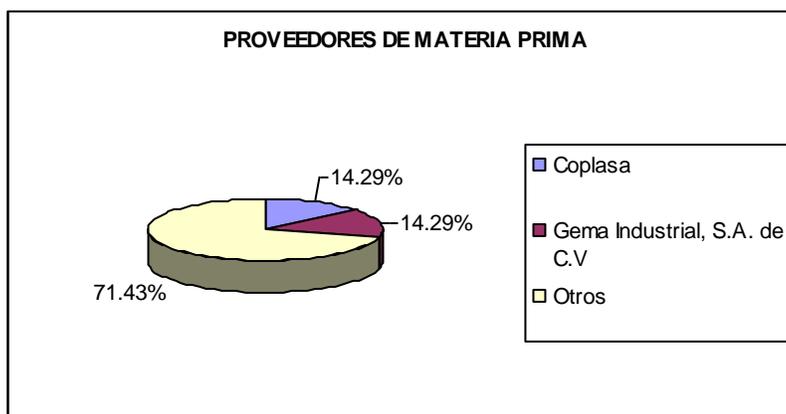
#### **PREGUNTA N° 12**

¿Cuáles de los proveedores suministran materia prima a la empresa?

**Objetivo:**

Conocer si la empresa tiene definidos los proveedores de materia prima.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Coplasa	2	14.29
Gema Industrial, S.A. de C.V	2	14.29
PFAFF	0	0.00
Merlyn	0	0.00
El Renacer	0	0.00
Otros	10	71.43
Total	14	100.00

**ANALISIS**

El 14.29% de los encuestados poseen solamente un proveedor de materia prima, la cual es adquirida de Gema Industrial, S.A. de C.V., asimismo otro 14.29% adquiere la materia prima proveída por Coplasa y la mayoría de los encuestados representados por el 71.43% no tienen un proveedor definido, por lo tanto adquieren la materia prima de diferentes peleterías lo que incide en la

obtención de materia prima de diferente calidad y costo; por lo que se sugiere a la gerencia establecer un control de los principales proveedores de materia prima ya que le permitiría obtener diferentes ventajas como el control de las adquisiciones y existencias de materias primas a una fecha determinada.

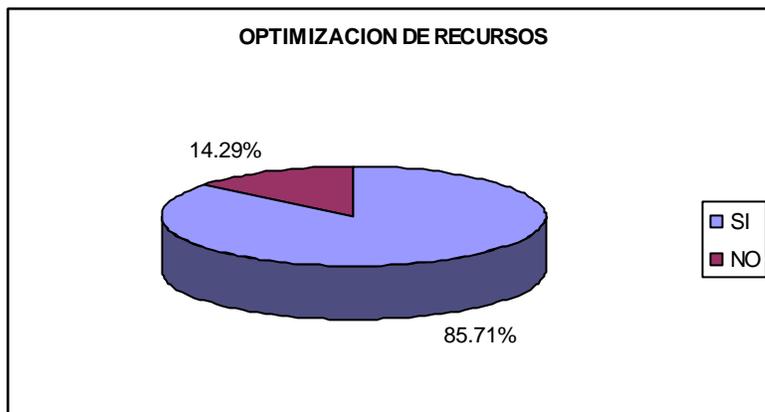
**PREGUNTA N° 13**

¿Optimiza la empresa los recursos financieros al efectuar cotizaciones para la adquisición de materia prima?

**Objetivo:**

Conocer si la empresa adquiere la materia prima de buena calidad y a bajos costos.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
SI	12	85.71
NO	2	14.29
Total	14	100.00



### **ANALISIS**

De las empresas encuestadas el 85.71% contestó que si optimizan los recursos financieros al efectuar cotizaciones para la adquisición de materia prima, el 14.29% no efectúa cotizaciones por lo tanto esto podría repercutir en la adquisición de materia prima de baja calidad a precios poco accesibles, como también materiales adquiridos a costos altos y de la misma calidad de otros a precios bajos; además el no efectuar cotizaciones podría repercutir en que compre menos materia prima de lo previsto con anticipación, afectando los niveles de producción.

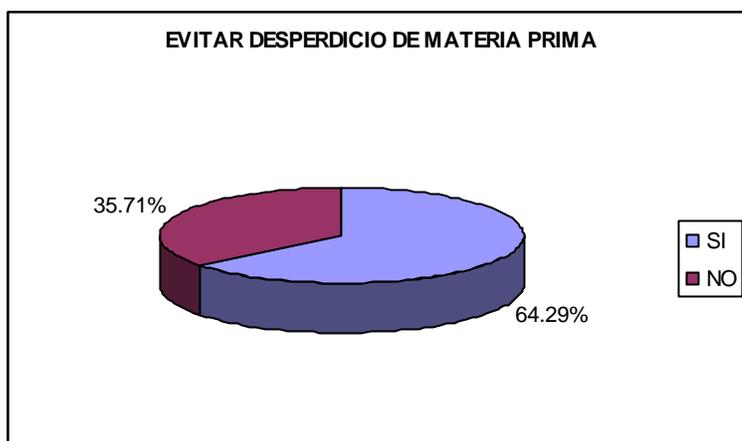
### **PREGUNTA N° 14**

¿Existe algún procedimiento para evitar el desperdicio de materia prima?

#### **Objetivo:**

Conocer el nivel de optimización de recursos de la materia prima.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	9	64.29
No	5	35.71
Total	14	100.00



### ANALISIS

El 64.29% de los encuestados manifestó que si poseen procedimientos para evitar el desperdicio de materia prima consistentes en: adicionar el valor del desperdicio al costo de producción, capacitar al empleado para que se instruya en la optimización de la materia prima, llevar control del piezaje del cuero. El 35.71% manifestó que no poseen procedimientos para evitar el desperdicio de materia lo cual afecta en cierta medida los ingresos de la empresa, debiendo incrementar el costo de venta del calzado, lo que implica que no se venda el calzado es decir que disminuye la demanda de los clientes, es aquí donde

la gerencia debe buscar los procedimientos adecuados para disminuir el desperdicio.

#### **PREGUNTA N°15**

¿Cuenta la empresa con el personal necesario para cumplir con los volúmenes de producción?

#### **Objetivo:**

Identificar si la empresa cuenta con el recurso humano necesario para satisfacer la demanda.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	8	57.14
NO	6	42.86
Total	14	100.00



#### **ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas el 57.14% manifestó que sí cuentan con el personal necesario para cumplir con los volúmenes

de producción, el otro 42.86% no cuenta con ello, afectando la demanda del calzado al no lograr satisfacer los pedidos por falta de recurso humano, dejando de percibir ganancias para la empresa; es aquí donde la gerencia debe sugerir capacitar a su personal, tratar de minimizar los tiempos de espera entre los diferentes procesos, coordinar las actividades afines para evitar retrasos en el área de producción y como ultimo recurso debe contratar más personal para cubrir la demanda en el mercado.

**PREGUNTA N° 16**

¿El recurso humano del área de producción cuenta con el equipo de protección adecuado?

**Objetivo:**

Conocer si existe un medio de protección contra accidentes para el recurso humano.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
NO	4	28.57
SI	10	71.43
Total	14	100.00



#### **ANALISIS**

El 71.43% de las empresas encuestadas expresó que el recurso humano del área de producción cuenta con el equipo de protección adecuado para el desarrollo de sus funciones. El otro 28.57% no cuenta con dichos implementos; es aquí donde la gerencia debe hacer las gestiones necesarias para que desempeñen con seguridad y eficiencia su trabajo; además debe dar a conocer al personal la importancia de utilizar el equipo de protección al desarrollar sus labores en la empresa.

#### **PREGUNTA N° 17**

Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, mencione con cuales equipos de protección personal cuenta la empresa.

#### **Objetivo:**

Conocer si el recurso humano es proveído del equipo necesario de protección para el desarrollo de sus labores.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Mascarillas	5	50.00
Guantes	0	0.00
Uniformes adecuados	0	0.00
Otros	5	50.00
TOTAL	10	100.00



### ANALISIS

El 50% del recurso humano de las 14 empresas encuestadas utiliza como equipo de protección las mascarillas, la otra mitad, es decir el otro 50% no utiliza otro tipo de equipo para desarrollar sus funciones tales como: mascarilla, guantes, uniformes adecuados, etc., que les permite desarrollar sus labores evitando cualquier tipo de accidente, lo que contribuiría a lograr los niveles de producción sin poner en riesgo a los empleados de la empresa.

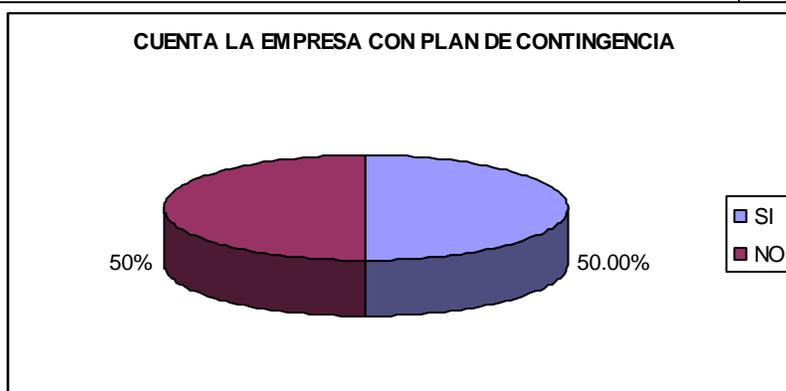
**PREGUNTA N° 18**

¿Cuenta la empresa con un plan de contingencias por casos fortuitos para el área de producción.

**Objetivo:**

Conocer si se cuenta con un plan de prevención ante la presencia de una emergencia.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
NO	7	50.00
SI	7	50.00
Total	14	100.00

**ANALISIS**

El 50% de las empresas encuestadas manifestaron que cuentan con un plan de contingencias para casos fortuitos en el área de producción, el otro restante 50% no posee un plan de contingencias que mitigue estos riesgos; según como lo denota el gráfico anterior, para las empresas que ya tienen el plan de

contingencia deben de analizarlo cada cierto período y hacer las mejoras que consideran necesarias; para las empresas que no poseen un plan de contingencias la gerencia debe estructurarlo y darlo a conocer al personal para que estén conscientes de las medidas que tiene la empresa para enfrentar situaciones inesperadas.

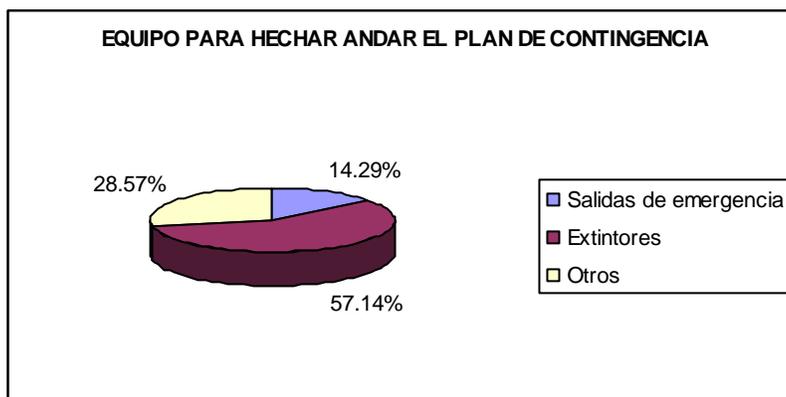
**PREGUNTA No.19**

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, mencione con que equipo se cuenta para desarrollar el plan de contingencias?

**Objetivo:**

Conocer el tipo de equipo con que cuenta la empresa para enfrentar las contingencias.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Planta eléctrica	0	0.00
Salidas de emergencia	1	14.29
Extintores	4	57.14
Alarmas	0	0.00
Otros	2	28.57
Total	7	100.00



### **ANALISIS**

De las respuestas proporcionadas por las 14 empresas para determinar si poseen equipo para llevar a cabo el plan de contingencias, el 57.14% manifestó que utiliza extintores, un 28.57% ha diseñado salidas de emergencia en sus negocios y un último 14.29% está dotado de alarmas y planta eléctrica, para evitar suspender las operaciones del área de producción; la gerencia debe diseñar un plan de contingencias para contrarrestar eventualidades de esta índole.

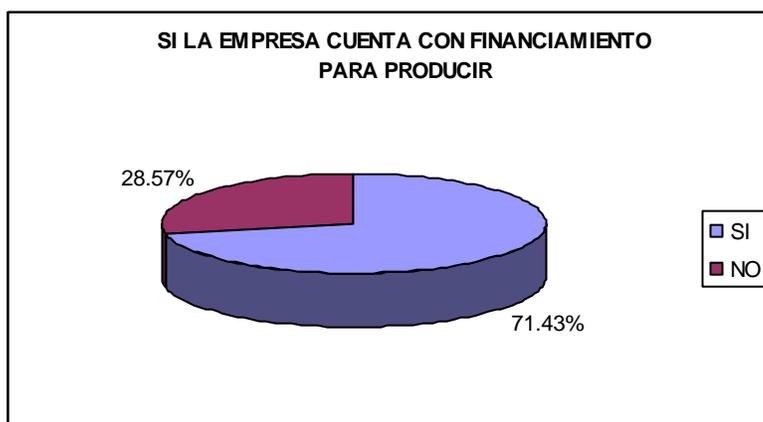
### **PREGUNTA N° 20**

¿Cuenta la empresa con fuentes de financiamiento para el área de producción?

#### **Objetivo:**

Conocer si se tienen fuentes de financiamiento para el área de producción.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	10	71.43
NO	4	28.57
Total	14	100.00



### ANALISIS

De las 14 empresas encuestadas el 71.53% manifestaron que cuentan con un plan de financiamiento para el área de producción y el otro restante 28.57% no posee financiamiento para esta área; esto implica que la mayor parte de las empresas necesita algún plan de financiamiento para lograr su producción, por lo que se debe tener un buen control de los pagos respectivos o cobros a los diferentes clientes que se les vende al crédito, contribuyendo a que se tenga solvencia económica para lograr los niveles de producción planeados.

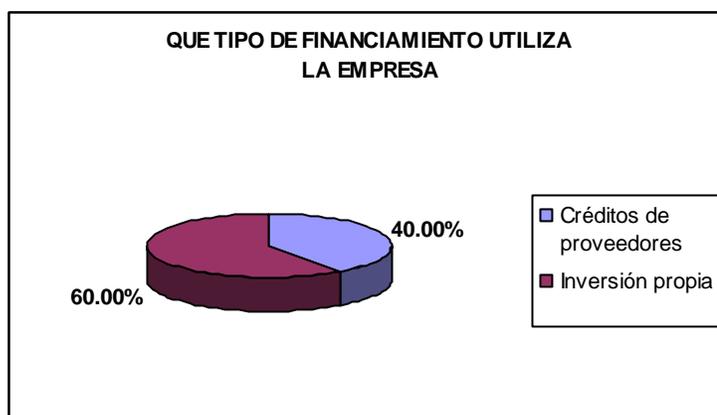
**PREGUNTA N° 21**

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva, ¿Qué tipos de financiamiento utiliza?

**Objetivo:**

Conocer el tipo de financiamiento con el que cuenta la empresa para lograr los niveles de producción.

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA ABSOLUTA</b>	<b>FRECUENCIA RELATIVA</b>
Préstamos bancarios	0	0.00
Créditos de proveedores	4	40.00
Aporte de socios	0	0.00
Inversión propia	6	60.00
Otros	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>

**ANALISIS**

De las 14 empresas encuestadas un 60% utiliza inversión propia para lograr los niveles de producción y un 40% manifestó que

utiliza los créditos de los proveedores; según lo denota el gráfico la mayor parte de las empresas invierten sus ganancias para lograr su producción y otras utilizan los créditos de los proveedores a plazos de treinta y sesenta días, adquiriendo así la materia prima, materiales necesarios para la producción del calzado.

**“EMPRESA XX ”**  
**AUDITORÍA INTERNA**  
**PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

REF. \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

Señor(es)

(Nombre)

(Cargo)

(Nombre de la entidad)

Presente.

Respetables señores:

Atentamente les comunico que con base a lo establecido en las políticas internas de la empresa, se desarrollarán labores de auditoría en la unidad a su cargo:

Auditoría al proceso de producción correspondiente al período de \_\_\_\_\_.

Por lo anterior solicito su valiosa colaboración, a efecto de girar instrucciones al personal a su cargo, para que proporcione la información que sea requerida por el equipo de auditoría asignado, según nómina adjunta. Cabe aclarar que podrían incorporarse otros auditores de acuerdo a las necesidades del examen.

Aprovecho la ocasión para expresarle las muestras de mi consideración y estima.

Atentamente,

Socio de Auditoría.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Escuela de Contaduría Pública*



**ANEXO 4**

Acuses de recibo de Cd's que contiene resultados del trabajo de graduación presentado por el grupo No. 15  
 "Guía para la Planeación de Auditoría Interna, del Proceso Productivo en la Industria del Calzado"

Corr	Nombre de la empresa	Firma de recibido
1.	INDUSTRIAS TATIANA, S.A. DE C.V.	
2.	INDUSTRIAS JOURNEY	
3.	IND. AMERICANAS, S.A. DE C.V. - LA SIRENITA	
4.	FACYM, S.A. DE C.V. <b>CALZADO "MARY"</b> TEL.: 440-0616	
5.	ELABORACIÓN DE CALZADO <b>DEMARY</b> No. 45924-0 RAFAEL ANGEL MARROQUIN FLORES	
6.	INDUSTRIAS WENDY, S.A. DE C.V. PROPIETARIO Santa Ana, El Salvador, C.A.	
7.	INDUSTRIAS DE CALZADO MORALES	
8.	CALZADO INDUCALZA	
9.	COMERCALZA, S.A. DE C.V.	
10.	INDUSTRIAS CHEGUEN	
11.	PICASA, S.A. DE C.V.	
12.	JALANA INVERSIONES, S.A. DE C.V.	
13.	INDUSTRIAS MERIDA	
14.	DURAMAS, S.A. DE C.V.	
15.	RICARFELLI, S.A. DE C.V.	
16.	GINAS PALMERA	
17.	NEGOCIOS MARIOS	
18.	INDUSTRIAS FENIX, S.A. DE C.V.	
19.	CREACIONES DARMAN, S.A. DE C.V.	
20.	INDUSTRIAS MIMA	
21.	INDUSTRIA CARICIA, S.A. DE C.V.	
22.	EMPRESAS ADOC, S.A. DE C.V.	
23.	CALZADO Y APARATOS ORTOPÉDICOS ELIAS	

