

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA**

TEMA:

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE
CONTROL INTERNO BASADO EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS
PARA LOS SUBPROCESOS APLICABLES AL PROCESO DE TESORERÍA
EN INDUSTRIAS ALES C.A.**

AUTOR:

MARÍA BELÉN PANCHES OBANDO

DIRECTOR:

DR. JORGE TAMAYO

Quito, Junio del 2011

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de MARÍA BELÉN PANCHES OBANDO

QUITO, 01 DE JUNIO DE 2011

(f)-----

AGRADECIMIENTO

A Dios por llenarme de bendiciones y darme la salud para poder llegar hasta donde estoy.

A la Universidad Politécnica Salesiana, institución prestigiosa que me permitió educarme con valores y principios, contando con profesores de amplia experiencia y ética profesional, para así poder alcanzar la superación intelectual.

A la MBA. Rocío Herrera, Auditora Interna de Industrias Ales y al Dr. Jorge Tamayo, Director de Tesis, por la invaluable ayuda y la orientación para realizar la presente investigación.

A Industrias Ales, por haberme facilitado la información necesaria para el desarrollo de esta tesis, permitiéndome de esta manera aplicar los conocimientos adquiridos.

A mis familiares, por los consejos y el apoyo moral e incondicional, que fue fundamental para la realización de este trabajo.

A mis amigos y compañeros de universidad y de vida, quienes mediante sus conocimientos, experiencias laborales y personales han sido un soporte importante para mí.

DEDICATORIA

La presente Tesis, es un trabajo realizado con mucho esfuerzo y sacrificio, es por eso que se la dedico a mi madre, a mi padre, quienes ha velado cada uno de los momentos de mi vida, legándome de la mejor herencia que se puede recibir, como es la educación a mis hermanas, y en especial a mis tías Mónica y Taña, quienes ha sido un soporte fundamental en mi vida, brindándome su apoyo incondicional en todo momento, siendo para mí como una segunda madre, gracias a ellas logro culminar con éxito una de las etapas más importantes de mi vida.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
<u>CAPITULO I</u>	
1. <u>CONTROL INTERNO</u>	9
1.1. Control Interno	9
1.1.1. Definición	9
1.1.2. Propósito de Control Interno	10
1.1.3. Limitación del Control Interno	11
1.1.4. Características del Control Interno	12
1.1.5. Tipos de Control	13
1.1.6. Objetivos del Control	14
1.1.7. Efectividad del Control Interno	17
1.1.8. Identificación de debilidades del Control	18
1.1.9. Evaluación del Control Interno.	19
1.2. Riesgo	22
1.2.1. Definición	22
1.2.2. Tipos de Riesgo	23
1.2.3. Niveles de Riesgo	28
1.2.4. Administración de Riesgos	29
1.2.5. Técnicas para la Administración de Riesgos	31
<u>CAPÍTULO II</u>	
2. <u>ASPECTOS GENERALES</u>	32
2.1. La empresa	32
2.1.1. Reseña Histórica	32

2.1.2. Cultura Organizacional	38
2.1.2.1. Misión	38
2.1.2.2. Visión	39
2.1.2.3. Objetivos de la empresa	39
2.1.2.4. Políticas	41
2.1.2.5. Principios y Valores	42
2.1.2.6. Estrategias	43
2.1.2.7. Estructura Organizacional	44
2.1.2.8. FODA	47
2.2. Análisis Situacional	47
2.2.1. Análisis Externo	47
2.2.1.1. Influencias Macro ambientales	47
2.2.1.1.1. Factor Económico	48
2.2.1.1.2. Factor Social	48
2.2.1.1.3. Factor Tecnológico	49
2.2.1.1.4. Factor Legal	49
2.2.2. Análisis Interno	50
2.2.2.1. Área Administrativa	50
2.2.2.1.1. Departamento de Tesorería	50

CAPITULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR EL INFORME COSO

3.1. Metodología Informe COSO	53
3.2. Enfoque y filosofía del Informe COSO ERM	56
3.3. Componentes del Informe COSO ERM	58
3.3.1. Ambiente de control	59

3.3.2. Establecimiento de objetivos	66
3.3.3. Identificación de eventos	68
3.3.4. Evaluación de riesgos	72
3.3.5. Respuesta del riesgo	76
3.3.6. Actividades de control	78
3.3.7. Información y comunicación	80
3.3.8. Monitoreo	86
3.4. Herramientas de Evaluación	89

CAPITULO IV

4. APLICACIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO DE TESORERÍA DE INDUSTRIAS ALES C.A.

4.1. Gestión Bancaria	109
4.1.1. Cuenta de bancos	109
4.1.2. Chequeras	116
4.1.3. Manejo Deuda	122
4.1.4. Emisión de Obligaciones	133
4.1.5. Negociación de Cartera	147
4.1.6. Conciliación Bancaria	154
4.1.7. Manejo de Inversiones	161
4.2. Gestión de Ingresos	169
4.2.1. Registro de Cobranzas	169
4.3. Gestión de Egresos	176
4.4. Gestión Manejo de Flujo de Caja	199
4.5. Acciones	207
4.5.1. Aumento de Capital	207
4.5.2. Pago de Dividendos	214

4.5.3. Emisión de Títulos	223
5. INFORME COSTO BENEFICIO	228
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	229
6.1. CONCLUSIONES	229
6.2. RECOMENDACIONES	230
7. BIBLIOGRAFIA	232

CAPÍTULO I

1. CONTROL INTERNO

1.1. Control Interno

1.1.1. Definición

Hay diferencias de opinión en torno a la definición de Control Interno, entre las que se puede citar:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y complementaria, administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.¹

Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad en los informes financieros.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables²

Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos

¹ SANTILLAN GONZÁLES, Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno: función de contraloría. Thomson Learning, México, 2001, p 2

² WHITTINGTON, Ray y Kurt Panny, Principios de Auditoría, McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, 2005, p 213

de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.³

En base a estas definiciones expuestas se puede llegar a la conclusión que el control interno no es más que aquellos elementos de una organización que, tomados en conjunto, apoyan a las personas a lograr los objetivos de la organización; y que éstos tengan una seguridad razonable.

1.1.2. Propósito del Control Interno

Para poder determinar el propósito del control interno es indispensable realizar las siguientes preguntas:

- **¿Por qué diseñar controles internos?** Para ayudar a identificar los objetivos de la empresa.
- **¿Cómo afectan los controles internos el riesgo de la empresa?** Con cada objetivo de la empresa, se toma algunos niveles de riesgo. Se desarrollan los controles internos simplemente para asegurarse de que esos riesgos sean administrados.
- **¿Qué logramos con el uso de los controles internos?** Hacer más predecible lograr los objetivos de la empresa.

Es por eso que se puede decir que el propósito de control interno está enfocado en mejorar el desempeño institucional mediante el fortalecimiento del control y los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las empresas en desarrollo de sus actividades, identificar y gestionar de manera eficaz, numerosas actividades relacionadas entre sí a través de un continuo control que proporcione vínculos entre los procesos

³ <http://canalete-cordoba.gov.co/apc-aa-files/32386466373561396431613564386138/Documento1.pdf>

individuales que hacen parte de un sistema conformado por procesos, mediante la aplicación de los principios de autocontrol, autorregulación y autogestión.

1.1.3. Limitaciones del Control Interno

Muchas personas piensan que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la organización, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males, porque no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización; es decir, que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona un grado de seguridad razonable, como ya lo habíamos mencionado anteriormente, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste.

Entre las limitaciones que pueden afectar al control interno están las siguientes:

- **Errores humanos:** Los errores humanos pueden darse por malentendidos en las instrucciones, apreciaciones equivocadas, descuido del personal, distracciones o fatigas, etc.
- **Conflicto:** Los conflictos pueden causar confusión en el entorno.
- **Obviar la Dirección:** La dirección puede obviar la estructura para cometer fraude o presentar falsificaciones en los estados financieros. El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento. Siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares. En este caso siempre existe el intento de encubrir hechos no legítimos.
- **Cambios en las condiciones:** Las condiciones pueden cambiar, debilitando un sistema que era adecuado en un punto del tiempo.
- **Segregación de funciones:** Un empleado tiene conflicto de intereses en la realización de sus funciones cuando no tiene claro cuáles son sus obligaciones y actividades a desempeñar.

- **Confabulación:** Cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.
- **Relación Costo - Beneficios:** A la hora de establecer un control siempre se evalúan los costos y beneficios de su implementación. El costo del control no debe ser mayor a lo controlado.

1.1.4. Características del Control Interno

Al identificar los controles dentro de cualquier proceso de una organización, es importante considerar sus principales características que los definen:

- **Preventivo:** Un control que se usa para prevenir eventos indeseables, errores u otras ocurrencias que pudieran tener un efecto material negativo sobre un proceso o producto final, de acuerdo a la organización. **Ejemplo:** Carnet de acceso al edificio, segregación de funciones, ningún precio se cambia sin código de acceso del supervisor.
- **Directivo:** Controles que aumentan la posibilidad de ocurrencia de un comportamiento deseado. **Ejemplo:** entrenamiento para reducir el riesgo.
- **Detectivo:** Controles que detectan errores y permiten que sean corregidos. En la práctica, siempre hay un balance de controles con diferentes características. Las consideraciones de Costo/Beneficio podrían indicar que los controles de detección son más efectivos, en determinadas situaciones. **Ejemplo:** conciliaciones, edición de reportes.
- **Compensatorios:** Controles que mitigan los efectos de errores y equivocaciones en ausencia de controles primarios. **Ejemplo:** se procesa la orden paralelamente que se aprueba.

1.1.5. Tipos de Control

Los tipos de control que podemos encontrar son:

Tipo de Control	Definición
Autorización	Son las aprobaciones de transacciones ejecutadas en concordancia con las políticas y procedimientos generales o específicas, accesos a los activos y archivos en concordancia con las políticas y procedimientos generales o específicos.
Configuración de sistemas y control de mapeo de cuentas	Los sistemas de computación pueden configurarse para permitir la implementación de chequeos seguros y/o banderas. Estos chequeos pueden encenderse o apagarse dependiendo de cuan permisivo es el entorno del control. Los ejemplos incluyen campos obligatorios y los datos emiten chequeos. La configuración de sistemas de mapeo de cuentas son usualmente establecidos y desarrollados cuando un nuevo sistema es implementado, tal como un sistema de ERP (SAP, PeopleSoft, Aplicaciones de Oracle), un paquete de reporte (como Hyperion), o durante la implementación de una "base de datos". Se entiende por mapeo a la acción por la cual se asigna una letra a una unidad de disco, que se encuentra compartida en una red de

	ordenadores.
Excepción / edición de reportes	<p>Esos controles se presentan en reportes de ciertos eventos que son generados, y luego se les hace seguimiento a los eventos en los reportes hasta que todas las preguntas o asuntos sean resueltos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Excepción: una violación de las normas establecidas. ● Edición: un cambio en los archivos principales.
Interface/controles de conversión	<p>Controles de Interface son diseñados para destacar cualquier excepción.</p> <p>Controles de Conversión de Data son diseñados por la Empresa para asegurar y mantener la existencia, exactitud, e integridad de la base de datos a través del proceso de conversión.</p>
Indicadores clave de desempeño	<p>Mediciones cuantitativas Financieras y no financieras que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Recopiladas por la Empresa, bien sea continuamente o periódicamente. ● Utilizados por la dirección para evaluar el alcance del progreso de los objetivos definidos.
Revisión de gestión	Una revisión conducida por otra persona diferente del que la prepara, analiza y supervisa el desarrollo de las actividades.
Conciliación	Una conciliación es un control diseñado para chequear si dos ítems son consistentes.

<p style="text-align: center;">Segregación de funciones</p>	<p>Separación de funciones y responsabilidades en la autorización de transacciones, registro de transacciones y custodia, con la finalidad de prevenir que las personas que están en una posición de mando, cometan u oculten errores o irregularidades.</p>
<p style="text-align: center;">Acceso a los sistemas</p>	<p>El derecho que un usuario o grupo de usuarios tiene dentro del ambiente de un sistema de información, según se determinó y definió en la configuración del sistema.</p>

1.1.6. Objetivos del Control

El control interno tiene como objetivo fundamental:

“Establecer las acciones, las políticas, los métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo dentro de una organización que le permita la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa, transparente y eficiente”.⁴

El control interno también puede plantearse y complementar el objetivo fundamental con los siguientes aspectos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.

⁴http://www2.valledelcauca.gov.co/SIISVC/documentos/Presentaciones/MECI/Unidad_1/E_objetivos/E_obje.htm

- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua. Salvaguardar los activos de la empresa.
- Contribuir a la eficiencia y eficacia de las operaciones empresariales.
- Proporcionar mecanismos tendientes a asegurara la calidad, oportunidad, organización uso y comprensión de la información base para toma de decisiones.
- Establecer y facilitar mecanismos que contribuyan al cumplimiento del entorno legal.

Para cuando se esté evaluando cada subproceso de una organización, se necesita crear objetivos del control adicionales considerando las tres afirmaciones financieras principales de exactitud, integridad, y validez.

Exactitud:

- Asegurando que las transacciones son registradas con precisión y a tiempo.
- Activos, obligaciones, ingresos y gastos son registrados acorde a las políticas contables de la empresa.
- Las transacciones son matemáticamente correctas, apropiadamente sumadas y clasificadas.
- Considerar puntos de valuación.

Integridad:

- Asegurarse que las transacciones se registran en el período apropiado.

Validez:

- Todas las transacciones registradas son válidas (verídicas).
- El suceso resultante en la transacción realmente ocurrió.

1.1.7. Efectividad del Control Interno

El control interno es efectivo si brinda una seguridad razonable de que se cumplen con los objetivos básicos de una organización. Para ello es necesario seguir tres pasos muy importantes:

- Identificar y evaluar riesgos del proceso que necesitan ser dirigidos dentro del diseño del control interno.
- Considerar el diseño de controles asegurándose que minimicen los riesgos a niveles adecuados.
- Probar y evaluar que los controles que operan a diario estén efectivamente en concordancia con el diseño.

La efectividad del control puede ser evaluada de la siguiente manera:

Evaluación	Detalles	Próximo Paso
Controles son efectivos	Los controles están en uso, reduciendo la probabilidad de ocurrencia del riesgo a un nivel aceptable.	No se requiere trabajo adicional. (Hasta una próxima evaluación).
Controles NO efectivos	Los controles que están en uso no son eficaces, por consiguiente, no reduce la probabilidad de ocurrencia del riesgo a un nivel aceptable.	Indicar los controles mitigantes, si se tienen. Establecer un plan de acción tan pronto como sea posible.
NO hay controles	Los controles descritos no están en uso.	Explicar la razón porque no está en uso y establecer un plan de acción si es necesario.

Hay que tener algunas consideraciones adicionales al momento en que se esté evaluando la efectividad del control, razón por la cual es importante realizarse las siguientes preguntas:

- ¿Ha estado el control funcionando por el periodo completo?
- ¿Está el control funcionando como fue diseñado?
- ¿Ha estado el control funcionando consistentemente?
- ¿Hay algún ejecutivo de la empresa entorpeciendo este control?
- ¿Es realizado el control de una manera adecuada?
- ¿Existe algún control mitigante?

Siguiendo estos pasos y respondiendo a estas preguntas se estará en la capacidad de emitir informes con conclusiones sobre la efectividad del control interno.

1.1.8. Identificación de debilidades del control

Una debilidad de control conocida también como “Brecha” o “Control Gap” existe cuando:

- Un factor de riesgo no es manejado por un control. Es decir **no existe control.**
- Un factor de riesgo es manejado por un control pero el diseño de control es inadecuado. Es decir **el riesgo no se reduce a un nivel tolerable.**
- Una actividad de control que es requerida no es realizada. Esto se lo puede **detectar en la auto-evaluación o en las pruebas.**

Cuando en una organización se detectan estas debilidades el impacto puede ser el siguiente:

- Los Reportes Financieros son falsificados
- Riesgos no mitigados apropiadamente.
- Potencial exposición inaceptable de la compañía
- Posibilidad de ocurrencia de fraudes.
- Reporte de Resultados inexacto
- Tomará tiempo investigar la raíz que causó la falla del diseño del control, falta de conocimiento o práctica.
- Acciones correctivas serán requeridas con el desarrollo de un plan de acción.

Para remediar éstas debilidades de control que puedan presentarse, es necesario poner en práctica las siguientes estrategias:

- Implementar controles para eliminar las brechas.
- Eliminar controles redundantes o inefectivos.
- Usar controles más eficientes (implementar una solución tecnológica que elimine la necesidad de un control de actividad manual).

1.1.9. Evaluación del Control Interno

La evaluación de control interno consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una retroalimentación del mismo. Esta evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

El estudio y evaluación del control interno incluye dos fases:

- La revisión preliminar del sistema con objeto de conocer y comprender los procedimientos y métodos establecidos por la entidad.
- La realización de pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de que los controles se encuentran en uso y que están operando tal como se diseñaron.

Revisión Preliminar

El grado de fiabilidad de un sistema de control interno, se puede obtener mediante la aplicación de: cuestionarios, diagramas de flujo.

- **Cuestionario sobre control interno:** Un cuestionario, utilizando preguntas cerradas, permitirá formarse una idea orientativa del trabajo de auditoría. Debe realizarse por áreas. Las empresas auditoras disponen de modelos confeccionados aplicables a sus clientes.
- **Diagrama de flujo:** El diagrama de flujo nos permitirá realizar un adecuado análisis de los puntos de control que tiene el sistema en sí, así como de los puntos débiles del mismo que nos indican posibles mejoras en el sistema.

Pruebas de cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento representan procedimientos de auditoría diseñados para verificar si el sistema de control interno del cliente está siendo aplicado de

acuerdo a la manera en que se le describió al auditor y de acuerdo a la intención de la gerencia. Si, después de la comprobación, los controles del cliente parecen estar operando efectivamente, el auditor justifica el poder tener confianza en el sistema y por consiguiente reduce sus pruebas sustantivas.

El auditor deberá obtener evidencia de auditoría mediante pruebas de cumplimiento de:

- **Existencia:** el control existe
- **Efectividad:** el control está funcionando con eficiencia
- **Continuidad:** el control ha estado funcionando durante todo el período.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es quedar satisfecho de que una técnica de control estuvo operando efectivamente durante todo el periodo de auditoría.

Las pruebas de cumplimiento también van de la mano de las pruebas sustantivas para ello es necesario tener claro el concepto de dichas pruebas.

Pruebas Sustantivas: son un procedimiento diseñado para probar el valor monetario de saldos o la inexistencia de errores monetarios que afecten la presentación de los estados financieros. Dichos errores (normalmente conocidos como errores monetarios) son una clara indicación de que los saldos de las cuentas pueden estar adulterados. La única duda que el auditor debe resolver, es de sí estos errores son suficientemente importantes como para requerir ajustes o su divulgación en los estados financieros.

En resumen, estas pruebas ayudarán a comprobar si la información ha sido corrompida, comparándola con otra fuente o revisando los documentos de entrada de datos y las transacciones que se han ejecutado.

Una vez valorados los resultados de las pruebas se obtienen conclusiones que serán comentadas y discutidas con los responsables directos de las áreas afectadas, con el fin de corroborar los resultados. Por último, el auditor deberá emitir una serie de comentarios donde se describa la situación, el riesgo existente y la deficiencia a solucionar, y en su caso, sugerirá la posible solución.

1.2. Riesgo

1.2.1. Definición

Un riesgo es algo que impide lograr los objetivos. Es medido en términos de probabilidad e impacto. Un claro ejemplo de una aproximación al riesgo es el siguiente:

“...Yo nunca he estado en un accidente o en alguna clase de evento acerca del cual pueda hablar...Yo nunca vi un choque, ni en la vida he estado amenazado por alguna dificultad que haya terminado en cualquier clase de desastre”⁵

El 15 del abril de 1913, el RMS Titanic se hundió presentando una pérdida de más de 1.500 vidas, incluyendo la del Capitán Edward J. Smiths.

Es por eso que siempre hay que recordar la siguiente frase **“Que nunca haya sucedido no significa que nunca sucederá”**.

El riesgo en auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría; es decir, es el riesgo de que el área que se está examinando, contenga incumplimientos importantes en sus metas y objetivos o errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada. El riesgo de no detectar irregularidades es mayor que el de no descubrir errores, ya que normalmente la irregularidad va acompañada de actuaciones tendentes a ocultarlo, tales como colusiones, falsificaciones, omisiones deliberadas en el registro de transacciones o justificaciones inadecuadas al auditor.

⁵ Capitan Edward J. Smith respondió a una entrevista de prensa de Nueva York, 1907.

La evidencia del auditor es la convicción razonable de que los datos contables expresados en las cuentas contables han sido y están debidamente soportados en tiempo y contenido por hechos económicos y circunstanciales que realmente han ocurrido. La naturaleza de la evidencia está constituida por todos aquellos hechos y aspectos susceptibles de ser verificados por el auditor y que tienen relación con las cuentas contables que se examinan. No siempre el auditor podrá tener certeza absoluta sobre la validez de la información financiera, por consiguiente el auditor determina los procedimientos y aplica las pruebas necesarias para la obtención de una evidencia suficiente y adecuada en relación al objetivo de su trabajo.

1.2.2. Tipos de Riesgo

Generalmente cuando se habla de riesgo o evaluación de los sistemas de control interno siempre se asumirá tres tipos de riesgos, y estos son: riesgo de control, riesgo de detección y riesgo inherente.

Riesgo Inherente

Una definición de lo que es el riesgo inherente lo podemos encontrar en la NIA 6 (Norma Internacional de Auditoría) Evaluación de Riesgo y Control Interno que nos dice:

“Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una exposición errónea que pudiera ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otras cuentas o clases, asumiendo que no hubo controles internos relacionados”.⁶

En otras palabras el riesgo inherente es la posibilidad de que los procedimientos de control interno, o errores e irregularidades que podrían existir en los planes operativos

⁶ Normas Internacionales de Auditoría 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno. Pág. 6

de una organización, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.

El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener satisfacción de auditoría suficiente. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria, es decir, un alcance mayor de cada prueba en particular y mayor cantidad de pruebas necesarias.

Para evaluar el riesgo inherente es necesario considerar los siguientes factores:

Factores Generales: son los factores que afectan a muchas áreas objeto de la auditoría. Si un factor, por ejemplo se limita a un área en particular, se dice que se trata de un factor específico.

A fin de examinar los factores generales, es necesario agruparlos en las siguientes categorías descriptivas:

- El medio en que opera el área que se está examinando, es decir, su organización en general, su estructura, la complejidad de sus operaciones y su adherencia a los objetivos de la organización.
- Ciertas características de las máximas autoridades, como puede ser u bajo conocimiento de la entidad, alta rotación gerencial o presiones externas sobre la administración.
- Prácticas de administración deficientes, sistemas que no coordinan eficazmente las funciones respectivas, alto índice de adquisiciones o suspensión de operaciones.
- Grado de coincidencia de control y atención a las recomendaciones de auditorías internas y externas.
- Una auditoría interna ineficiente.

Factores Específicos

- El personal de administradores y el personal a su cargo. El auditor deberá evaluar exclusivamente a los administradores y empleados del área sujeta a revisión.
- Calidad del recurso humano, es decir, que este debidamente entrenado e informado, esta característica es un factor que influye significativamente para la determinación del riesgo inherente.
- La naturaleza de las transacciones, especialmente en proyectos o actividades complejas.
- Sistemas empleados en la organización, cuyo riesgo se aumentará cuando se procesen un gran volumen de transacciones, información de muy diversa naturaleza y transacciones sometidas a un procesamiento complejo en ambiente de tecnología de información.
- El número y la importancia de deficiencias y de recomendaciones que se hayan determinado en auditorías de años anteriores y que la entidad auditada no haya atendido con oportunidad.
- Una última categoría comprende factores de diversa índole. Incluye el grado en que los activos estén expuestos a fraude o malversación. (Salvaguarda de Activos).

Riesgo de Control

Una definición de lo que es el riesgo de control la podemos encontrar en la NIA 6 que nos dice:

Es el riesgo de que una exposición errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que individualmente pudiera ser de carácter significativo o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o

clases, no sea evitado o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.⁷

En palabras simples el riesgo de control es el que está asociado con la posibilidad de que los procedimientos de control interno, incluyendo a la unidad de auditoría interna, no pueden prevenir o detectar los incumplimientos existentes de metas y objetivos de la organización, así como los errores o irregularidades significativas de manera oportuna.

El riesgo de control afecta la calidad del procedimiento de auditoría a aplicar y en cierta medida su alcance. Este riesgo depende de la forma en que se presenta el sistema de control de la entidad o del área que se examina para asegurar el cumplimiento de las metas y objetivos existentes en los planes operativos. En términos generales, si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de incumplimiento de los planes es mínimo y, en cambio, si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, pues los sistemas no estarán capacitados para detectar los incumplimientos, errores o irregularidades que pudieran suceder y la información procesada tampoco será confiable.

Se puede realizar una evaluación preliminar del riesgo de control, ésta no es más que el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.

Es importante también conocer cómo se puede determinar el riesgo de control. El auditor determina el riesgo de control para precisar el grado en que los controles internos

⁷ Norma Internacional de Auditoría 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno. Pág. 6

permiten evitar los incumplimientos de los programas operativos o detectar errores importantes. Para determinar el riesgo de control, el auditor debe evaluar el diseño de los controles y la efectividad con que estos operan.

Es necesario conocer que, si el auditor decide que no va a evaluar determinados controles, o después de evaluarlos, concluye que no puede confiar en ellos, el riesgo de control debe fijarse en su máximo nivel.

Riesgo de Detección

Así como para el riesgo de inherente y de control en la NIA 6 también podemos encontrar la definición de riesgo de detección:

“Es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una exposición errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser de carácter significativo, individualmente o cuando se agrega con exposiciones erróneas en otros saldos o clases”.⁸

El riesgo de detección existe al aplicar programas de auditoría, cuyos procedimientos no sean suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas. Por ejemplo, el riesgo de detección asociado a la identificación de violaciones de la seguridad en un sistema de aplicación es normalmente alto, debido a que en el transcurso de la auditoría, los registros de todo su período no se encuentran disponibles. El riesgo de detección asociado con la identificación de la falta de planes de recuperación ante desastres es normalmente bajo, dado que su existencia puede verificarse con facilidad.

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la

⁸ Normas Internacionales de Auditoría 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno. Pág. 6

evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desarrollarse para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si un auditor examinara 100 por ciento del saldo de una cuenta o clase de transacciones porque, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva y no concluyente.

1.2.3. Niveles de Riesgo

El impacto del riesgo puede ser presentado en los siguientes niveles:

- **Nivel de riesgo mínimo:** cuando en un componente poco significativo, no existiera factores de riesgo y la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades fuera remota. Se entiende por componente al elemento del proceso que el auditor está evaluando.
- **Nivel de riesgo bajo:** se da cuando en un componente significativo, existan factores de riesgo pero no tan importantes, y además, la probabilidad de la existencia de errores o irregularidades fuera baja.
- **Nivel de riesgo moderado:** en el caso de un componente claramente significativo, donde existan varios factores de riesgo y existe la probabilidad que se presenten errores.
- **Nivel de riesgo alto:** se encuentra cuando el componente es claramente significativo y existen varios factores de riesgos, algunos de ellos muy importantes, y la probabilidad de la existencia de errores sea en un nivel muy alto.

Así como el control interno tiene su evaluación, el riesgo también lo tiene y está presentado en el siguiente cuadro:

Nivel de Riesgo	Significatividad	Factores de Riesgo	Probabilidad de Ocurrencia
Mínimo	No significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Algunos pero pocos importantes.	Improbable
Medio	Muy significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy significativo	Varios y son importantes.	Probable

Fuente: Guía de Estudios Auditoría Operativa 1

Elaborado por: María Belén Panches

La evaluación del riesgo de auditoría va a estar directamente relacionada con la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría a aplicar.

1.2.4. Administración de Riesgos

Los profundos cambios que ocurren hoy, su complejidad y la velocidad con los que ocurren, son las raíces de la incertidumbre y el riesgo que las organizaciones confrontan. Las fusiones, la competencia global y los avances tecnológicos, las desregulaciones, y las nuevas regulaciones, el incremento en la demanda de los consumidores y de los habitantes, la responsabilidad social y ambiental de las organizaciones así como, la transparencia generan un ambiente operativo, cada día más riesgoso y complicado, surgiendo en adición nuevos retos con los cuales lidiar, resultado de los problemas que se presentan en las organizaciones que operan al margen de la ley o de conductas éticas.

Es por esa razón que la administración de riesgos en un marco amplio implica que las estrategias, procesos, personas, tecnología y conocimiento están alineados para manejar toda la incertidumbre que una organización enfrenta.

Con estos antecedentes se puede definir que la Administración de Riesgos es un enfoque estructurado y disciplinado. Se encarga de alinear las estrategias, procesos, tecnologías y conocimiento de la organización total con el propósito de mejorar su habilidad para evaluar y administrar a todo lo largo y ancho de la empresa las contingencias que enfrenta al mismo tiempo que genera o crea valor.

Un concepto clave también de Administración de Riesgos es minimizar el riesgo mientras el reembolso esperado es maximizado por las actividades de la empresa. Típicamente, los riesgos no son eliminados, pero son sencillamente reducidos a un nivel aceptable para su administración.

Es importante conocer como los controles internos se adaptan a la Administración de Riesgos:

Filosofía y Política:

- Crea un lenguaje común y entendimiento de “riesgo”.

Estructura y Reporte:

- Crea responsabilidad / obligación con el dueño del proceso.
- Incluye la responsabilidad de cada proceso.

Perfil de Riesgo:

- Ayuda a identificar y medir riesgos y controles.
- Proporciona retroalimentación del estatus actual e identifica áreas a ser mejoradas.

Optimización:

- Ayuda a desarrollar planes de acción para mitigar los riesgos u optimizar la cartera de control.

Controlar y Aprender:

- Proporciona una continua medida y mejora de los procesos.

Los auditores internos son los responsables directos para que la administración basada en riesgos funcione y dé un valor agregado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.2.5. Técnicas para la Administración de Riesgos

Existen varias técnicas que permiten administrar los riesgos, y estas son:

- **Evitar riesgos:** Esta técnica puede ser más negativa que positiva. Si el evitar riesgos fuera usado excesivamente el negocio sería privado de muchas oportunidades de ganancia por ejemplo: arriesgarse a hacer una inversión y probablemente no alcanza sus objetivos, no instalar empresas en zonas sísmicas
- **Reducción de riesgos:** Los riesgos pueden ser reducidos. Se puede reducir los riesgos fortaleciendo el control interno, modernizando los flujos de los procesos.
- **Conservación de riesgos:** Es quizás el más común de los métodos para enfrentar los riesgos, pues muchas veces una acción positiva no es transferir o reducir su acción. Cada organización debe decidir cuales riesgos se retienen, o se transfieren basándose en su margen de contingencia, una pérdida puede ser un desastre financiero para una organización siendo fácilmente sostenido por otra organización.
- **Compartir riesgos:** Cuando los riesgos son compartidos, la posibilidad de pérdida es transferida del individuo al grupo.

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. La Empresa

2.1.1. Reseña Histórica

La Compañía Industrias Ales C.A. se constituyó por escritura pública suscrita ante el Notario Primero del Cantón Quito, Dr. Carlos Alfredo Cobo, el 27 de Noviembre de 1943, e inscrita en el Registro Mercantil del cantón Quito en la misma fecha de su constitución. El plazo de duración es de 100 años contados a partir de la fecha de su constitución, es decir, vence el 27 de noviembre de 2043; sin embargo podrá terminarse anticipadamente o prorrogar su plazo en las forma y por las causales previstas en la ley y los estatutos. Industrias Ales se encuentra domiciliada en las siguientes direcciones:

Oficina	Ciudad	Dirección	Teléfono
Oficina Matriz	Quito	Av. Galo Plaza Lasso N51 – 23	(593 – 2) 2402600
Planta Industrial	Manta	Av. 113 S/N y Calle 110	(593 – 5) 2923577
Sucursal	Manta	Av. 118 S/N	(593 – 5) 2922281
Sucursal	Guayaquil	Km. 8 ½ vía Daule	(593 – 4) 2254925
Sucursal	Cuenca	Gil Ramírez Dávalos y Pedregal	(593 – 7) 2865554
Sucursal	Ambato	Manuela Sáenz y Pasaje Velasteguí	(593 – 3) 2843425
Sucursal	Ibarra	Av. Cristóbal de Troya 1243	(593 – 6) 2955571

Su actividad principal es la producción y comercialización de aceites, jabones y grasas, la comercialización de maquinaria agrícola y repuestos, la comercialización de líneas de representación y exportación de aceite crudo de palma.

A partir del año de 1999, la empresa, inició un proceso de modernización y desarrollo basado principalmente en la ampliación y modernización de su planta industrial. De esta manera, la empresa emprendió diversos proyectos de cultivo de palma africana a gran escala, los cuales han sido desarrollados a través de las compañías subsidiarias Alespalma S.A., y Oleagro Salgana Olepsa S.A.. Como parte del proyecto mencionado anteriormente, la empresa en asociación con palmicultores de las zonas de San Lorenzo y Golondrinas, (provincia de Esmeraldas) construyó una planta extractora de aceite de palma para lo cual constituyó la empresa llamada Oleaginosas del Castillo S.A. – Oleocastillo S.A.

Hoy en día, Industrias Ales C.A. cuenta con más de 5,000 hectáreas de palma, las mismas que ofrecen desarrollo y fuentes de trabajo para la comunidades cercanas, beneficiando a más de 1000 familias ecuatorianas, con programas concretos de salud y educación para las comunidades en las que desarrolla su tarea.

La palma africana (*Elaeis Guineensis*) es nativa del África tropical. El aceite de palma consumido por más de 5000 años, su valor nutritivo, beneficios para la salud y su valor como recurso natural siguen siendo descubiertos en la actualidad.

Hoy en día, el aceite de palma es materia prima de muchos productos alimenticios y no alimenticios. Se lo utiliza para freír, hacer margarinas, jabones, biodiesel, etc.⁹

⁹ <http://www.ales.com.ec/1-1-4Produccion.html>

Asimismo, Ales dio inicio a una estrategia de diversificación de productos y mercados con la finalidad de conformar una canasta que le permita alejarse de la vulnerabilidad que le significaba depender únicamente de los productos y mercados tradicionales. Es por ello que a partir del año 2002, la empresa comenzó con la comercialización de líneas de cuidado personal y del hogar, procedente de Procter & Gamble. Los productos comercializados por Ales se ampliaron en el año 2005 con la incorporación de detergentes, y a finales del 2006 se incluyeron los de la marca Gillette. Para el 2007 incursionó en la categoría de aceites Premium, convirtiéndose en distribuidores exclusivos de Ybarra para el Ecuador, una marca de tradición y prestigio, valorada y apetecida por auténticos conocedores de aceites de oliva. En el 2008, Ales se convirtió en el distribuidor exclusivo de 3M en el canal masivo. Por más de 100 años, gente en todo el mundo ha encontrado en 3M las ideas y productos que solucionan sus problemas y hacen su vida mejor y más fácil, con más de 55,000 productos, más de 30 tecnologías centrales y el liderazgo en la mayoría de mercados en el mundo.

De esta manera las líneas de representación de Ales han crecido con rapidez en el último periodo, constituyendo una de las fortalezas de la organización.

Hoy en día Industrias Ales ofrece al público:

Productos para limpieza del hogar:¹⁰

¹⁰ http://www.ales.com.ec/2_1_limpieza.html



Grasas Comestibles:¹¹



¹¹ http://www.ales.com.ec/2_2_aceites.html

Representaciones:

Procter & Gamble:¹²



Aceite de Oliva:¹³



¹² http://www.ales.com.ec/2_3_1_pg.html

¹³ http://www.ales.com.ec/2_3_2_Ybarra.html

3M:¹⁴



Maquinaria Agrícola:¹⁵

También representamos en el Ecuador a prestigiosas marcas de esta categoría como:

MASCAR
Autos y Maquinaria

BIA
Baldan

KUHN

INAMEC
INDUSTRIA AGRICOLA MECANICA

Four images showing various agricultural machinery in use, including a tractor with a hay baler, a red tractor with a harrow, a tractor with a planter, and a tractor with a harrow.

¹⁴ http://www.ales.com.ec/2_3_4_3m.html

¹⁵ http://www.ales.com.ec/2_3_5_maquinaria.html



2.1.2. Cultura Organizacional

2.1.2.1. Misión

Para tener un poco claro lo que es en sí la misión, es necesario tener un concepto claro de ella, por lo que la definiré a continuación:

Según el profesor Rafael Muñiz Gonzales, autor del libro «Marketing en el siglo XXI», la *misión* "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas".¹⁶

En base a esta definición la misión de Industrias Ales es:

“Producir, comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado

¹⁶ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>

nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su gente, sus accionistas y la sociedad”.¹⁷

2.1.2.2. Visión

La visión de una organización puede definirse de la siguiente manera:

“La visión es adonde quiere llegar la organización, en donde se ve la empresa a lo largo de los años, como quiere ser reconocida conforme crezca y logre su estabilidad y permanencia. Puede decirse que la visión es el sueño de lo que se quiere lograr”.¹⁸

En base a esta definición la visión de Industrias Ales es:

“Ser la Corporación reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo, a través de las mejores prácticas, teniendo como pilar el talento humano.”¹⁹

2.1.2.3. Objetivos de la Empresa

Ales, una compañía septuagésima, ha mantenido a lo largo de su existencia básicamente las mismas estructuras, y ha sido exitosa. No obstante, el crecimiento, la diversificación, el manejo de operaciones más complejas, la globalización de transacciones, el dinamismo en los negocios, etc., demanda en las empresas cambio en su cultura, en su estrategia, en su visión, en su forma de gestionar y controlar, en sus esquemas de relacionamiento. El papel de las empresas es cada vez más estratégico en el desenvolvimiento global de una sociedad, son más intensas las vinculaciones con accionistas, empleados, proveedores, clientes, estado, sistema financiero, etc., y su compromiso con el medio ambiente es, en el mundo actual, una prioridad que debe ser enfrentada con mucha seriedad.

¹⁷ <http://www.ales.com.ec/1-1-2Valores.html>

¹⁸ <http://upointroadmon.blogspot.com/2007/05/visin.html>

¹⁹ <http://www.ales.com.ec/1-1-2Valores.html>

El crecimiento de Ales en la última década le ha generado también varios problemas, propios de tener un nivel de transacciones muy superior, con cada vez mayores montos involucrados, mayor cantidad de nuevos productos, clientes, proveedores, requerimientos de recursos, etc.

La plataforma desarrollada por Ales a lo largo de estos últimos años de crecimiento, y el fortalecimiento de su infraestructura, son un sólido punto de partida para nuevas realizaciones y objetivos que son:

- **Gobierno Corporativo:** Es una forma moderna de manejar las relaciones entre los dueños del capital, el directorio que actúa en su representación para el direccionamiento de la empresa y los administradores encargados de ejecutar la operación.

El objetivo es agrupar las buenas prácticas, principios y normas que regulen el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno: accionistas, directorio y alta administración, en un esquema que provea los mecanismos para proteger los intereses de los accionistas, asegurando el uso eficiente de recursos y la creación de valor en los negocios, con transparencia e información adecuada a todos sus actores.

- **Visión, estrategia y modelo de gestión:** Definición de las estrategias de corto, mediano y largo plazo, a la luz de un profundo análisis de las capacidades internas y de los riesgos inherentes a lo largo de la cadena de valor. Este estudio comprende la definición de la estructura organizacional más conveniente para gestionar el plan y los procedimientos de control de gestión y medición de resultados.
- **Eficiencia Operativa:** Una serie de estudios tendientes a evaluar la productividad en la gestión a través de la revisión de temas como: formalidad en los sistemas de trabajo, habilidades de supervisión, calidad y eficiencia de la comunicación en áreas, balance de cargas de trabajo y utilización del tiempo. También se evaluará el grado de utilización de herramientas tecnológicas y el

grado de confiabilidad y agilidad y consistencia de la información. Por último se evaluará la productividad de las operaciones mediante una revisión de la eficiencia en el uso de los recursos, la productividad comercial, en las plantaciones, en la planta industrial y en el proceso logístico; utilización y aprovechamiento de activos y manejo eficiente del capital de trabajo.

Los tres objetivos ya mencionados son con los que se está manejando actualmente industrias Ales, pero también cuenta con ciertos objetivos específicos como son:

- Planificación y visión a largo plazo.
- Adecuado grado de supervisión y control.
- Objetividad, transparencia y responsabilidad.

2.1.2.4. Políticas

Las políticas son directrices generales que sirven para la toma de decisiones, éstas establecen los límites de las decisiones, delimitando aquellas que pueden tomarse y a su vez se exceptúan las que no se permiten.

Las políticas de más relevancia con las que se maneja Industrias Ales son:

- **“Conozca a su cliente”**: Se entiende como clientes a todas las personas naturales y jurídicas que acceden a los productos que ofrece la compañía. Esta política y los procedimientos de debida diligencia adoptados por la compañía, propenden a un adecuado conocimiento de todos los clientes potenciales, actuales, permanentes y ocasionales, así como la verificación de la información y los soportes de la misma, prestando atención a la adecuada información tanto para personas naturales como para personas jurídicas.
- **“conozca a su empleado”**: El conocimiento de los funcionarios y colaboradores de la compañía tiene mucha importancia en la Prevención de Lavados de Activos. En tal sentido la compañía deberá adoptar una serie de medidas tendientes a lograr un alto nivel de integridad del personal, así como la adhesión a los principios y valores institucionales.

- **“conozca su mercado”:** La compañía conocerá las características particulares de las actividades económicas de sus clientes, así como las operaciones que estos realizan en los diferentes mercados a fin de adoptar procedimientos que permitan a la entidad identificar el mercado al cual se dirigen los productos que ofrecen y generar señales de alerta en aquellas operaciones que, al compararlas contra dichas características usuales del mercado, se detecten como inusuales.
- **Uso de uniformes:** La compañía proveerá a sus empleados de uniformes para uso diario y así poder mantener una imagen impecable.
- **Horarios:** El horario de trabajo de los empleados de Industrias Ales es de lunes a viernes de 08h30 a 17h00 con media hora de almuerzo.

2.1.2.5. Principios y Valores

Los principios y valores son una base moral y ética de actuación y desempeño, los mismos que reflejan la imagen interna y externa de la empresa.

Industrias Ales C.A., cuenta con los siguientes principios y valores, los mismos que están difundidos a todo su personal:

- **Hábito de Servicio:** Ales tiene el compromiso de satisfacer al cliente externo e interno con una actitud proactiva buscando “ganar – ganar”.
- **Transparencia y Honestidad:** En Ales todos los actos son éticos y transparentes, promueven en el personal la práctica de estos valores.
- **Competitividad:** En Ales este es un principio básico con el que logra alcanzar los objetivos de desarrollo, en un ambiente de competitividad soportándose en un recurso humano, proactivo, innovador y creativo.
- **Trabajo en Equipo:** En Ales promueven la unión de esfuerzos y de compromisos, mediante el trabajo en equipo, solamente así logran alcanzar las ambiciosas metas que se han propuesto.
- **Calidad Humana y Respeto:** En Ales incentivan a la gente a mantener una cultura de respeto, valores y principios que guíen todas las acciones.

2.1.2.6. Estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En el caso de una empresa las estrategias son un camino a seguir para el logro de metas y objetivos.

El desarrollo de Industrias Ales en la última década se basó en los siguientes lineamientos estratégicos:

- La integración vertical mediante una importante inversión en plantaciones de palma africana y extractora de aceite, que le han permitido a la empresa un razonable nivel de auto provisión de la principal materia prima y un mejor control de los costos de producción.²⁰
- La diversificación de productos, mercados y canales con el fin de ofrecer su presencia en el mercado con una canasta de productos más completa, llegando a nuevos mercados y diversificando los canales disponibles para llegar a los consumidores. Sin lugar a dudas el objetivo tiene un alto índice de cumplimiento, así lo demuestra el crecimiento de las ventas y la presencia en casi todos los mercados.²¹
- El mejoramiento industrial fue otro lineamiento estratégico ejecutado en la última década, aunque no en la medida necesaria debido a la atención prioritaria dada a las dos áreas antes referidas. No obstante obtuvieron importantes inversiones en el área industrial, dejando para los siguientes años el completar todo este proceso.²²
- La complementación del proceso seguido por ALES ha sido el desarrollo organizacional mediante el mejoramiento de su estructura interna, sus procesos y sistemas operativos, así como una atención especial al manejo del talento humano.²³

²⁰ Informe Anual 2009 Industrias Ales, pág. 9

²¹ *Ibídem*, pág. 10

²² *Ibídem*

²³ *Ibídem*

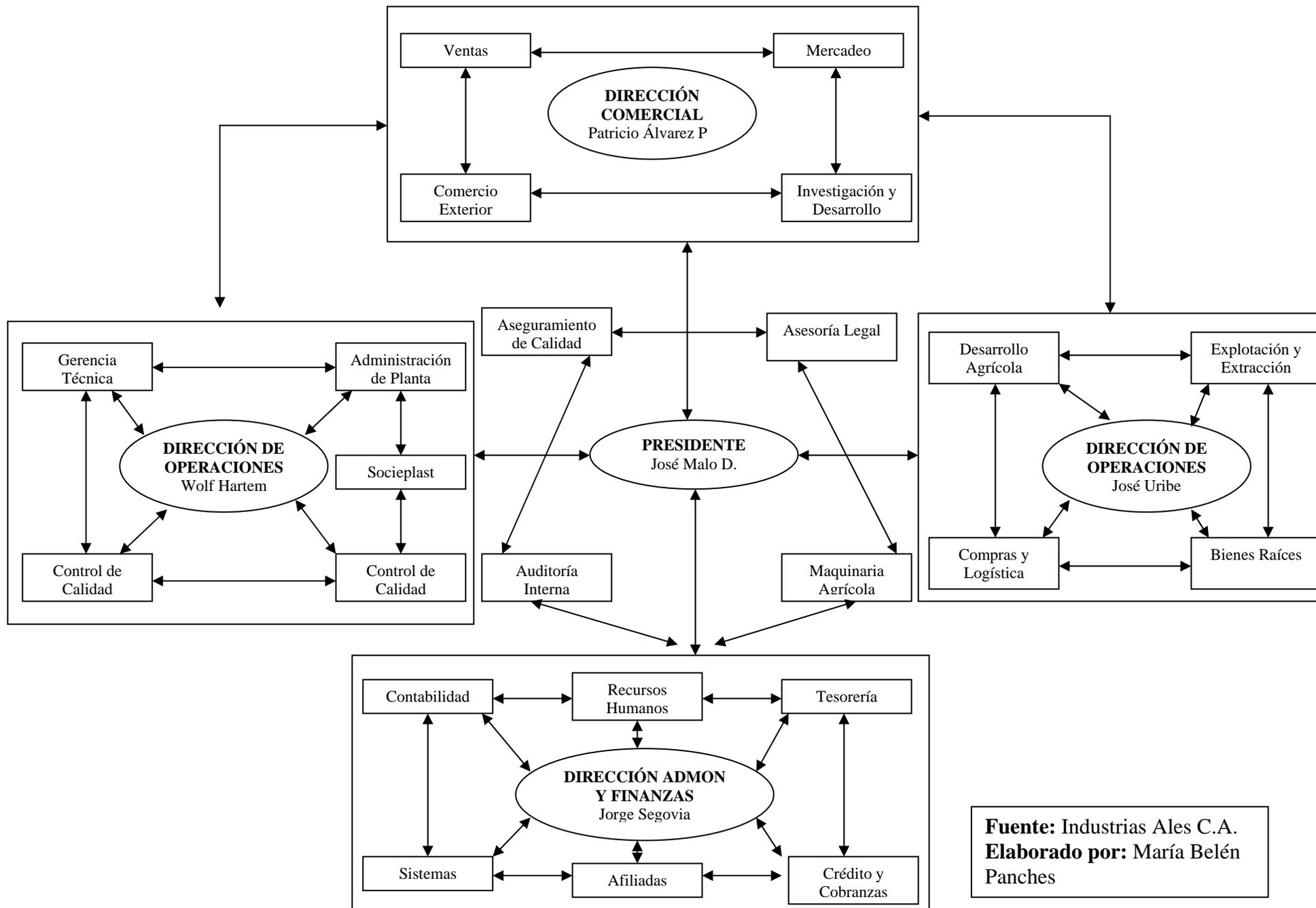
2.1.2.7. Estructura Organizacional

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que se ha dividido el trabajo dentro de una organización, para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de objetivos.

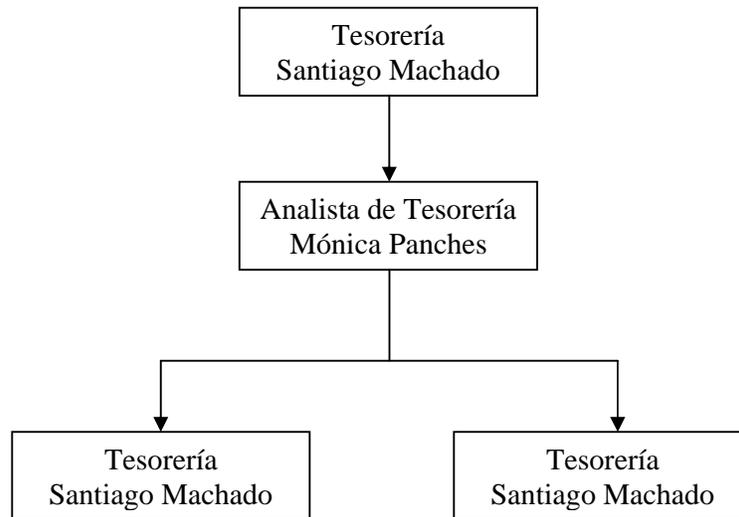
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

INDUSTRIAS ALES C.A.

AÑO 2011



Fuente: Industrias Ales C.A.
Elaborado por: María Belén Panches



Fuente: Industrias Ales C.A.

Elaborado por: María Belén Panches

2.1.2.8. FODA

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos. El **FODA** se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos. En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.²⁴

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Marca ALES • Seriedad y ética empresariales • Alianza comercial con Procter & G amble • Capacidad instalada 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en ciudades y regiones de alto potencial y baja penetración • Abrir mercados de exportación • Demanda de productos de palma en mercados externos • Negocios industriales a nivel nacional

²⁴ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>

<p>disponible en jabonería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de biodiesel • Negocio de alimentos balanceados a nivel nacional.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil penetración en Guayaquil • Inflexibilidad laboral en planta fruto de sindicalización • Falencias en su sistema de control interno. • Falta de indicadores de desempeño y gestión • Insuficiente explotación de los sistemas de información. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importación de productos a menor precio • Entrada de fuertes competidores en el sector • Sobreoferta de productos de la competencia en el mercado de grasas • Decrecimiento de la demanda por crisis económica • Política de subsidios del Estado • Sindicalización y política laboral del gobierno • Fortalecimiento técnico y crecimiento de la competencia

Como podemos ver en la matriz FODA se refleja que una de las debilidades de Industrias Ales es la falencia de su sistema de control interno y la presente tesis tiene como objetivo desarrollar un plan de evaluación para el mismo, el cual lo presentaré más adelante.

2.2. Análisis Situacional

2.2.1. Análisis Externo

2.2.1.1. Influencias Macro ambientales

En los dos últimos años la actividad empresarial fue compleja debido a varios factores, entre los cuales están un difícil entorno socio – político, las altas variaciones

en el entorno económico, la volatilidad de los precios de las materias primas y una aguda competencia.

2.2.1.1.1. Factor Económico

El ambiente económico de los últimos años fue complicado para las actividades empresariales. Había perspectivas poco alentadoras debido a los bajos precios del petróleo, el proceso electoral, las bajas relaciones con la vecina Colombia, y el permanente discurso del gobierno en contra de la actividad privada, a lo cual debe sumarse la crisis internacional que provocó serias restricciones a las importaciones, elevación de impuestos y reducción de liquidez del sistema financiero nacional.

Las restricciones a las importaciones afectaron significativamente la economía de varios sectores, razón por la cual el gobierno debió establecer medidas para un paulatino regreso a la situación inicial; primero fueron eliminados los cupos, y luego, en forma gradual, se están eliminando las sobretasas arancelarias.

El país está saliendo lentamente de la crisis, aunque es preocupante el incremento del desempleo y el subempleo que, en la realidad, han llegado a niveles alarmantes, generando repercusiones en el consumo; también preocupa el elevado gasto público y la participación cada vez más fuerte del sector público en actividades privadas.

2.2.1.1.2. Factor Social

A. Valores y creencias básicas de la sociedad:

Es muy importante para Industrias Ales, el tener definidos los valores que deben cumplirse y las creencias a respetar, para que los clientes se sientan satisfechos y la población se sienta identificada con la empresa. La clave es que los futuros clientes se adapten con rapidez, porque una demora, significaría pérdidas económicas para la empresa.

B. Las variables demográficas:

También es un factor decisivo en el departamento contable de la empresa Industrias Ales, ya que se realiza transacciones en la región sierra y en la costa, en los cuales existen variables geográficas que no permiten el correcto y eficiente desenvolvimiento de las personas al momento de realizar cada una de las actividades encomendadas y que no exista retrasos en la información.

2.2.1.1.3. Factor Tecnológico

Todas las empresas que quieran ver incrementadas su eficiencia y conseguir a largo plazo que los rendimientos aumenten, deben contar con tecnología de punta, Industrias Ales cuenta con esa tecnología, con un software legal y con la respectiva autorización para su uso, tanto en la matriz, como en sus sucursales y fabrica.

2.2.1.1.4. Factor Legal

A. Almacenamiento de la información:

El factor legal, que exige que ciertos documentos, sin importar si son físicos o digitales, se almacenen en un periodo de tiempo. Las regulaciones gubernamentales y fiscales hacen que hoy todas las empresas estén obligadas a guardar información durante cinco años como mínimo, y que exigen que las organizaciones garanticen que la información no sea modificada en sus registros.

Es por esta razón que es necesaria una estrategia de resguardo, respaldo y recuperación de los documentos impresos. De aquí la importancia de los archiveros y cajas de seguridad fabricados con materiales que le permitan resistir inundaciones, incendios o sismos.

B. Sistema Institucional

El grado que puede tener el Estado sobre Industrias Ales, es el mismo que puede tener sobre cualquier empresa privada, el cual debe cumplir con todo lo que dispone la ley, con respecto a la actividad económica que realiza la empresa.

2.2.2. Análisis Interno

Ales, una compañía septuagenaria, ha mantenido a lo largo de su existencia básicamente las mismas estructuras, y ha sido exitosa. No obstante, el crecimiento, la diversificación, el manejo de operaciones más complejas, la globalización de transacciones, el dinamismo en los negocios, etc., demanda de las empresas cambios en su cultura, en su estrategia, en su visión, en su forma de gestionar y controlar, en sus esquemas de relacionamiento. El papel de las empresas es cada vez más estratégico en el desenvolvimiento global de una sociedad, son más intensas las vinculaciones con accionistas, empleados, proveedores, clientes, estado, sistema financiero, etc., y su compromiso con el medio ambiente es, en el mundo actual, una prioridad que debe ser enfrentada con mucha seriedad.

El crecimiento de Ales en la última década le ha generado también varios problemas, propios de tener un nivel de transacciones muy superior, con cada vez mayores montos involucrados, mayor cantidad de nuevos productos, clientes, proveedores, requerimientos de recursos, etc., lo cual debe ser atendido de forma prioritaria.

2.2.2.1. Área Administrativa

2.2.2.1.1. Departamento de Tesorería

Con notable frecuencia se conceptualizan y utilizan de manera unívoca las funciones de administración financiera y de la tesorería. A pesar de que ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de captar y administrar los recursos financieros de una organización, en la filosofía y en la práctica cabe establecer una diferenciación a efectos de intentar precisar las tareas y actividades que competen a

cada función, lo cual en ocasiones no es fácil de realizar cuando, inclusive, en algunas entidades se les asignan a estas funciones otras tareas que no les corresponden.

Para estar un poco más claros es importante tener una idea de las funciones que tienen tanto la administración financiera como el departamento de tesorería.

- **Administración Financiera:** Es la función que se encarga de todos los aspectos financieros de una organización. Por lo tanto, le corresponde dictar y establecer políticas para pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas del financiamiento e inversión de excedentes, control de todo el proceso de administración del dinero, e interactuar con los mercados de capital.²⁵
- **Ciclo de Tesorería:** Tiene la función de implantación de controles en materia de capacitación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos. Es responsable de correcto y eficiente flujo de fondos. Por lo tanto, las actividades de tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas de área o dirección financiera.²⁶

En base a los conceptos ya definidos se puede decir que el departamento de Tesorería de Industrias Ales se encarga del manejo y distribución de los recursos financieros de la compañía en pro de mantener índices de solvencia óptimos que le permitan cumplir a cabalidad sus obligaciones con proveedores, personal, bancos, entre otros.

Sus principales actividades son cumplir con pagos a sus Proveedores entre los que se cuenta Empresas Relacionadas, pagos a proveedores internos y externos, Obligaciones bancarias, controlar el cumplimiento de los presupuestos de caja anual, controlar el registro de cobranzas, manejo de deuda, negociaciones con bancos, pago de dividendos y todo lo relacionado con los Accionistas.

²⁵ SANTILLAN GONZÁLES, Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno: función de contraloría. Thomson Learning, México, 2001, Pág. 248

²⁶ *Ibidem.*

El departamento de Tesorería de Industrias Ales cuenta con los siguientes subprocesos:

1.- Gestión Bancaria

- 1) Bancos
- 2) Chequeras
- 3) Manejo de Deuda
- 4) Emisión de Obligaciones
- 5) Negociación con cheques
- 6) Conciliación Bancaria
- 7) Manejo de Inversiones

2.- Gestión de Ingresos

- 1) Registro de Cobranzas

3.- Gestión de Egresos

Pago Empresas Relacionadas

- 1) Pago a Proveedores
 - Pago a Proveedores del Exterior
 - Pago a Proveedores Internos y Externos
- 2) Pago Nomina

4.- Gestión Manejo Flujo de Caja

- 1) Flujo de Caja

5.- Manejo de Acciones

- 1) Aumento de capital
- 2) Pago de Dividendos
- 3) Emisión de Títulos

Estos subprocesos van a ser analizados más profundamente en el Capítulo V.

CAPITULO III

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO POR EL MÉTODO INFORME COSO

3.1. Metodología Informe COSO

El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

Existen en la actualidad 2 versiones del Informe COSO. La versión del 1992 y la versión del 2004. Básicamente la versión del 2004 no es otra cosa que una ampliación del Informe original, para dotar al Control Interno de un mayor enfoque hacia el Enterprise RISC Management (ERM), o gestión del riesgo.

Para lo que es el desarrollo de esta tesis me he basado en el informe COSO de la versión del 2004 de la cual hablaré más adelante. Para ello es necesario primero conocer de qué se trata la versión de 1992.

El denominado “Informe COSO”, publicado en Estados Unidos en 1992, surgió como respuesta a las inquietudes que planteaba la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes respecto al control interno. El Informe COSO plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Comisión Nacional de Fraude de Información Financiera (National Commission on Fraudulent Financial Reporting) creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organizations). El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- La Asociación Americana de Contabilidad. (American Accounting Association- AAA)

- El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.(American Institute of Certified Public Accountants - AICPA)
- El Instituto de Ejecutivos Financieros. (Financial Executives International - FEI)
- El Instituto de Auditores Internos. (Institute of Internal Auditors - IIA)
- El Instituto de Contadores de Gestión. (Institute of Management Accountants - IMA)

El objetivo primordial del Informe COSO es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos del control interno que permita una definición común del control interno y la identificación de sus componentes.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los 3 objetivos siguientes²⁷:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones.
2. Fiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

El primero de los 3 objetivos anteriores se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.

²⁷ <http://www.monografias.com/control-interno/>

El segundo objetivo pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y, muy importante, que esta información se obtenga tempestivamente, eso es, cuando sea necesaria y útil. En este sentido, la fiabilidad de la información no es solo una garantía frente a terceros, sino una exigencia de la dirección, ya que sin esta información, no sería posible tomar decisiones empresariales acertadas.

El tercer objetivo se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentre sujeta la empresa.

El Control Interno favorece entonces que una empresa consiga sus objetivos de rentabilidad, rendimiento y minimice las pérdidas de recursos; favorece que la empresa disponga de información fiable y a tiempo; y por último favorece que la empresa cumpla con la ley y otras normas que le son de aplicación.

Para lograr estos 3 objetivos, el sistema de Control Interno se basa según la propuesta del Informe COSO en 5 elementos o componentes, que representan lo que se necesita para garantizar el éxito del sistema. Es evidente que para cada uno de los 3 objetivos, todos los componentes deben estar funcionando correctamente.

Los 5 elementos o componentes del Informe COSO que se presentó en 1992 son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo

Estos componentes se ampliaron a 8 en el Informe COSO ERM, presentado en el 2004, de los cuales se tratará más adelante.

3.2. Enfoque y Filosofía del Informe COSO ERM

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

Este nuevo enfoque no intenta ni sustituye el marco de control interno, sino que lo incorpora como parte de él, permitiendo a las compañías mejorar sus prácticas de control interno o decidir encaminarse hacia un proceso más completo de gestión de riesgo.

A medida que acelera el ritmo de cambio, la mayoría de las organizaciones necesitarán mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades, evitar riesgos y manejar la incertidumbre. Esta nueva metodología proporciona la estructura conceptual y el camino para lograrlo. La premisa principal de la gestión integral de riesgo es que cada entidad, con o sin fines de lucro, existe para proveer valor a sus distintos “grupos de interés”. Sin embargo, todas estas entidades enfrentan incertidumbres y el desafío para la administración es determinar qué cantidad de incertidumbre esta la entidad preparada para aceptar, como esfuerzo, en su búsqueda de incrementar el valor de esos “grupos de interés”. Esa incertidumbre se manifiesta tanto como riesgo y oportunidad, con el potencial de desgastar o generar valor. La gestión integral de riesgo permite a la administración tratar efectivamente la incertidumbre, riesgo y oportunidad, de tal modo de aumentar la capacidad de la entidad de construir valor.

La incertidumbre es generada por factores externos a la entidad como la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados, competencia y regulaciones, y por factores internos como las elecciones

estratégicas de la organización. La incertidumbre emana de la inhabilidad para determinar con precisión la probabilidad asociada a la ocurrencia de un evento y a sus impactos correspondientes. El valor es creado, preservado o desgastado por las decisiones de la administración en todas las actividades, desde la planificación estratégica a la operación del día a día²⁸.

Es por esto que el Informe COSO ERM describe un marco basado en principios que provee lo siguiente:

- La definición de administración de riesgos corporativos.
- Los principios críticos y componentes de un proceso de administración de riesgos corporativos efectivo.
- Pautas para las organizaciones sobre cómo mejorar su administración de riesgos.
- Criterios para determinar si la administración de riesgos es efectiva, y si no lo es que se necesita para que lo sea.

Como el punto clave de todo esto es la administración de riesgos es necesario conocer su concepto. Según COSO ERM, la administración de riesgos es un proceso efectuado por el directorio, gerencia y otros miembros del personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a lo largo de la administración, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos de la organización.

Una vez establecido el enfoque y filosofía del COSO ERM es importante conocer también sus elementos o componentes, los cuales se detallan en el siguiente punto.

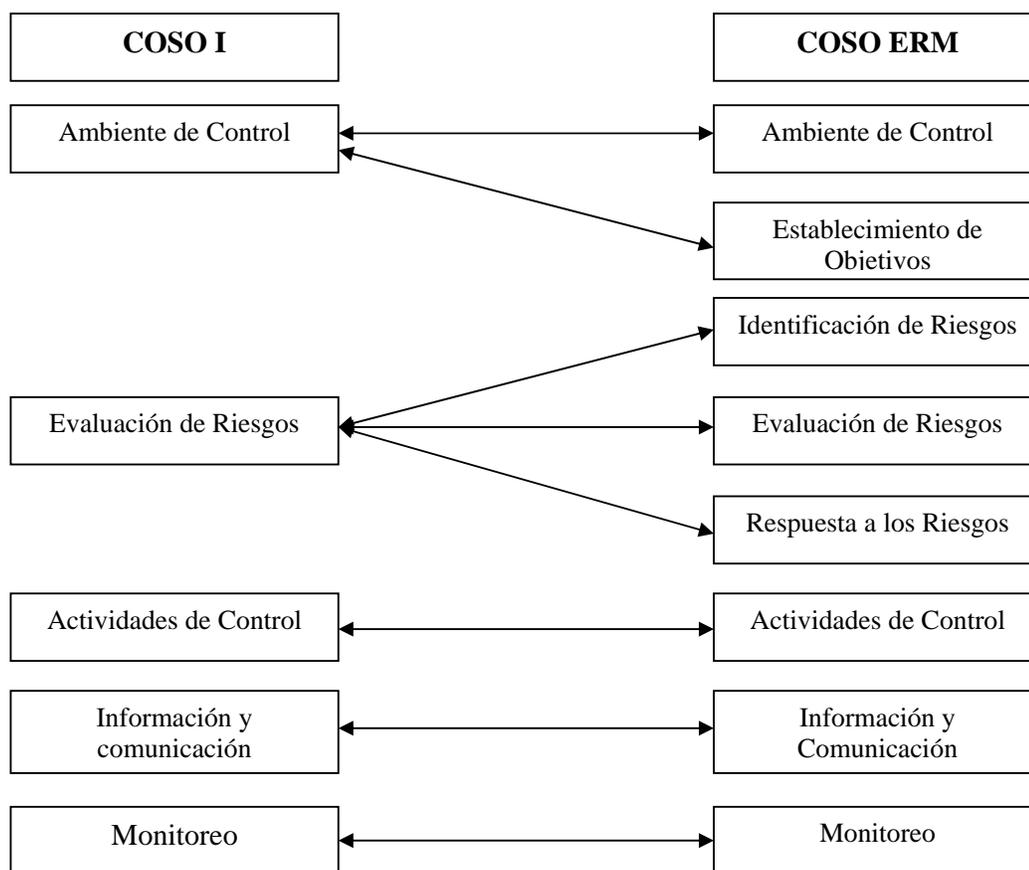
²⁸ <http://www.erm.coso.org/>

3.3. Componentes del Informe COSO ERM

El Informe COSO ERM está conformado por 8 componentes que se relacionan entre sí, estos son:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos.
- Identificación de eventos.
- Evaluación de Riesgos.
- Respuesta al Riesgo.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Monitoreo.

De cada uno de ellos hablaré más adelante, ya que primero hay que establecer la relación que existe entre los componentes del COSO I y los componentes del COSO ERM.



Fuente: COSO II Enterprise Risk Managenet

Elaborado por: María Belén Panches

Para poder una visión más clara sobre esta relación es necesario conocer la función de cada uno de estos elementos que a continuación se detallan.

3.3.1. Ambiente de Control

El ambiente de control abarca el tono de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes, proporcionando disciplina y estructura. Influye en cómo se establecen las estrategias y objetivos, se estructuran las actividades de negocio, se identifican y evalúan los riesgos y se actúa sobre ellos. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de la administración de riesgos de una entidad, su apetito de riesgo, el monitoreo ejercido por el

consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.²⁹

En palabras más simples el ambiente de control no es más que la base fundamental para los otros componentes del ERM, proporcionado estructura, disciplina y una atmósfera donde las personas conducen sus actividades y llevan a cabo el control de sus responsabilidades.

El ambiente de control está compuesto por los siguientes factores:

- Filosofía de la administración de riesgos.
- Integridad y valores éticos.
- Visión de directorio.
- Compromiso de la competencia profesional.
- Estructura organizativa.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.

A continuación serán expuestos cada uno de ellos:

Filosofía de la Administración de Riesgos: La filosofía de la administración de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus situaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el trabajo de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes

²⁹ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 29

de excepción, como si prefiriere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras sino con acciones diarias.³⁰

Integridad y Valores Éticos: Los objetivos de una empresa y la forma de alcanzarlos están basados en preferencias, juicios de valor, y estilos de dirección, los cuales reflejan la integridad de la organización y su compromiso de los valores éticos. Por esta razón hay que tener claro el concepto de integridad y valores éticos.³¹

Se entiende por **integridad** el deseo de hacer lo correcto, es decir, profesar una serie de valores y expectativas y actuar de acuerdo a los mismos.

Los **valores éticos**, son aquellos valores morales que permiten determinar una línea de comportamiento apropiado en la toma de decisiones. Estos valores debería basarse en lo que es correcto y no limitarse únicamente a lo legal.

En el ambiente de control la integridad y los valores éticos son elementos esenciales, afectando el diseño, administración y el monitoreo de los otros factores del COSO.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección ya que establecen el estilo al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un estilo adecuado al nivel más alto contribuye a que:

³⁰ PricewaterhouseCoopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado / Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004, Pág 10.

³¹ *Ibíd*em Pág 14

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezcan los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Éste código proporciona una conexión entre la misión, visión, políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

Visión del Directorio: La Dirección es directamente responsable por todas las actividades de una empresa, incluyendo sus sistemas de control interno. Da forma a los valores, los principios y principales políticas operativas que constituyen la base del sistema de control interno. La Dirección es quien fija los objetivos al nivel de entidad, toma acciones relativas a la estructura organizacional, contenido y comunicación de políticas claves y los tipos de sistemas de planificación e información que usará la organización. Todas las funciones influirán o afectarán de diferente manera a la organización dependiendo de cómo la dirección las ejecute.

Los efectos en la organización son naturalmente intangibles pero se pueden buscar indicadores positivos o negativos. El Informe C.O.S.O. trata especialmente tres de ellos, los cuales son expuestos a continuación:

- 1. Un indicador asociado al estilo de la dirección es la forma como la empresa es conducida.** Una empresa puede ser dirigida de manera **informal** o sea controlando muy estrechamente las operaciones a través del contacto cara a cara con los gerentes claves o de manera más **formal** confiando en políticas escritas, indicadores de desempeño e informes. Un Gerente General puede relacionarse con sus gerentes a través de reuniones abiertas, donde se tomen las decisiones de una manera informal o puede relacionarse y comunicarse a través de escritos, donde se informan los temas que serán tratados y lo que fue resuelto en dichas reuniones.
- 2. Otro indicador que ejerce su influencia es la naturaleza de los riesgos asumidos por la dirección.** La Dirección puede adoptar distintas actitudes, pudiendo ejercer una actitud conservadora o adversa al riesgo o bien buscadora del mismo. En cualquier caso la Dirección va a actuar con cuidado y solamente después de analizar los beneficios y riesgos potenciales de una operación. Cuando la Dirección es buscadora de riesgos va a estar dispuesta a enfrentar altos riesgos siempre, a pesar de las consecuencias económicas severas que puedan afectar a la empresa.
- 3. Otro indicador son las actitudes que la dirección toma frente al proceso de elaboración de información contable.** En este proceso es fundamental la delegación de autoridad. La información surge de diferentes sectores de la empresa y por tanto es indispensable que cada área asuma su responsabilidad en este importante proceso. Sería imposible que un Gerente General pudiera ejercer una supervisión directa en lo que refiere a juicio y estimaciones contables de cada área. Esta tarea debe ser realizada por los responsables directos, que son aquellos que están en contacto diario con la información.

Compromiso de la competencia profesional: La competencia debe reflejar las habilidades o conocimientos específicos requeridos para desempeñar las

tareas que definen el trabajo de cada individuo. Le corresponde a la Dirección definir los niveles de competencia para cada puesto de trabajo y cuáles son las habilidades y conocimientos que espera de quien ocupa dicho puesto.

Generalmente hay una compensación entre competencia y costo, por ejemplo, no es necesario contratar a un ingeniero eléctrico para encender una lamparita. A su vez, la Dirección determina cuán bien deben ser cumplidas las tareas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales y no apartarse de la estrategia implantada.

Estructura Organizativa: La estructura organizativa es el marco en que las actividades son planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas para lograr los objetivos a nivel de la entidad.

El proceso de diseño organizacional o estructura organizativa comprende cuatro etapas:

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

Al departamentalizar están agrupando actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente o sea combinamos de manera lógica y eficiente las actividades. Hay diferentes criterios, por función, por producto y en forma matricial. El criterio que adopte cada empresa dependerá del tamaño de la empresa, el ramo en que gire y al mercado que se dirige. Su determinación estará asociado a los beneficios que reporte en cuanto al ahorro de costos, mejor utilización de los recursos, y mejorar los beneficios en general para la empresa como puede ser obtener mejores resultados en la gestión.

Una vez realizada la departamentalización, hay que asignarles actividades a esas unidades definidas. Esta asignación puede ser definida por diferentes

critérios, pueden ser por semejanza, por el máximo uso, por oposición de intereses o también por el interés del jerarca. En esta asignación de actividades se deben dejar claramente definidas el nivel de responsabilidad y autoridad. Estas unidades se relacionan entre sí para poder llevar a cabo las actividades y responsabilidades asignadas, se dan relaciones de mando, staff, de apoyo, dependiendo del tipo de estructura organizacional definida por la organización. Deben de establecerse las líneas apropiadas para elevar informes, por ejemplo la auditoría interna debe de tener los canales adecuados para poder hacer llegar la información al Directorio, de forma tal que su actuar sea totalmente independiente de la Dirección.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el elemento que da conexión a la estructura organizacional, tiene como base el cargo que ocupa quien ejerce la autoridad y por ello es impersonal y es conferida por la organización. Dentro de este factor se analizan la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades operativas, y establecimiento de relacionamiento para la elevación de informes. Se hace hincapié en el grado en que los individuos y equipos son alentados a usar su iniciativa para encarar asuntos y resolver problemas, así como los límites de su autoridad. También incluye, políticas que describen las prácticas apropiadas de negocio, conocimientos y experiencia del personal clave y los recursos proporcionados para cumplir sus cometidos. Un punto de atención a tener en cuenta es la existencia de estándares, procedimientos y normas relacionadas con el control, incluyendo la descripción de funciones para el trabajo de directores de departamento y supervisores. También se debe prestar atención si la entidad u organización cuenta con el personal adecuado, en número y experiencia para llevar a cabo su misión, teniendo en cuenta el tamaño, la naturaleza y complejidad de sus actividades.

Políticas y prácticas de Recursos Humanos: De todos los factores del Ambiente de Control, se da énfasis en el estudio de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, por considerar que los Recursos Humanos son los

activos más importantes que tiene una organización y su efectiva gerencia es la clave del éxito. Este es más probable de lograr si las políticas y procedimientos de personal están estrechamente ligados y hacen una contribución importante al logro de los objetivos asociados en sus tres categorías. Las prácticas relativas a Recursos Humanos envían mensajes a los empleados en cuanto a niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Dichas prácticas se relacionan con las acciones referidas a contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejo, promoción, compensación y corrección. La Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización. La A.R.H. es una función de staff. Los gerentes de A.R.H asesoran a los gerentes de línea de toda la organización. El proceso de la A.R.H. es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando estos se necesitan.

Con esta breve explicación queda claro que el ambiente de control es la base de la estructura del control interno porque va de la mano con los objetivos, políticas, y la dirección de la empresa.

3.3.2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se establecen a nivel estratégico, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de reporte y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos precedentes de fuentes externas e internas, y una condición previa para la identificación efectiva de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la entidad.³²

³² PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005. Pág. 37

Este componente nos dice que los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La administración de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

A continuación se detalla los subcomponentes del Establecimiento de objetivos:

- a) **Objetivos Estratégicos:** Son declaraciones que describen la naturaleza, el alcance, el estilo, los ideales y sueños de una organización para el mediano y largo plazo. Cada objetivo estratégico debe responder a las siguientes preguntas: ¿Qué se quiere lograr?, ¿Cuándo se debe lograr? Y ¿Cómo se sabrá si se ha logrado? Estos objetivos reflejan también las elecciones estratégicas sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés.
- b) **Objetivos Relacionados:** Son objetivos a nivel de la empresa que están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a los subobjetivos, por ejemplo en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura. Estos objetivos se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento; y deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito al riesgo deseado.
- c) **Riesgo Aceptado y Niveles de Tolerancia:** El riesgo aceptado es la cuantía, más amplia del riesgo, que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión o visión. El riesgo aceptado se relaciona directamente con la estrategia de una entidad y se tiene en cuenta para establecerla, ya que diferentes estrategias exponen a una entidad a riesgos distintos. La administración de riesgos corporativos ayuda a la dirección a elegir una estrategia que alinea la creación anticipada de valor con el riesgo aceptado por la entidad.

La tolerancia al riesgo es el nivel aceptable de desviación en relación con el logro de los objetivos. Se alinea con el apetito al riesgo (directamente relacionado con la definición de la estrategia). Al establecer la tolerancia al riesgo, la Gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.³³

3.3.3. Identificación de Eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.³⁴

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo.

³³ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 134

³⁴ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 45

A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

- **Identificación de Eventos:** Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares a la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y se somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y de ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.
- **Talleres de Trabajo:** Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una entidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.
- **Entrevistas:** Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y el entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistas para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y

conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

- **Cuestionarios y Encuestas:** Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.
- **Análisis del flujo de procesos:** El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.
- **Principales indicadores de eventos e indicadores de alarma:** Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o a tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que

deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

- **Seguimiento de datos de eventos con pérdidas:** El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos.
- **Identificación continua de Eventos:** Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo. También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio.
- **Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos:** Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impactos sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espinas de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan el logro.

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos.

3.3.4. Evaluación de Riesgos

La Norma Internacional para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna señala sobre la evaluación de riesgos lo siguiente:

1220.A2.- Al ejercer el debido cuidado profesional el auditor interno debe considerar la utilización de herramientas de auditoría asistida por computador y otras técnicas de análisis de datos.³⁵

2010.- Planificación: El director ejecutivo de auditoría debe establecer los planes basados en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichos planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.³⁶

2010. A1.- El plan de trabajo de la actividad de auditoría interna debe estar basado en una evaluación de riesgos, realizada al menos anualmente. En este proceso deben tenerse en cuenta los comentarios de la alta dirección y del Consejo.

2100.- Naturaleza del Trabajo: La actividad de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.³⁷

2110.- Gestión de Riesgos: La actividad de auditoría debe asistir a la organización mediante la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión y riesgos.

2110.A1.- La actividad de auditoría interna debe supervisar y evaluar la eficacia del sistema de gestión de riesgos de la organización.

³⁵ Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, Pág 5

³⁶ Ibidem, Pág. 7

³⁷ Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, Pág 8

2110.A2.- La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas al gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa,
- Eficacia y eficiencia de las operaciones,
- Protección de activos, y
- Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos³⁸

2050.- Coordinación: El director ejecutivo de auditoría debe compartir información y coordinar actividades con otros proveedores internos y externos de aseguramientos y servicios de consultoría relevantes para asegurar una cobertura adecuada y minimizar la duplicación de esfuerzos.³⁹

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual. Al evaluar los riesgos, la dirección considera los eventos esperados e inesperados. Muchos de estos son rutinarios y recurrentes y ya se contemplan en los programas de gestión y presupuestos operativos.⁴⁰

Dentro de la evaluación de riesgos, estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (probabilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia),

³⁸ Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna, Pág 8

³⁹ *Ibíd.* Pág 7

⁴⁰ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 53

con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

Es necesario tener los conceptos de los que es el riesgo inherente y el riesgo residual para poder entender lo que es la evaluación de riesgos. **El riesgo inherente** es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto. Y el **Riesgo Residual** es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente.

En la definición que da la Price acerca de la Evaluación de riesgos, habla acerca de métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas, a continuación un detalle de lo que es cada una de ellas.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz para su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no

probabilísticas, y de benchmarking. Una consideración importante en esta evaluación es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas. Y uno de los retos que plantean el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

- **Técnicas Probabilísticas:** Las técnicas de este tipo miden la probabilidad e impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística.⁴¹
- **Técnicas No Probabilísticas:** Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre una hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.⁴²
- **Benchmarking:** Algunas empresas utilizan técnicas de benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo.⁴³

⁴¹ PricewaterhouseCoopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado / Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004, Pág 52.

⁴² *Ibíd*em, pág. 55

⁴³ PricewaterhouseCoopers, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado / Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004, Pág 58

3.3.5. Respuesta al Riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos o beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.⁴⁴

Cuando la gerencia haya evaluado el riesgo, identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad. Las respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido.

Como ya lo había mencionado hay varias respuestas del riesgo, a continuación un breve detalle:

- **Evitarlo:** Supone salir de las actividades que generen riesgos porque no se identificó alguna opción de respuesta que redujera el impacto y la probabilidad hasta un nivel aceptable. Evitar el riesgo puede implicar el cese de una línea de producto o de actividad, frenar la expansión hacia un nuevo mercado geográfico o a la venta de una división.
- **Reducir:** Implica llevar a cabo acciones para reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez. Significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en la línea con la tolerancia de riesgo deseada.
- **Compartir:** La probabilidad o el impacto del riesgo se reduce trasladando o, de otro modo, compartiendo una parte del riesgo. Igual que la opción de

⁴⁴PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 61

compartir, significa reducir el riesgo residual para ubicarlo en línea con la tolerancia de riesgo deseada. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, la tercerización de una actividad sustantiva o adjetiva como una parte de la gestión del recurso humano.

- **Aceptar:** No se emprende ninguna acción que afecte la probabilidad o el impacto del riesgo.

El COSO ERM propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos. Le permite desarrollar ésta visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad y así poder determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

El ERM también propone que para decidir la respuesta a los riesgos, la dirección debería tener en cuenta lo siguiente:

- Los costos y beneficios de las respuestas potenciales.
- Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo e indirecto que se debe medir en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (proceso, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

Las consideraciones sobre estas respuestas a los riesgos no deberían limitarse exclusivamente a la reducción de los riesgos identificados, sino que también deberían incluir la consideración a las nuevas oportunidades para la entidad.

Una vez que la dirección selecciona una respuesta, es posible que se necesite desarrollar un plan de implementación para ejecutarla. Como diría el escritor chino SUN TZU “La estrategia sin táctica es el camino más lento a la victoria”

3.3.6. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estratégicos, operativos, de reporte y cumplimiento. Aunque algunas actividades de control corresponden exclusivamente a una sola categoría, a menudo se traslapan. Según circunstancias, una determinada actividad de control podría ayudar a alcanzar los objetivos de la entidad en más de una categoría.⁴⁵

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

“Las actividades de control incluyen controles preventivos, para detener ciertas transacciones riesgosas ante su ejecución, y, controles de detección, para identificar aquellas que tienen posibles errores o irregularidades.

⁴⁵ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 67

Las actividades de control combinan controles automáticos y manuales, incluyendo aquellos automatizados que aseguran la captación correcta de la información, y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.”⁴⁶

Existen diferentes descripciones de tipos de actividades de control que van desde controles preventivos a detectivos, manuales, informáticos y controles de dirección. A continuación se ejemplifican la gama y variedad de actividades de control:

- **Análisis efectuados por la dirección:** Los resultados obtenidos se analizan con los presupuestos, con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento representan actividades de control.
- **Gestión directa de funciones por actividades:** Los responsables de diversas funciones o actividades revisan los informes sobre los resultados logrados.
- **Proceso de información:** Realización de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles físicos:** Los más conocidos son los inventarios o recuentos físicos en los cuales se comprueba su existencia física con los registros de la compañía.
- **Indicadores de rendimiento:** Los indicadores pueden actuar como control de las operaciones o puede ser relativo a la información financiera. Por ejemplo fluctuaciones de los precios de compra (operacional) o dicha información se utiliza para seguir los resultados financieros, el análisis de los indicadores contribuye al control relativo a la información financiera.
- **Segregación de funciones:** Hace al reparto de las tareas entre los empleados para que existe un control por oposición, un ejemplo sencillo sería que un

⁴⁶ Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador Pág. 58 - 59

vendedor no pueda modificar y aprobar los precios de ventas o el porcentajes de las comisiones recibidas por las ventas.

Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.

Integración de las actividades de control con la evaluación de riesgos

La dirección debería establecer los planes de acción necesarios para afrontar los riesgos evaluados. Las acciones determinadas también resultarán útiles para la definición de las operaciones de control, dado que su aplicación se encuentra orientada a garantizar su ejecución correcta.

Para clarificar el concepto un ejemplo sería el siguiente: Un empresa tiene como objetivo mantener un x nivel de inventarios para hacer frente a la demanda. Un riesgo asociado está dado por no obtener las mercancías con el tiempo suficiente. Una acción que podría tomar la dirección es hacerse de información histórica sobre la evolución de ventas y los tiempos de entrega de los proveedores de dichas mercancías. Esta acción también sirve para el desarrollo de una actividad de control.

Las actividades de control no son un fin en sí mismo, sino que sirven como mecanismos para que la organización alcance sus objetivos. Siguiendo el ejemplo mencionado precedentemente, una actividad de control incluiría el seguimiento de los tiempos de respuesta de los proveedores, comparándolo con la evolución de las ventas y obligaciones asociadas a sus productos. En tal sentido el control es un elemento integrado en el proceso de gestión.

3.3.7. Información y Comunicación

La información pertinente se identifica, captura y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados

internamente y fuentes externas de información para la administración de riesgos y la toma de decisiones relativas a los objetivos. También existe una comunicación efectiva que fluye hacia abajo, a través y hacia arriba de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección que debe considerar seriamente las responsabilidades de administración de los riesgos corporativos. Las personas entienden su rol en la administración de riesgos corporativos y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación efectiva con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.⁴⁷

Este componente ilustra el modo en que se obtiene y fluye la información en una organización y cómo ésta se utiliza y presenta para apoyar la gestión de riesgos corporativos. También se dan a conocer técnicas que facilitan la comunicación y apoyan a una gestión eficaz de riesgos corporativos.

Información

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

⁴⁷ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 75

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas. Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.⁴⁸

Los sistemas de información pueden ser:

- **Formales:** Por ejemplo la información obtenida en un seminario, congreso, etc.
- **Informales:** Por ejemplo aquella que surge de conversaciones con los clientes, proveedores, etc.

Dado que las empresas se mueven en un entorno cada vez más cambiante, resulta importante que los sistemas de información puedan adaptarse en forma oportuna y ágil a las condiciones del entorno, es por ello que la flexibilidad de los mismos resulta fundamental.

Muchas empresas deben su éxito a la utilización de los sistemas de información con fines estratégicos, utilizado éstos para lograr una ventaja competitiva y obtener

⁴⁸ <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

rendimientos superiores al resto. Un ejemplo son los sistemas que interconectan a los proveedores con sus clientes (Intercambio electrónico de datos), permitiendo a los proveedores chequear el nivel de stock de sus clientes a efectos de reaprovisionarlos oportunamente, sin necesidad de esperar el pedido del cliente. Realizar el seguimiento del stock del cliente permite al proveedor planificar mejor su producción y logística de entrega. Este ejemplo resulta claro para mostrar las ventajas competitivas que pueden obtenerse con la utilización adecuada de los sistemas de información.

En la medida que se vayan utilizando estos sistemas, las empresas podrán identificar mejor las necesidades del mercado, facilitando entonces la implementación de estrategias empresariales proactivas en vez de reactivas.

Los sistemas normalmente evolucionan configurándose a partir de muchas tecnologías diferentes, con el fin de satisfacer las necesidades de las empresas. La adquisición de una nueva tecnología constituye una decisión estratégica empresarial, por lo tanto su obtención representa un factor clave para la consecución de los objetivos de crecimiento. La selección de la tecnología dependerá de muchos factores que la organización deberá analizar, por ejemplo el soporte técnico, las necesidades del mercado, exigencias competitivas, etc.

La toma de decisiones acertadas y adecuadas dependerá de la calidad de la información utilizada. Resulta necesario que los informes ofrezcan los suficientes datos relevantes para posibilitar un control eficaz. La calidad de la información dependerá, entre otros, de los siguientes factores:

- **Contenido:** Está toda la información necesaria.
- **Oportunidad:** Tiempo de obtención adecuado.
- **Actualidad:** Información reciente.
- **Exactitud:** Contiene datos correctos.
- **Accesibilidad:** Fácil obtención por las personas adecuadas.

Resulta esencial para la implementación de los controles, disponer de información (adecuada, oportuna y accesible), además la calidad de la información va a depender del desarrollo de las actividades de control efectuadas que garantizan en principio dicha calidad.⁴⁹

Comunicación

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Este incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla. La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar el resto de los componentes de la gestión de riesgos corporativos.

Los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, entonces podemos decir que lógicamente la comunicación es inherente a los sistemas de información. La información no comunicada a las personas adecuadas pierde efecto y sentido, dado que ésta debe servir para que puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.⁵⁰

Comunicación interna

El personal debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección, es por ello que la claridad y la eficacia de la comunicación del mensaje son importantes.

Cada persona miembro de la organización debe entender los aspectos relevantes del sistema de control interno, como funcionan y saber cuál es su papel y

⁴⁹ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-informacion-y-comunicacion/>

⁵⁰ <http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-informacion-y-comunicacion/>

responsabilidad en el sistema, de no ser así es muy probable la consecución de problemas y violaciones a los controles establecidos.

El personal de una empresa debe conocer, además de sus responsabilidades, como éstas se relacionan con el trabajo de los demás, y como afecta cualquier desvío de sus actividades en el resto con el fin de tomar las medidas correctivas adecuadas.

Los empleados de una organización necesitan disponer de mecanismos para la comunicación de la información relevante a los niveles superiores. Para que la información llegue a los niveles superiores deben existir líneas abiertas de comunicación y obviamente la voluntad de escucha por parte de los directivos. La actividad comunicativa apunta a mejorar el ambiente de control, permitiendo al personal informar las incidencias y preocupaciones. Cabe aclarar que el personal debe entender que no habrá represalias como consecuencia de la comunicación de información relevante, fomentando así que los empleados se animen a realizar denuncias ante posibles infracciones del código de conducta de la empresa.

Comunicación externa

No sólo existe la comunicación interna entre los miembros de una organización, también resulta importante aquella comunicación que se lleva con los clientes y proveedores. Esta comunicación externa puede aportar un gran valor a la organización, por ejemplo servirá para mejorar la calidad de los productos en función a las exigencias y preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de terceros a veces brindan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. Un ejemplo sencillo serían los reclamos por envíos defectuosos que revelan problemas de tipo operativos o denuncias de proveedores a los que se les exigió algún tipo de "favor" para poder acceder a la empresa.

3.3.8. Monitoreo

La administración de riesgos corporativos se monitorea revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de monitoreo, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Son los directivos de línea o función de apoyo quienes llevan a cabo **las actividades de monitoreo**, estas están integradas en las operaciones normales y recurrentes de la entidad realizadas durante el transcurso normal del negocio. Se llevan a cabo en tiempo real y reaccionan dinámicamente ante las condiciones cambiantes. En cambio las **evaluaciones independientes** se centran directamente en la efectividad de la administración de riesgos corporativos y proporciona una oportunidad para considerar la efectividad de las actividades de monitoreo permanente. El evaluador entiende cada una de las actividades de la entidad y cada componente de la administración de riesgos corporativos que está siendo abordado. El evaluador analiza el diseño de la administración de riesgos corporativos de la entidad y los resultados de las pruebas realizadas frente al trasfondo de normas establecidas por la dirección, determinando si dicha gestión proporciona una seguridad razonable respecto a los objetivos fijados. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar un monitoreo permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de las evaluaciones de riesgo y la eficacia de los procedimientos de monitoreo permanente. Las deficiencias en la administración de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, reportando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.⁵¹

Resulta fundamental que la dirección revea y actualice periódicamente el sistema de control interno a efectos de adecuar el mismo a la nueva realidad y nuevos

⁵¹ PricewaterhouseCoopers, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005 Pág. 83

eventuales riesgos. El proceso de monitoreo asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente.

Las operaciones de monitoreo se materializan de dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales. Cuanto mayor sea el nivel y eficacia de la supervisión continuada menor será la necesidad de evaluaciones puntuales. La frecuencia de las evaluaciones puntuales efectuadas para que la dirección tenga una seguridad razonable de la eficacia del sistema de control interno quedan a criterio de la dirección, la cual deberá considerar la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos asociados a éstos, la competencias y experiencia del personal que aplica los controles, etc.

Actividades Continuas: Existen varias actividades que permiten efectuar el seguimiento de la eficacia del control interno como por ejemplo:

- Actividades corrientes de gestión que permiten la comunicación interdisciplinaria, con lo cual cualquier discrepancia será cuestionada.
- Comunicaciones recibidas de terceros, las cuales podrían permitir determinar la existencia de problemas internos.
- Supervisión rutinaria de las tareas administrativas, permitiendo comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Comprobación física de los datos registrados en el sistema de información.
- Recomendaciones periódicamente efectuadas por los auditores internos y externo para mejorar los controles internos.
- Concurrir a seminarios de formación permitiendo obtener información importante para mejorar los controles.
- Solicitar manifestaciones explícitas de comprobación del entendimiento y cumplimiento del código de ética de la organización.

Evaluaciones Puntuales: Las evaluaciones puntuales de la gestión de riesgos corporativos se llevan cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio de estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Estas

evaluaciones son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por alguna combinación de estas funciones.

Las evaluaciones puntuales tienen a veces un alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos. En otros casos, la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante.

La evaluación de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos a ella.⁵²

Un proceso metódico proporciona una base sólida para una evaluación. Se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de las circunstancias de la empresa y la naturaleza y alcance de la evaluación a realizar⁵³.

En el 2009 COSO emitió la “Guía para la Supervisión del Sistema de Control Interno”, con el propósito de apoyar a las organizaciones en la supervisión de la efectividad de sus sistemas de control interno y en tomar las acciones correctivas de forma oportuna cuando sea necesario.

Esta guía es una referencia útil para los involucrados en la evaluación y Seguimiento de los Sistemas de Control, ayudándoles a identificar, entender y aprovechar los beneficios de las actividades de supervisión y monitoreo. Teniendo como propósito:

- Proporcionar una orientación práctica para aplicar la supervisión como una parte más de los procesos de control interno.

⁵² Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado **Técnicas de Aplicación**, Septiembre 2004, Pág. 105

⁵³ Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado **Técnicas de Aplicación**, Septiembre 2004, Pág. 106

- Ayudar a las organizaciones a mejorar la calidad y efectividad de sus sistemas de control interno ya que si existe una adecuada supervisión se pueden detectar fallos en el sistema y tomar medidas a tiempo

3.4. Herramientas de Evaluación

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar el proceso de evaluación. Existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos. Los factores de gestión de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de su facilidad de uso por parte personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación. Por ejemplo, cuando el alcance incluye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del proceso de negocio y su comportamiento real, el equipo de evaluación podría revisar o desarrollar diagramas de flujo del proceso y matrices de control, mientras que un alcance limitado a evaluar la presencia de determinadas actividades de control obligatorias podría sugerir el uso de un cuestionario preestablecido.

Entre los métodos que más se utilizan tenemos a los siguientes:

- Muestreo estadístico.
- Método narrativo.
- Entrevistas.
- Cuestionario.
- Flujograma.
- Hallazgos.
- Matriz de riesgos y control.

Muestreo Estadístico: Son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser elegidas.⁵⁴

El muestreo estadístico es importante en auditoría, porque le permite realizar su trabajo con menor costo y en menor tiempo. Se requieren conocimientos especiales, sobre todo de estadística matemática. En estadística a partir de un reducido número de elementos, permite extraer conclusiones de un colectivo más amplio (población). Es de aplicación en todos aquellos casos que por razones no es posible examinar la totalidad de los elementos de la población.

Toda operación de toma de una muestra va dirigida a la estimación de un valor expresado en valor absoluto, cantidad, o en valor relativo porcentaje. Toda estimación o inferencia puede coincidir o no con el verdadero, y de ahí que el auditor tenga que echar mano de la teoría de la probabilidad para medir el grado de precisión.

Las muestras más importantes son aleatorias y no aleatorias.

- Aleatorias sin que en su composición influya la opinión o preferencia de las personas que la selecciona. Es el único verdaderamente científico.

- En las no aleatorias la selección de las unidades muestrales no es nunca completamente independiente de las preferencias e incluso manías de la persona que hace la selección.

El posible error cometido al estimar un valor poblacional por medio del correspondiente valor de una muestra será tanto menor cuanto más representativa sea la muestra, no todos los elementos de la población son iguales. Una muestra será tanto más representativa de la población cuanto mayor sea su tamaño.

⁵⁴<http://www.monografias.com/muestreo-estadistico/>

En toda auditoria de una empresa se utilizan procedimientos de muestreo. No sería posible por el tiempo o el costo analizar uno por uno todos los documentos de la empresa, en una auditoria que a lo mejor comprende además varios ejercicios económicos; se efectúan las comprobaciones que el auditor juzga de mayor interés. Es visto por eso simplemente como la expresión de una opinión profesional, y no como la certificación de la razonabilidad o veracidad absoluta de los estados financieros.

El riesgo de error puede medirse y controlarse. Para ello tanto la selección de los elementos muestrales como la determinación del tamaño de la muestra tienen que hacerse siguiendo criterios técnicos. En otro caso, cuando no se hacen en función de criterios objetivos, sino según la facultad, la intuición o la experiencia de auditor, el muestreo se llama discrecional, intencional, estimativo, para diferenciarlo de muestreo aleatorio o muestreo estadístico propiamente dicho, que es el único tipo de muestreo verdaderamente científico.

Un ejemplo de muestreo estadístico par lo que es el proceso de pagos puede ser:

La población estará conceptualmente constituida por los pagos realizados a proveedores de mercaderías durante el segundo semestre del año anterior. A los fines prácticos tendremos que elegir un elemento físico asociado a cada pago realizado, como podría ser una orden de pago. De esta forma, podríamos definir nuestra población a analizar como “el conjunto de órdenes de pago con fecha de emisión entre el 1 de julio y el 31 de diciembre del año pasado, correspondientes a cuentas de proveedores de mercaderías”. Ahora bien, si suponemos que podrían haberse realizado pagos sin la correspondiente orden de pago, nuestra definición de población estaría excluyendo transacciones que no cumplen con las normas de autorización establecida. En tal caso quizás sería preferible definir la población a analizar sobre la base de los movimientos de egresos de caja. Por ejemplo podemos definir la población como “el conjunto de transacciones del archivo histórico de movimientos de caja con código

de movimiento de egreso, tipo de cuenta de proveedor de mercadería, y fecha de pago comprendida entre el 1 de julio y el 31 de diciembre del año pasado”.

Método Narrativo: Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables. Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características.⁵⁵

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

⁵⁵ <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Trabajo:	Papel	G.1.1 1/2
Subsidiaria	o			Belén Panches
División	<u>Matriz</u>	Preparado por:		
Fecha	<u>08-03-11</u>			

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Cuenta de Bancos
--	--

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El sub proceso de Bancos inicia con el Tesorero, quien envía vía mail al Contador los datos de la apertura de una cuenta bancaria, para la creación de la cuenta contable.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con el Contador, quien crea la cuenta contable en el sistema y vía mail informa al departamento de contabilidad y al grupo que solicito, la creación de la nueva cuenta y cuál va a ser su uso.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Contador Matriz	Eduardo Argüello
Proveedor	

Objetivos.-

Controlar el movimiento del efectivo en las cuentas bancarias a través de las cuentas contables.

1.- Creación de cuenta contable Bancos

No.	Actividad	Responsable
1	Envía vía mail al contador los datos de la nueva cuenta bancaria, especificando si es nacional o extranjera	Tesorero
2	En un archivo de Excel registra la nueva cuenta en el grupo que corresponde siguiendo la numeración del mismo.	Contador
3	Ingresa al Sistema BPCS opción CEF (Finanzas Configurables de Empresas), luego escoge la opción CEA (Contabilidad Configurables de Empresas).	Contador
4	Se despliegan varios segmentos y escoge el segmento de Cuentas Contables y crea la cuenta con la numeración que obtuvo en Excel, indicando nombre de la cuenta, tipo, naturaleza, en el caso que fuera necesario tipo de conversión.	Contador
5	Creada la cuenta en el sistema, manda un mail al departamento de contabilidad y a la Matriz indicando la creación de su cuenta y su uso.	Contador

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que la creación de la cuenta sea para uso indebido.
- Que se dupliquen las cuentas para uso indebido.
- Que se aperturen cuentas bancarias para beneficio de del personal.

Entrevista: La entrevista es una de las actividades personales más importante del auditor; en ellas, éste recoge más información, y mejor matizada, que la proporcionada por medios propios puramente técnicos o por las respuestas escritas a cuestionarios.

Aparte de algunas cuestiones menos importantes, la entrevista entre auditor y auditado se basa fundamentalmente en el concepto de interrogatorio; es lo que hace un auditor, interroga y se interroga a sí mismo. El auditor experto entrevista al auditado siguiendo un cuidadoso sistema previamente establecido, consistente en que bajo la forma de una conversación correcta y lo menos tensa posible, el auditado conteste sencillamente y con pulcritud a una serie de preguntas variadas, también sencillas.

Sin embargo, esta sencillez es solo aparente. Tras ella debe existir una preparación muy elaborada y sistematizada, y que es diferente para cada caso particular.

El auditor comienza a continuación las relaciones personales con el auditado. Lo hace de tres formas:

1. Mediante la petición de documentación concreta sobre alguna materia de su responsabilidad.
2. Mediante “entrevistas” en las que no se sigue un plan predeterminado ni un método estricto de sometimiento a un cuestionario.
3. Por medio de entrevistas en las que el auditor sigue un método preestablecido de antemano y busca unas finalidades concretas⁵⁶.

Se deben planificar las entrevistas a efectuar, y así aprovechar mas el tiempo. La respuesta a una sola pregunta es una parte minúscula en la formación de la

⁵⁶ <http://www.mitecnologico.com/Main/MetodosTecnicasYHerramientasDeAuditoria>

opinión, las respuestas a muchas preguntas, relacionadas entre sí, pueden suministrar elementos de juicio muy satisfactorios.

El único problema de planificar las entrevistas es que pueden mecanizar la información.

También si el auditor no desea tener un cuestionario en la entrevista, hace la entrevista más amena y puede tener un clima más grato, además si hace esto debe tomar buenas notas resumidas que después le ayuden en su labor.

Cuestionario: Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa.⁵⁷

Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicable a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

Un ejemplo de un cuestionario puede ser:

⁵⁷ <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>

**CONTADORES AUDITORES
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROCESO CONTABLE**

Cliente: DAVMOTOR CIA. LTDA.

Período cubierto:

PROCEDIMIENTOS	SI	NO	OBSERVACIONES
<p>1.- ¿Se tienen identificados en la entidad los procesos que generan transacciones, hechos y operaciones y que por lo tanto se constituyen en proveedores de información del proceso contable?</p> <p>2.- ¿Existe una política mediante la cual las transacciones, hechos y operaciones realizados en cualquier dependencia del ente, son debidamente informados al área contable a través de los documentos fuente o soporte?</p> <p>3.- ¿Las personas que ejecutan las actividades relacionadas con el proceso contable conocen suficientemente las normas que rigen la contabilidad?</p> <p>4.- ¿El proceso contable opera en un ambiente de sistema de integrado de información y este funciona adecuadamente?</p> <p>5.- ¿La información contable es utilizada para cumplir propósitos de gestión?</p> <p>6.- ¿Se identifican, analizan y se le da tratamiento adecuado a los riesgos de índole contable de la entidad en forma permanente?</p> <p>7.- ¿Existe y funciona una instancia asesora que permita gestionar los riesgos de índole contable?</p> <p>8.- ¿Se realizan autoevaluaciones periódicas para determinar la efectividad de los controles implementados en cada una de las actividades del proceso contable?</p> <p>9.- ¿Se han establecido claramente niveles de autoridad y responsabilidad para la ejecución de las diferentes actividades del proceso contable?</p> <p>10.- ¿Las políticas contables, procedimientos y demás prácticas que se aplican internamente se encuentran debidamente documentadas?</p> <p>11.- ¿Los manuales de políticas, procedimientos y demás prácticas contables se encuentran debidamente actualizados, y sirven de guía u orientación efectiva del proceso contable?</p>			

<p>12.- ¿Se evidencia por medio de flujo gramas, u otra técnica o mecanismo, la forma como circula la información a través de la entidad y su respectivo efecto en el proceso contable de la entidad?</p> <p>13.- ¿Se ha implementado y ejecuta una política de depuración contable permanente y de sostenibilidad de la calidad de la información?</p> <p>14.- ¿Se cuenta con un área contable debidamente estructurada de conformidad con la complejidad, desarrollo tecnológico y estructura organizacional de la entidad?</p> <p>15.- ¿Los funcionarios involucrados en el proceso contable cumplen con los requerimientos técnicos señalados por la entidad de acuerdo con la responsabilidad que demanda el ejercicio de la profesión contable?</p>			
ELABORADO POR: MBPO			

Flujograma: Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso. Además de la secuencia de actividades, el Flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas.⁵⁸

En la actualidad los Flujograma son considerados en la mayoría de las empresas, como uno de los principales instrumentos para la explicación gráfica, en la realización de métodos o sistemas que tenga como fin la optimización o mejora de los procesos particulares que la misma desarrolla.

Funciones principal:

- Permitir al analista asegurarse que ha desarrollado todos los aspectos del procedimiento.
- Dar las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento (inducción).

⁵⁸ <http://www.auditoria.uady.mx/arts/evaluacion%20cinterno.pdf>

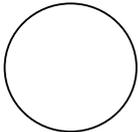
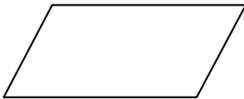
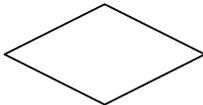
- La diagramación, se elabora con rapidez y no requiere de recursos sofisticados.

Tipos de Flujograma

- **Formato Vertical:** En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- **Formato Horizontal:** En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- **Formato Panorámico:** El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- **Formato Arquitectónico:** Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujo gramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

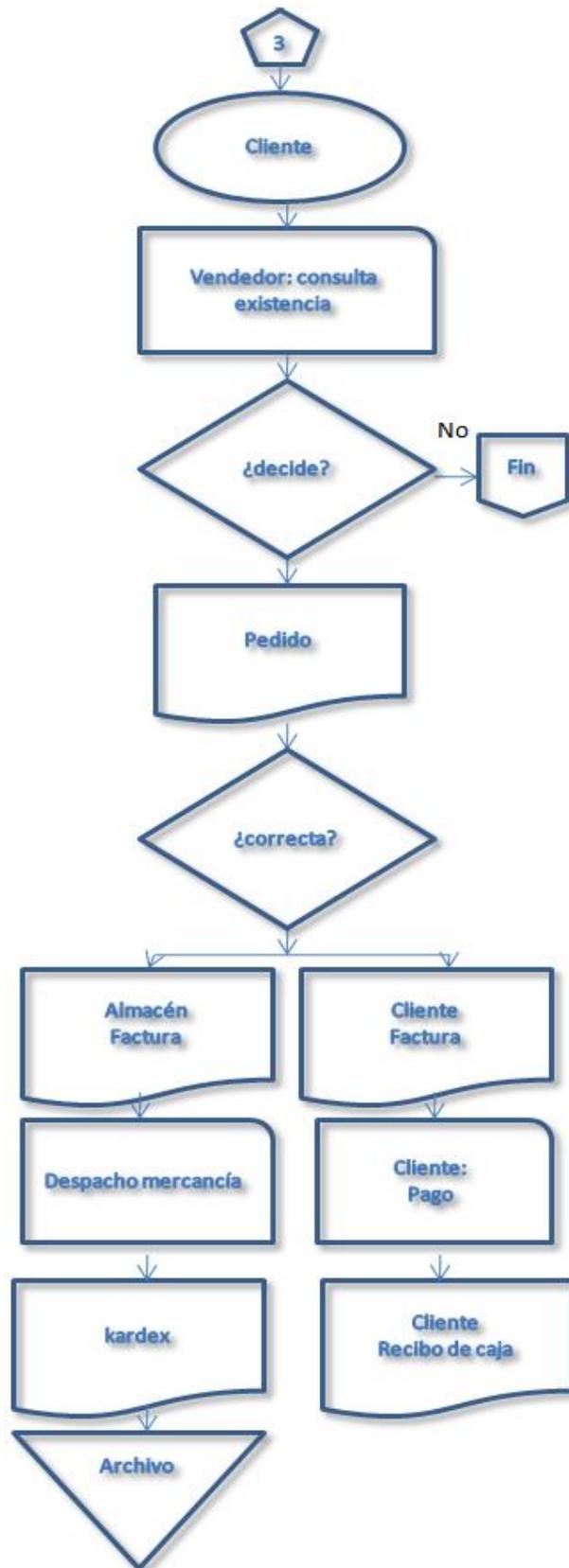
Símbolos del Flujograma

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	<p>Comienzo o final de proceso: en su interior situamos materiales, información o acciones para comenzar el proceso o para mostrar el resultado en el final del mismo.</p>

	<p>Conexión con otros procesos: Nombramos un proceso independiente que en algún momento aparece relacionado con el proceso principal.</p>
	<p>Actividad: Tarea o actividad llevada a cabo durante el proceso. Puede tener muchas entradas, pero solo una salida.</p>
	<p>Información de apoyo: Situamos en su interior La información necesaria para alimentar una actividad (datos para realizarla).</p>
	<p>Decisión/ Bifurcación: Indicamos puntos en que se toman decisiones: sí o no, abierto o cerrado.</p>
	<p>Conexiones de pasos o flechas: Muestran dirección y sentido del flujo del proceso, conectando los símbolos.</p>
	<p>Documento: Se utiliza este símbolo para hacer referencia a la generación o consulta de un documento específico en un punto del proceso</p>

Se puede concluir diciendo que hoy en día los Flujograma son de vital importancia dentro de una organización ya que permiten ejemplificar de una manera más conveniente como se produce o desarrolla una actividad o proceso dentro de la misma.

Un ejemplo de Flujograma puede ser:



Hallazgos: Los hallazgos se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor, por lo que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

Se elaborarán las hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios y se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

Atributos del hallazgo:

1. Condición: la realidad encontrada
2. Criterio: cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
3. Causa: qué originó la diferencia encontrada.
4. Efecto: qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Un ejemplo de una hoja de hallazgos puede ser el siguiente:

EMPRESA CALTEC BURO S.A						
HOJA DE HALLAZGOS						
EMPRESA						
HALLAZGO	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
Problemas en el departamento de cobros que producen deficiencia en los clientes	Los clientes no están de acuerdo con el servicio de cobranzas por parte de los asistentes	El departamento de cobranzas es el más importante dentro de la empresa	Las personas encargadas de los clientes no están capacitados y están sobrecargados de trabajo	Existe fuga de dinero y las cuentas incobrables son mas grandes	Los asistentes de cobranzas no están capacitados por ende se pierde dinero	Capacitar al personal y contratar mas personal para que las cuentas de los clientes sean claras
COMPONENTES DE CONTROL INTERNO						
AMBIENTE DE CONTROL						
HALLAZGO	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
No existe el compromiso por parte de los miembros del departamento con la integridad y valores éticos del personal	Actualmente se vive un ambiente de estrés debido al intenso trabajo que tienen los miembros de la empresa	Parte fundamental de una empresa es la cabeza y junto con ello los directivos de la empresa	La despreocupación por parte de los directivos en el ambiente de la empresa	Un personal desmotivado	No existe un compromiso entre empleado y los objetivos de la empresa	Establecer una comunicación efectiva entre líderes y el personal que realiza las funciones
ACTIVIDADES DE CONTROL						
La información no es entregada a tiempo y responsablemente por los funcionarios encargados de las cuentas por cobrar	La información no entregada a tiempo está dificultando el registro adecuado de las cuentas por cobrar	No se está cumpliendo lo que dice la normativa interna norma la entrega oportuna de la información.	Porque no se entrega la información a tiempo	Disminuye la cartera porque dificulta el proceso de cobro	Al no tener información entregada a tiempo no existe una adecuada toma de decisiones afectando al cobro pronto de	Se recomienda hacer un análisis de que hace que la entrega de información no se la realice a tiempo y dar una solución al problema

					la cartera	
INFORMACION Y COMUNICACIÓN						
No existe un avance en el logro de sus objetivos y metas en cuanto a las cuentas por cobrar de la empresa	Existe un mal funcionamiento del departamento retardando el cobro.	No se cumplen las metas propuestas por la organización	El problema se da porque no se ha enfocado a los empleados hacia el cumplimiento de las metas	No se cobra las cuentas por cobrar en los tiempos establecidos	Los objetivos y las metas del departamento no están siendo cumplidos por problemas del personal.	Enfocar al personal sobre los objetivos y metas que tiene el departamento para dar cumplimiento a los mismos
SUPERVISIÓN MONITOREO						
No existe un avance en el logro de sus objetivos y metas en cuanto a las cuentas por cobrar de la empresa	La mayoría de los miembros de la empresa no conocen los objetivos y metas de la compañía	En este punto hace falta un control de calidad a los procesos que se lleva en la empresa	Debido a la despreocupación de los directivos	El mal direccionamiento de la empresa	Esto impedirá que la empresa logre alcanzar sus metas y objetivos	Mantener al personal informado y capacitado constantemente
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No se aplica un sistema de detección de fraudes	Existen fraudes por parte de los empleados en el manejo de cobros	No se cumple con la ética que debe existir dentro de la empresa	No existe un control sobre los empleados	Pérdidas para la empresa	Se está presentando fraudes dentro del departamento sin ofrecer solución al problema.	Se debe aplicar un sistema eficaz para de esta manera generar fortaleza al presentarse algún tipo de fraude y no tener pérdidas representativas.
ENTREVISTA						
HALLAZGO	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES

No se realiza un dialogo efectivo que permita un mejor desempeño en el proceso de cobro	Debe existir un dialogo cordial entre el los asistentes de cobranzas y el jefe directo del departamento	El dialogo es fundamental en la empresa.	no existe integraci ón entre el personal	no existe comunicaci ón entre departament o ni dentro de el	el departamento necesita ser integrado para que sea más eficiente	La empresa debería capacitar a los asistentes de cobranza para que el trato con los clientes sea cordial.
---	---	--	--	---	---	---

Fuente: Caltec Buro S.A.

Matriz de Control y Riesgos: La matriz de riesgo de un proceso, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y de sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos.

Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos;
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso;
- La asignación de responsabilidades en el proceso;
- El entrenamiento de los participantes;
- Contar con un diccionario de riesgos para clasificarlos;
- Contar con un método que permita calificarlos;
- Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo
- Nivel de apetito de riesgos.
- Culturización en riesgos y controles internos.⁵⁹

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos. Forma parte de la documentación de

⁵⁹ <http://www.monografias.com/matriz-control/>

procesos, brindando a los usuarios un mayor conocimiento de los mismos, de sus actividades, riesgos y controles.

Para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrar muchas horas de trabajo, reconvirtiendo parte de sus tareas hacia funciones de mayor análisis y, obviamente mayor exigencia. Al mismo tiempo la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la organización.

Uno de los formatos que se utiliza para representar una matriz de control y riesgos puede ser el siguiente:

Causas de Riesgos					
Controles	Causa 1	Causa 2	Causa n	Clave de efectividad
Supervisión de Seguridad	Cuentas de usuarios triviales	Recursos compartidos	C1n	Confiable
Software de Antivirus	No clasificación de datos.	No utilización de <u>Antivirus</u>.	C2n.	Poco efectivo
Control n	Cn1	Cn2	Cnn	

Para el caso del proceso de tesorería se utilizará las siguientes herramientas:

No.	Actividades	Herramientas / Entregable
1	Definición del Alcance y Levantamiento de la Información	Narrativas
2	Confirmar el levantamiento de la información	Recorridos a través de transacciones
3	Identificación de controles y riesgos, así como gap en controles, y planes de remediación	Matriz de Control y Riesgos

En el siguiente capítulo se elaborará la aplicación de estas herramientas.

CAPÍTULO IV

4. APLICACIÓN DE UN PLAN DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PARA LOS SUBPROCESOS DEL PROCESO DE TESORERÍA DE INDUSTRIAS ALES C.A

4.1.Gestión Bancaria.

Dentro de la gestión bancaria se analizarán los siguientes subprocesos:

- Cuenta de bancos.
- Chequeras.
- Manejo de deuda.
- Emisión de obligaciones.
- Negociación de cartera.
- Conciliación bancaria.
- Manejo de inversiones.

4.1.1. Cuenta de Bancos.

Normativa que aplica: La normativa que aplica para este subproceso que maneja tanto la creación de la cuenta contable como las transacciones que implican la misma es la NIC 1 que habla sobre la Presentación de Estados Financieros y en uno de sus párrafos nos dice:

Los Estados Financieros reflejaran razonablemente, la situación, el desempeño, financiero y los flujos de efectivo de la entidad. Esta presentación razonable exige proporcionar la imagen fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos fijados en el Marco Conceptual. Se presume que la aplicación de las

NIIF, acompañada de información adicional cuando sea preciso, dará lugar a estos Estados Financieros, que proporcionen una presentación razonable.⁶⁰

NARRATIVA

Entidad	Industrias Ales	Ref. Trabajo:	Papel	G.1.1 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:		Belén Panches
Fecha	08-03-11			

Clase de transacciones

Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA
Cuenta de Bancos

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El sub proceso de Bancos inicia con el Tesorero, quien envía vía mail al Contador los datos de la apertura de una cuenta bancaria, para la creación de la cuenta contable.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con el Contador, quien crea la cuenta contable en el sistema y vía mail informa al departamento de contabilidad y al grupo que solicito, la creación de la nueva cuenta y cuál va a ser su uso.

⁶⁰ NIC 1 Presentación de Estados Financieros, Pag. 10

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Contador Matriz	Eduardo Argüello
Proveedor	

Objetivos.-

Controlar el movimiento del efectivo en las cuentas bancarias a través de las cuentas contables.

1.- Creación de cuenta contable Bancos

No.	Actividad	Responsable
1	Envía vía mail al contador los datos de la nueva cuenta bancaria, especificando si es nacional o extranjera	Tesorero
2	En un archivo de Excel registra la nueva cuenta en el grupo que corresponde siguiendo la numeración del mismo.	Contador
3	Ingresa al Sistema BPCS opción CEF (Finanzas Configurables de Empresas), luego escoge la opción CEA (Contabilidad Configurables de Empresas).	Contador
4	Se despliegan varios segmentos y escoge el segmento de Cuentas Contables y crea la cuenta con la numeración que obtuvo en Excel, indicando nombre de la cuenta, tipo, naturaleza, en el caso que fuera necesario tipo de conversión.	Contador
5	Creada la cuenta en el sistema, manda un mail al departamento de contabilidad y a la Matriz indicando la creación de su cuenta y su uso.	Contador

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que la creación de la cuenta sea para uso indebido.
- Que se dupliquen las cuentas para uso indebido.
- Que se aperturen cuentas bancarias para beneficio de del personal.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.1 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	<u>Belén Panches</u>
Fecha	<u>18-03-11</u>		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Cuenta de Bancos
--	--

Control 1: Presentar documentación soporte para creación de cuentas contables y cuentas bancarias.

En el periodo que se tomo de análisis no hubo ninguna transacción.

Procedimiento:

Según la necesidad de la empresa se crea las cuentas contables, el contador recibe vía mail la necesidad de crear la cuenta contable y él lo hace primero en un archivo de Excel donde le dará la numeración a la cuenta y con esa numeración la creara en el sistema de BPCS.

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1	-	

Conclusión:

Al final de nuestro recorrido de los procedimientos, se llega a una conclusión sobre los controles con los que cuenta el subproceso y la efectividad de los mismos.

En este caso como no hubo una transacción dentro del periodo que se analizó, no se puede confirmar al 100% la efectividad del control, pero mediante la matriz de riesgos presentada más adelante podemos observar los riesgos que pueden ocurrir y el plan de acción para mitigarlos.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.1 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Cuenta de Bancos

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Cuenta Contable	Salvaguarda de Activos	Creación de cuentas para uso indebido. Duplicar la creación para uso indebido. Abrir cuentas bancarias sin previa autorización de la gerencia.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN					Evidencia del Control
Nº	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los Controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable	Frecuencia del Control	
1	Presentar documentación soporte para creación de cuentas contables y validación en la creación de las cuentas.	1) Verificar que el soporte para la creación de cuentas sea real. 2) Validar la creación de las cuentas tanto en Excel como en BPCS. 3) Autorización de la gerencia para la creación de cuentas bancarias.		Inmediato	Eduardo Argüello Contador	<u>Según Requerimiento</u>	Mail

4.1.2. Chequeras

Normativa que aplica: En este caso para la custodia de cheques ya sean en blanco o llenos no existe una norma a la cual se debe regir, por lo tanto esto es cuestión de los manuales de procedimientos que manejan cada empresa según su necesidad.

NARRATIVA			
Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.2 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>09-03-11</u>		
Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Chequera			
A. Alcance.-			
Inicio del Proceso:			
El sub proceso de Cheques inicia con el Tesorero, quien solicita a la empresa Artes Gráficas Senefelder C. A. la impresión de los cheques.			
Fin del Proceso:			
El subproceso termina con la Asistente, quien utiliza los cheques para el pago a los proveedores.			
B. Las personas que interviene en el proceso son:			
Tesorero		Santiago Machado	
Asistente de Tesorería		Karla Buenaño	

Objetivos.-

Controlar que los cheques se encuentren en una caja fuerte y que la clave lo maneje una sola persona.

1.- Custodia de cheques

No.	Actividad	Responsable
1	Manda a hacer al proveedor los cheques en un bloque de 500 con la numeración secuencial que le da el sistema por banco.	Tesorero
2	Revisa que los cheques impresos tengan la numeración correcta y envía una carta al banco respectivo a activar la nueva numeración de los cheques. Es la única persona autorizada para recibir los cheques.	Tesorero
3	Guarda los cheques en una gaveta bajo llaves que solo ella tiene acceso. <i>Nota:</i> Existe una caja fuerte que tiene clave manual que exclusivamente la maneja el Tesorero, en ella se guarda títulos y acciones de la compañía, cupones, obligaciones, caja chica de el Tesorero y las Notas de Crédito del SRI.	Asistente de Tesorería

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que los cheques en blanco no se encuentren bajo una caja fuerte y puedan ser sustraídos por falta de seguridades físicas.
- Que los cheques firmados no se encuentren en una caja fuerte y puedan ser sustraídos (los cheques cruzados menores de \$ 500,00 y a nombre de personas naturales si pueden ser endosados).
- Que varias personas puedan tener acceso a los cheques por falta de seguridades físicas.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.2 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>18-03-11</u>		

Clase de transacciones

Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA
Chequera

Control 1: Los cheques en blanco como los cheques firmados están en gavetas distintas bajo llave, pero se encuentran abiertos para efectuar la operación del día.

Procedimiento:

Los cheques en blanco y los cheques firmados los guarda la asistente de la tesorería, quien es la única que tiene las llaves de las gavetas y los saca según la necesidad.

Excepciones encontradas:

- a) Acceso a la tesorería de varias personas.

Control 2: Elaboración de un listado de cheques enviados a las sucursales.

Selección de la muestra: Listado Sucursal Ambato

Tamaño de la muestra: Subproceso Chequera

Procedimiento:

La asistente de tesorería realiza un listado de todos los cheques que envía a las sucursales, en el listado coloca la fecha, el código del proveedor, el número de comprobante de egreso y el número de cheque.

Resumen de los controles evaluados:**G.2.2**
2/2

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	No Efectivo	1	1	
2	Efectivo	1	-	

Conclusión:

Al final de nuestro recorrido de los procedimientos, se llega a una conclusión sobre la existencia de controles y efectividad de los mismos.

Se puede determinar que los controles que existen para este subproceso no mitigan del todo los riesgos que están amenazando a los objetivos, pero con la ayuda de un plan de acción se podrán mejorar los controles.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.2 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA
 Chequera

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Chequeras	Salvaguarda de Activos	Los cheques en blanco y los cheques firmados no están en caja fuerte y puedan ser sustraídos por falta de seguridades físicas.
			Salvaguarda de Activos	Los cheques con o sin cruzar pueden ser sustraído durante el envío a las Sucursales.
			Salvaguarda de Activos	Varias personas puedan tener acceso a los cheques por falta de seguridades físicas.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN					Evidencia del Control
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable	Frecuencia del Control	
1	Los cheques en blanco como los cheques firmados están en gavetas distintas bajo llave, pero se encuentran abiertos para efectuar la operación del día.	Caja fuerte con clave digital con acceso único para el Tesorero y la persona que entrega los cheques.	Solicitud a la gerencia para la adquisición de una caja fuerte digital.	20 de Mayo	Santiago Machado (Tesorero)	<u>Según Requerimiento</u>	N/A
2	Elaboración de un listado de los cheques enviados a las sucursales.	Confirmación con las sucursales de la recepción de los cheques			Carla Buenaño (Asistente)	<u>Diaria</u>	Listado
3	No existe control.	Instalación de una chapa eléctrica para uso de personal autorizado.	Solicitud a la gerencia de la instalación de la chapa eléctrica.	20 de Mayo	Santiago Machado (Tesorero)	<u>Según Requerimiento</u>	N/A

4.1.3. Manejo de Deuda

Normativa que aplica: La normativa vigente que aplica para este subproceso en la NIC 1 que dice:

Los Estados Financieros reflejaran razonablemente, la situación, el desempeño, financiero y los flujos de efectivo de la entidad. Esta presentación razonable exige proporcionar la imagen fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos fijados en el Marco Conceptual. Se presume que la aplicación de las NIIF, acompañada de información adicional cuando sea preciso, dará lugar a estos Estados Financieros, que proporcionen una presentación razonable.⁶¹

NARRATIVA			
Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.3. 1/4
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>26-04-11</u>		
Clase de transacciones			
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Manejo de Deuda		
A. Alcance.-			
Inicio del Proceso:			
El subproceso de Manejo de Deuda inicia con el Tesorero y el Director Financiero, quienes revisan el Flujo de Caja para saber cuáles son las necesidades de requerimiento que tiene la compañía.			

⁶¹ NIC 1 Presentación de Estados Financieros, Pag. 10

Fin del Proceso:

El subproceso termina con el Tesorero, quien al final del mes realiza un cuadro de la provisión de los intereses y lo pasa a contabilidad para que lo registren.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Director Financiero	Jorge Segovia
Presidente	Eco. José Malo
Asistente de Tesorería	Karla Buenaño

Objetivos.-

- Obtener la mejor tasa y condiciones de pago del mercado.
- Tener un control detallado de todas las obligaciones financieras de la compañía.
- Tener disponible para cubrir las obligaciones.
- Todas las obligaciones estén aprobadas.

Existen 3 tipos de deuda que maneja la empresa:

1. Deuda con Bancos Locales y del Exterior.
2. Préstamos de Terceros.
3. Financiamiento de aceite de palma.

Proceso Actual de Deuda con Bancos Locales y del Exterior

No.	Actividad	Responsable
1	El Tesorero junto con el Director Financiero revisan las necesidades de requerimiento que tiene la compañía en base al Flujo de Caja.	Tesorero y Director Financiero.
2	Negocian con los bancos cupos, plazos, tasas, o la renovación de una operación y se llenan y firman los documentos solicitados por la institución financiera.	Tesorero y Director Financiero.
3	Elabora una carta donde se indica el valor del préstamo requerido y las condiciones de tasa y plazo de pago, que se envía al presidente para la aprobación final.	Tesorero
4	El Presidente puede firmar préstamos hasta el 10 % del	Presidente

		G.1.3. 3/4
	capital social. Cuando el préstamo supere el 20 % del capital social se requerirá de la firma de 2 representantes del directorio.	
5	Registra en el sistema con los documentos soporte carta y pagare el monto del préstamo y los intereses pagados.	Asistente de Tesorería
6	La asistente de Tesorería que maneja bancos notifica al Tesorero los débitos bancarios originados por préstamo y a continuación éste valida la información y la entrega para ser registrada en el sistema. <i>Nota:</i> Los débitos causados por el préstamo se respaldan con la carta emitida por el tesorero y los documentos o estados de cuenta emitidos por el banco sea el caso.	Asistente de Tesorería
7	Al final del mes el Tesorero arma un archivo en Excel para la provisión de intereses, el cual lo pasa a contabilidad para su contabilización. <i>Nota:</i> El Tesorero mantiene un archivo en Excel del control de la deuda, en este maneja: préstamos, letras de cambio por compra de aceite, deudas de relacionadas.	Tesorero

Proceso a Actual Préstamos de Terceros

Las inversiones a corto plazo que se realiza en la compañía por terceros tienen una tasa del 8,61%, que tiene como base la tasa fijada por el Banco Central del Ecuador más 3,75%, en excepción por órdenes de la Presidencia al Sr. Raúl Hurtado se le paga una tasa del 10 % y al la Sra. Julieta Cáceres Pérez se le paga el 13,31 %.

No.	Actividad	Responsable
1	El Tesorero recibe del inversionista el dinero ya sea en efectivo o en cheque.	Tesorero
2	Entrega el dinero o cheque a la Asistente de Tesorería para que elabore un recibo de caja.	Tesorero
3	Elabora una letra de cambio, la cual está firmada por el Presidente de la Compañía y la entrega al inversionista, él cual decidirá si se la lleva o no.	Tesorero

		G.1.3. 4/4
4	Al vencimiento de la inversión se realizará una orden de pago para capitalizar la inversión o pagarla.	Tesorero
<p>Financiamiento de Aceite de Palma</p> <p>La Presidencia maneja los términos de negociación con una tasa de 10,5 % con los siguientes proveedores: Palduana y Aiquisa; y el 0% Inexpal, Molsando y Procelpalma, ésta negociación se la realiza al vencimiento.</p> <p>Para el financiamiento de Aceite de Palma se elaboran letras de cambio las cuales se las realiza una vez entregado el producto en el caso de Palduana y Aiquisa; mientras que para los demás proveedores se realiza las letras entregado o no el producto, en algunos casos a manera de anticipo autorizados por el Presidente de la Compañía.</p> <p>El desembolso de efectivo por parte de la compañía se lo realiza al vencimiento de la letra de cambio.</p> <p>Riesgos que amenazan los objetivos.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que se obtenga una tasa alta a un corto tiempo de pago. • Que no se lleve un adecuado control de las obligaciones de la empresa. • Que no se pueda cubrir con todas las obligaciones. • Que las obligaciones no tengan la firma de aprobación del Presidente según sea el caso. 		

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.3. 1/4
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>27-04-11</u>		

Clase de transacciones	
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Manejo de Deuda

MANEJO DE DEUDA

Control 1: El Director Financiero y el Tesorero negocian con los Bancos cupos, plazos, tasas, o la renovación de una obligación y firman los documentos solicitados por la institución financiera.

Control 2: El presidente solo puede firmar préstamos de hasta el 10 % del capital social. Cuando el préstamo supere el 20% del Capital social se requerirá la firma de 2 representantes del directorio.

Control 3: Se registra en el sistema con los documentos soporte carta y pagaré el monto del préstamo y de los intereses pagados.

Control 4: El Tesorero arma un archivo en Excel con los detalles de los préstamos e inversiones para la provisión de intereses y lo pasa a contabilidad donde realizan el cálculo de la provisión y el registro.

Selección de la muestra: Préstamo Local de Febrero 2011, Préstamo Internacional de Febrero 2011, Préstamo de Tercero Abril 2011 y Letras de Cambio para financiamiento de Aceite de Palma de Diciembre de 2010.

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Gestión Bancaria.

Procedimiento:

Se tomo una muestra de los préstamos locales con el Produbanco, préstamos internacionales con International Finance Bank, de los préstamos de terceros las Inversiones de Fotomat, y de las letras de cambio de Financiamiento de Aceite de Palma se tomó de Palduana e Inxpal y se analizó la siguiente información:

N ^o	Tipo de Operación	Institución / Persona Natural	Valor del Préstamo	Fecha	Plazo	Interés Mensual	Tasa Acorde al Mercado				Aprobado según Estatutos
							%	Merca do	Diferencia	Explicación	
1	Préstamo a corto Plazo	Produbanco	1.000.000,00	08/02/2011	180 días	7.767,22	9,02 %	9,10%	0,08%	La tasa del mercado es la Tasa Activa del Segmento Corporativo a Febrero 2011	ok
2	Préstamo	International Finance Bank	1.000.000,00	22/02/2011	90 días	6.027,78	US LIBOR + spread de 3,50 % y un piso de 7% total	9,10%	2,10%	La tasa del mercado es la Tasa Activa del Segmento Corporativo a Febrero 2011. Adicionalmente a la tasa del 7% se le suma los impuestos como es el 2% por salida de divisas	ok
3	Préstamo de Terceros	Fotomat	40.000,00	07/04/2011	19 días	181,77	8,61 %	4,86%	-3,75%	El % que paga la compañía tiene como base la tasa fijada por el Banco Central del Ecuador más 3,75%,	ok
4	Préstamo de Terceros	Fotomat	64.500,00	07/04/2011	19 días	293,10	8,61 %	4,86%	-3,75%	El % que paga la compañía tiene como base la tasa fijada por el Banco Central del Ecuador más 3,75%,	ok

										G.2.3. 3/4	
5	L/C 017 '10 Financiamiento Aceite de Palma	Palduana S.A.	100.000,00	31/03/20 10	90 días		10,50 %	10,65%	0,15%	La tasa del mercado es el promedio entre la Tasa Activa del Segmento Empresarial y la Tasa Activa del Segmento Pymes. Ales cubre los 2/3 del interés de las L/C de Palduana	ok
6	L/C 016 '10 Financiamiento Aceite de Palma	INEXPA L.S.A.	250.000,00	26/03/20 10	98 días		0,00 %	10,65%	10,65%	Inexpal no cobra intereses sobre las Letras de Cambio porque Ales tiene participación de Capital sobre ella	ok
7	L/C 110 '09 Financiamiento Aceite de Palma	Palduana S.A.	100.000,00	14/12/20 10	92 días	904,17	10,50 %	10,59%	0,09%	La tasa del mercado es el promedio entre la Tasa Activa del Segmento Empresarial y la Tasa Activa del Segmento Pymes. Ales cubre los 2/3 del interés de las L/C de Palduana	ok

											G.2.3. 4/4	
8	L/C 111 '09 Financiamiento Aceite de Palma	Palduana S.A.	100.000,00	21/12/2010	92 días	904,17	10,50 %	10,59%	0,09%	La tasa del mercado es el promedio entre la Tasa Activa del Segmento Empresarial y la Tasa Activa del Segmento Pymes. Ales cubre los 2/3 del interés de las L/C de Palduana	ok	

Excepciones encontradas

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1		
2	Efectivo	1		
3	Efectivo	1		
4	Efectivo	1		

Conclusión

En base a la información analizada se llegó a determinar que de los 4 controles revisados, sólo a uno de ellos se requiere aplicar plan de acción de mejora, los restantes se están cumpliendo normalmente.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.3. 1/3
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	27-04-11		

Clase de transacciones
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA
 Manejo de Deuda

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

N. o	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Manejo de Deuda	Integridad, Existencia	Se obtenga una tasa alta a un corto tiempo de pago. No se lleve un adecuado control de las obligaciones de la empresa. Las obligaciones no tengan la firma de aprobación del Presidente según sea el caso. Se registre las obligaciones sin documento de respaldo

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN					
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable	Frecuencia del Control	Evidencia del Control
1	<p>1) El Director Financiero y el Tesorero negocian con los Bancos cupos, plazos, tasas, o la renovación de una obligación y firman los documentos solicitados por la institución financiera.</p> <p>2) Las tasas y los plazos para préstamos de terceros son aprobados por la Presidencia.</p> <p>3) Las tasas de financiamiento para el pago del aceite crudo de palma son aprobadas por la Presidencia.</p>	<p>1) Definir una política para préstamos de terceros para identificar a quien reciben el dinero, los plazos y las excepciones en las tasas de interés.</p>		30 de Junio de 2010	Santiago Machado Tesorero	Según Requerimiento	Préstamos Locales, Préstamos Internacionales, Préstamos de Terceros e Inversiones

2	El Tesorero arma un archivo en Excel con los detalles de los préstamos e inversiones para la provisión de intereses y lo pasa a contabilidad donde realizan el recálculo de la provisión y el registro.					<u>Mensual</u>	G.3.3. 2/3 Préstamos Locales, Préstamos Internacionales, Préstamos de Terceros e Inversiones
3	El presidente solo puede firmar préstamos de hasta el 10 % del capital social. Cuando el préstamo supere el 20% del Capital social se requerirá la firma de 2 representantes del directorio según los estatutos de la compañía					<u>Según Requerimiento</u>	Préstamos Locales, Préstamos Internacionales, Préstamos de Terceros e Inversiones
4	Se registra en el sistema con los documentos soporte carta y pagaré el monto del préstamo y de los intereses pagados.	Los documentos soportes tienen que estar debidamente autorizados para poder ser registrados.		Inmediato	Eduardo Argüello Contador	<u>Según Requerimiento</u>	Préstamos Locales, Préstamos Internacionales, Préstamos de Terceros e Inversiones

4.1.4. Emisión de Obligaciones

Normativa que aplica: La normativa que se aplica para este subproceso que maneja la emisión de obligaciones, papel comercial y la titularización, se encuentra en la NIC 39 que nos habla acerca de los Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición, y que tiene como objetivo general el siguiente:

Establecer los principios contables para el reconocimiento, medición y revelación de información referente a los instrumentos financieros en los estados financieros de las empresas de negocios.⁶²

NARRATIVA			
Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;">G.1.4. 1/4</div>
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	
Fecha	22-04-11		
Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:		TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Emisión de Obligaciones – Papel Comercial	
A. Alcance.-			
Inicio del Proceso:			
El subproceso de Emisión de Obligaciones inicia con la Junta General de Accionistas quienes, autorizan la emisión de obligaciones por cierto monto y cierto tiempo.			

⁶² NIC 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y medición, Pág. 13

Fin del Proceso:

El subproceso termina con el Tesorero quien, actualiza la información en la base de datos de la Superintendencia de Compañías a través del internet.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Gerente General	Eco. José Malo
Banco	
Junta General de Accionistas	
Directorio	
Analista de Tesorería	Mónica Panches

Objetivos.-

Mantener un control de la emisión de las obligaciones y de los vencimientos de deuda tanto de interés como de capital.

Proceso Actual Emisión de Obligaciones

No.	Actividad	Responsable
1	La Junta General de Accionistas celebrada el 17 de julio de 2009 autoriza la emisión de obligaciones por un monto de \$ 6000.000 a un plazo de hasta 1.440 días y delega al Directorio para que, dentro del monto aprobado determine las condiciones particulares para la emisión.	Junta General de Accionistas
2	El Directorio de la Compañía en sesión ordinaria celebrada el día 2 de agosto del 2009 en uso de la obligación hecha por la Junta General de Accionistas, fija las características particulares de la emisión de conformidad con la facultad prevista en la Ley de Mercado de Valores. En sesión ordinaria celebrada el 29 de noviembre de 2009 decidió delegar a la administración a fijar el margen sobre la tasa LIBOR para determinar el porcentaje final de interés que se registrará a la emisión. En sesión 24 de abril del 2010 determinó que la cartera de clientes (salvo la que será titularizada), se constituirá el activo esencial de la compañía, la cual la Administración no podrá afectar.	Directorio

		G.1.4. 3/4
3	Controla fecha y monto de pago de Obligaciones para localizar los fondos necesarios y cumplir con el pago correspondiente que lo realiza el banco agente pagador.	Tesorero
4	Procede al debito en la fecha correspondiente.	Banco
5	Confirma.	Tesorero
6	Firma el PAGARÉ y este se envía al banco.	Gerente General
7	Valida los pagos realizados por el Banco y remite a la Analista de Tesorería para proceder al ingreso.	Tesorero
8	Registra el pago en el sistema.	Analista de Tesorería
9	Genera los reportes que deben ser remitidos a las instituciones de Control y los remite al tesorero y a la Dirección Financiera.	Analista de Tesorería
10	Remite los informes a las instituciones de control.	Tesorero
11	Actualiza la información en la base de datos de la Superintendencia de Compañías a través del Internet.	Tesorero

Nota: La presente emisión no es desmaterializada, por lo tanto será representada por títulos al portador, los mismos que estarán debidamente autorizados por la firma del Presidente Ejecutivo y el Gerente General de la compañía. El valor nominal de cada título estará determinado de acuerdo al siguiente detalle:

Clase	Serie	Valor Nominal	Títulos por Serie	Numeración	Montos por Serie
A	1	USD \$ 10.000,00	100	Del 001 al 100	USD \$ 1'000.000,00
A	2	USD \$ 50.000,00	20	Del 001 al 020	USD \$ 1'000.000,00
B	1	USD \$ 10.000,00	50	Del 001 al 050	USD \$ 500.000,00
B	2	USD \$ 50.000,00	30	Del 001 al 030	USD \$ 1'500.000,00
C	1	USD \$ 50.000,00	40	Del 001 al 040	USD \$ 2'000.000,00

La tasa de interés que devenguen las Obligaciones, para la Clase “A” será equivalente a la Tasa Libor 3 meses publicada por Bloomberg vigente el primer día laborable de la semana en que se realice la primera colocación, más 5.00 puntos porcentuales, con pago y reajuste cada 90 días; para la Clase “B” será equivalente a la tasa libor 3 meses publicada por Bloomberg vigente el primer día de la semana en que realice la primera colocación, más 5.25 puntos porcentuales, con pago y reajuste cada 90 días; y, para la Clase “C” será equivalente la tasa libor 3 meses publicada por Bloomberg vigente el primer día de la semana en que realice la primera colocación, más 5.50 puntos

Porcentuales, con pago y reajuste cada 90 días. El cuadro de pagos de intereses y de capital quedaría de la siguiente manera:

Pago	Clase A	Clase B	Clase C
Capital	Trimestral	Trimestral	Semestral
Intereses	Trimestral	Trimestral	Trimestral

Proceso Actual Papel Comercial

La emisión del papel comercial tiene el mismo procedimiento que la emisión de obligaciones, a diferencia de los siguientes datos:

La colocación de las Obligaciones se realizará discrecional e indistintamente a través de los mercados bursátiles y/o extrabursátiles. Los títulos representativos de papel comercial de la presente emisión no pagarán cupones de interés, se realizara un pago final de intereses al vencimiento de la emisión a una tasa que bordea del 7.00% - 7.50%. Esta emisión estará dividida en tres Clases A, B, C, y los títulos a emitirse serán al portador, cuyo plazo estará determinado de acuerdo al siguiente detalle:

Clase	Monto	Plazo
A	USD \$ 2'000.000,00	90 días
B	USD \$ 2'000.000,00	180 días
C	USD \$ 2'000.000,00	270 días

En cada una de las clases se emitirán cuarenta títulos valores numerados del 001 al 040.

Clase	Serie	Monto por Serie	Valor Nominal de cada Título	Número de Títulos por Serie
A	1	USD \$ 2'000.000,00	USD \$ 50.000,00	40
B	1	USD \$ 2'000.000,00	USD \$ 50.000,00	40
C	1	USD \$ 2'000.000,00	USD \$ 50.000,00	40

Riesgos que amenazan los objetivos.-

No se maneje una adecuada política de riesgo versus rendimiento.

RECORRIDO

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.2.4. 1/9
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	27-04-11		

Clase de transacciones
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA
 Emisión de Obligaciones

Emisión de Obligaciones – Emisión de Papel Comercial - Fideicomiso de Titularización de Flujos

Control: No existe Control

Selección de la muestra: Emisión de Obligaciones 2010, Emisión de Papel Comercial 2010 y Fideicomiso Febrero 2010

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Gestión Bancaria.

Procedimiento:

Se tomo una muestra de los instrumentos financieros y se analizó la siguiente información:

N.º	Actividad de Financiamiento	Normativa	Listado Cruza con Documento Soporte
1	Emisión de Obligaciones	1) La junta general de accionistas o de socios, según el caso, resolverá sobre la emisión de obligaciones. La junta podrá delegar a un órgano de administración la determinación de las condiciones de la emisión.	La Junta General celebrada el 17 de julio del 2007 resolvió autorizar una emisión de obligaciones. La Junta delegó al Directorio para que, dentro del monto aprobado, determine las condiciones particulares de la emisión.

		G.2.4. 2/9
	2) La emisión deberá efectuarse mediante escritura pública.	Autorizado por la Superintendencia de Compañías
	3) El contrato deberá contener tanto las características de la emisión como los derechos y obligaciones del emisor, de los obligacionistas y de la representante de estos últimos. Dicho contrato contendrá:	Autorizado por la Superintendencia de Compañías
	a) Nombre y domicilio del emisor, fecha de la escritura de constitución de la compañía emisora y fecha de inscripción en el Registro Mercantil, donde se inscribió	Nombre del Emisor: Industrias Ales C.A. Domicilio del Emisor: Av. Galo Plazo Lasso N 51-23 Fecha de la escritura de constitución: 27 de Noviembre de 1943 Fecha de inscripción en el Registro Mercantil: 27 de Noviembre de 1943
	b) Términos y condiciones de la emisión, monto, unidad monetaria en que ésta se exprese, rendimiento, plazo, garantías, sistemas de amortización, sistemas de sorteos y rescates, lugar y fecha de pago, series de los títulos, destino detallado y descriptivo de los fondos a captar;	Monto de la Emisión: USD \$ 6.000.000,00 Unidad Monetaria: La emisión esta denominada en Dólares de los Estados Unidos de América. Rendimiento: Ver Documento Adjunto. Plazo: Clase A 720 días, Clase B 1080 días y Clase C 1440 días. Garantía: Las obligaciones tendrán garantía general Sistema de Amortización: Ver Documento Adjunto. Sistemas de Sorteos y Rescates: Industrias Ales no establece mecanismos de sorteos ni rescates anticipados. Destino de la Emisión: Los recursos obtenidos de la emisión serán destinados a la reestructuración de los pasivos de la empresa emisora.
	c) Indicación de la garantía específica de la obligación y su constitución, si la hubiere;	Garantía General (Todo Ales)
	d) En caso de estar representada en títulos, la indicación de ser a la orden o al portador;	La emisión no es desmaterializada, por lo tanto estará representada por títulos al portador.

		G.2.4. 3/9
e) Procedimientos de rescates anticipados;		No establece
f) Limitaciones del endeudamiento a que se sujetará la compañía emisora;		No Aplica
g) Obligaciones adicionales, limitaciones y prohibiciones a que se sujetará el emisor mientras esté vigente la emisión;		Autorizado por la Superintendencia de Compañías
h) Objeto de la emisión de obligaciones;		Reestructuración de deuda
i) Procedimiento de elección, reemplazo, remoción, derechos, deberes y, responsabilidades de los representantes de los tenedores de obligaciones y normas relativas al funcionamiento de las asambleas de los obligacionistas;		Autorizado por la Superintendencia de Compañías
j) Indicación del representante de obligacionistas y determinación de su remuneración;		El representante de los obligacionistas será la Compañía GLONAL ADVICE CÍA. LTDA., representada por el Sr. Dr. Byron Ayala Montaña.
k) Indicación del agente pagador y del lugar de pago de la obligación y, determinación de su remuneración;		Agente Pagador: Banco de la Producción S.A. PRODUBANCO Lugar de Pago: Quito: Av. Amazonas N35-211 y Japón, Guayaquil: Pedro Carbo 604 y Luque, Cuenca: Padre Aguirre 972 y Gran Colombia.
l) El trámite de solución de controversias que, en caso de ser judicial será en la vía verbal sumaria. Si, por el contrario, se ha estipulado la solución arbitral, deberá constar la correspondiente cláusula compromisoria conforme a la Ley de Arbitraje y Mediación; y,		Autorizado por la Superintendencia de Compañías
m) Contrato de underwriting, si lo hubiere.		No contempla un contrato underwriting.
n) Toda emisión de obligaciones requerirá de calificación de riesgo. Durante el tiempo de vigencia de la emisión, el emisor deberá mantener la calificación actualizada de conformidad con las normas que para el efecto expida el C.N.V		Calificación de Riesgos "AA"

			G.2.4. 4/9
		o) La Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos y Seguros aprobarán la emisión de obligaciones de las entidades sujetas a su respectivo control.	La aprobación de contenido del Prospecto, la Autorización de Oferta Pública e inscripción en el Registro de Mercado de Valores de las Obligaciones de Industrias Ales C.A. fue concedida por la Superintendencia de Compañías mediante resolución número Q.IMV.08.4535 del 30 de octubre del 2008
2	Papel Comercial	1. Fecha del acta de junta general de accionistas o de socios que haya resuelto la emisión;	17 de Julio de 2007
		2. Cupo y plazo máximo autorizado;	Cupo: \$6.000.000,00 Plazo del Programe: 720 días
		3. Monto, unidad monetaria y plazo de emisión;	Clase A: Monto: \$ 2.000.000,00 Plazo: 90 Díaz Clase B: Monto: \$ 2000.000,00 Plazo: 180 Díaz Clase C: Monto: \$ 2000.000,00 Plazo: 270 Díaz
		4. Número de las obligaciones de cada serie;	Clase A: Serie 1: 40 títulos Clase B: Serie 1: 40 títulos Clase C: Serie 1: 40 títulos
		5. Indicación de que las obligaciones serán a la orden o al portador, en el caso de estar representada por títulos;	Los títulos a emitirse serán al portador
		6. Tasa de interés y forma de reajuste de ser el caso;	Tasa que bordea el 7.00% - 7.50%. No aplica formas de reajustes

		G.2.4. 5/9
		Los títulos representativos de papel comercial de la presente emisión no pagarán cupones de interés y amortizará el capital al vencimiento Agente Pagador: Banco de la Producción S.A. PRODUBANCO Lugar de Pago: Quito: Av. Amazonas N35-211 y Japón, Guayaquil: Pedro Carbo 604 y Luque, Cuenca: Padre Aguirre 972 y Gran Colombia.
	7. Sistemas de amortización para el pago de capital e intereses y lugar de pago;	
	8. Fecha a partir de la cual el tenedor de las obligaciones comienza a ganar intereses de existir;	Se realizará un pago final de interés al vencimiento de la emisión
	9. Sistemas de sorteos y rescates anticipados, en caso de haberlos y de conformidad a lo establecido en el Art. 13 del presente reglamento.	La empresa no establece mecanismos de sorteo ni rescates anticipados
	10. Limitaciones de endeudamiento a las cuales se someterá la compañía emisora;	No Aplica
	11. Obligaciones adicionales, limitaciones y prohibiciones a que se sujetará el emisor;	Autorizado por la Superintendencia de Compañías
	12. Detalle de la garantía específica, en caso de haberla;	Garantía General
	13. Descripción del sistema de colocación o underwriting con indicación del responsable de la colocación o underwriter, si lo hubiere;	El presente programa de emisión no contempla un contrato underwriting
	14. El Resumen del Contrato de underwriting, de existir;	No Aplica
	15. Destino detallado de los recursos a captar;	Los recursos obtenidos de la presente emisión serán destinados para la reestructuración de pasivos de la compañía emisora.
	16. Indicación del Nombre del Representante de los Obligacionistas con la dirección, teléfono, fax, e-mail del mismo;	El representante de los obligacionistas será la Compañía GLONAL ADVICE CÍA. LTDA., representada por el Sr. Dr. Byron Ayala Montaña. Dirección: Reina Victoria 1539 y Av. Colón Telefax: (593-2) 2901816 Mail: info@globaladvise.com

G.2.4.
6/9

		<p>17. Indicación del agente pagador, modalidad y del lugar de pago de la obligación;</p>	<p>Los pagos se efectuarán mediante cheque o crédito a la cuenta Agente Pagador: Banco de la Producción S.A. PRODUBANCO Lugar de Pago: Quito: Av. Amazonas N35-211 y Japón, Guayaquil: Pedro Carbo 604 y Luque, Cuenca: Padre Aguirre 972 y Gran Colombia.</p>
		<p>18. Número de resolución expedida por la Superintendencia de Compañías autorizando la Oferta Pública, aprobando la circular de oferta pública, así como la inscripción de los valores y del emisor de ser el caso, en el Registro del Mercado de Valores.</p>	<p>La aprobación de contenido del Prospecto, la Autorización de Oferta Pública e inscripción en el Registro de Mercado de Valores de las Obligaciones de Industrias Ales C.A. fue concedida por la Superintendencia de Compañías mediante resolución número Q.IMV.08.4535 del 30 de octubre del 2008</p>
		<p>19. Según resolución CNV-010-2002 Deberán informar trimestralmente a la Superintendencia de Compañías, a las Bolsas de Valores y al Representante de los Obligacionistas, por escrito, sobre las fechas y montos de colocaciones y redenciones, el saldo disponible, así como el monto de activos libres de gravámenes y diferidos. De igual manera, informará a esas mismas instituciones, con al menos tres días hábiles bursátiles de anticipación, su intención de colocar papel comercial, dentro del programa y monto autorizados, con un detalle de la fecha, monto y plazo de las colocaciones, información que las Bolsas de Valores pondrán en conocimiento del mercado, a través de sus medios de difusión.</p>	<p>La compañía realiza este informe cuándo existen colocaciones</p>

3	Titularización de Flujo de Fondos	a) Establecer matemática, estadística o actuarialmente los flujos futuros que se proyecta sean generados por los activos o proyectos objeto de titularización;	<div data-bbox="1291 191 1425 268" style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;">G.2.4. 7/9</div> <p>Para la determinación de los Flujos Futuros se tomó como base la información histórica de ventas y cuentas por cobrar de los clientes seleccionados en los últimos 4 años, y con dicha información se aplicó el análisis estadístico conocido como Serie de Tiempo, que se trata de un método cuantitativo que se utiliza para determinar patrones en los datos históricos, los mismos que al aplicarlos en las tendencias proyectadas futuras, ayuda a disminuir la incertidumbre asociada con los eventos futuros.</p>
		b) Emitir valores hasta por el monto que fije el C.N.V.;	El monto de la emisión es de USD \$ 12.000.000,00
		c) Determinar el índice de desviación de flujos;	El índice de desviación de los flujos futuros, se define como la dispersión que dichos flujos presentan en relación al promedio esperado de los mismos, lo cual estadísticamente coincide con el cálculo de la desviación estándar de la serie proyectada. La desviación cuantifica la probabilidad de que los Flujos provenientes de la recuperación de los activos que generan flujos futuros, ósea las Cuentas por Cobrar, no se obtenga conforme las proyecciones constantes en el Informe de Estructuración Financiera. El índice de Desviación es de 17, 21% (ver cuadro adjunto)

	<p>d) Constituir al menos uno de los mecanismos de garantía previstos en la Ley, de modo tal que cubra el índice de desviación de flujos en el porcentaje que determine el C.N.V., calculado de conformidad con las normas de carácter general que el referido organismo determine. Los mecanismos de garantías previstos por la ley son: Subordinación de la emisión, Sobrecolateralización, Exceso de Flujos de Fondos, Sustitución de Activos. Contrato de Apertura de Crédito, Garantía o aval, Garantía, Bancaria o Póliza de Seguro, Fideicomiso de Garantía.</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> G.2.4. 8/9 </div> <p>Los mecanismos de garantía de la Titularización que caucionarán el pago de los Pasivos con los Inversionistas son: Garantía Bancaria y Garantía Subsidiaria.</p>
<p>e) De ser aplicable, contar con dos avalúos practicados, sobre los activos objeto de titularización realizados por empresas de reconocida experiencia en la materia, los cuales deberán haberse realizado dentro de los seis meses anteriores a la fecha de iniciación del proceso de titularización;</p>	<p>No Aplica</p>	
<p>f) Obtener un certificado del registro de la propiedad correspondiente, en el que conste que sobre los activos no pesa ningún gravamen;</p>	<p>No Aplica</p>	
<p>g) Presentar estudios económicos y técnicos sobre la generación de los flujos futuros proyectados y el estudio de factibilidad correspondiente, según las características propias de los activos o proyectos;</p>	<p>Documentación que posee la compañía</p>	
<p>h) Determinar el punto de equilibrio para iniciar el proceso de titularización, cuyas características deberán constar en el reglamento de gestión</p>	<p>La determinación del punto de equilibrio de lo fija en la colocación de un valor. Para el cumplimiento del Punto de Equilibrio, se tendrá el mismo plazo que el de la oferta pública, incluida su prórroga de haberla. En caso de que no se cumpla el punto de equilibrio:</p> <p>a) Con los recursos del Fideicomiso se pagarán todos los Pasivos con Terceros Distintos de los Inversionistas.</p> <p>b) Se restituirán los bienes del fideicomiso al originador.</p> <p>c) Se liquidará el Fideicomiso.</p>	
<p>Reglamento de Gestión:</p>		
<p>a) Régimen aplicable para la obtención de los recursos y/o flujos futuros;</p>	<p>Documentación que posee la compañía</p>	

			G.2.4. 9/9
		b) Destino de los remanentes de los recursos y/o flujos futuros, de existir;	No Aplica
		c) Casos en los cuales procede la redención anticipada de los valores emitidos;	Documentación que posee la compañía
		d) Características y forma de determinar el punto de equilibrio para iniciar la ejecución del proyecto;	La determinación del punto de equilibrio de lo fija en la colocación de un valor. Para el cumplimiento del Punto de Equilibrio, se tendrá el mismo plazo que el de la oferta pública, incluida su prórroga de haberla. En caso de que no se cumpla el punto de equilibrio: a) Con los recursos del Fideicomiso se pagarán todos los Pasivos con Terceros Distintos de los Inversionistas. b) Se restituirán los bienes del fideicomiso al originador. c) Se liquidará el Fideicomiso.

Excepciones encontradas

- No se maneje una adecuada política de riesgo versus rendimiento.

Conclusión

En base a la información analizada sobre los instrumentos financieros se llegó a determinar que para este subproceso no existen controles y por lo tanto no hay manera de mitigar el riesgo que se presentó.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.4. 1/1
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	27-04-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Emisión de Obligaciones
--	--------------------------------------

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
Nº	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Emisión de Obligaciones	Integridad, Existencia	No se maneje una adecuada política de riesgo versus rendimiento

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
Nº	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable		
1	No existe Control	Definir las directrices para manejo de rentabilidad versus el riesgo para invertir recursos de la corporación		30 de Julio de 2010	Santiago Machado	<u>Según Requerimiento</u>	Inversiones

4.1.5. Negociación de Cartera:

Normativa Aplicable: La norma o requisito indispensable para que la compañía pueda acceder a realizar una negociación de su cartera es tener la previa autorización de su Presidente

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.5. 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	
Fecha	<u>20-04-11</u>		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Negociación de Cartera
--	--

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El subproceso de Negociación de Cartera inicia con la Asistente de Tesorería, quien recibe del Departamento de Crédito y Cobranza un reporte de los cheques recaudados por las sucursales.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con la emisión del recibo de caja al vencimiento del cheque en la sucursal respectiva.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

G.1.5.
2/3

Tesorero	Santiago Machado
Presidente	Eco. José Malo
Banco	
Asistente de Tesorería	Karla Buenaño
Asistente de Cobranzas	Jackie Benavidez

Objetivos.-

Obtener un crédito del banco teniendo como fuente de repago, los cheques de clientes calificados.

Proceso Actual

No.	Actividad	Responsable
1	Recibe del Departamento de Crédito y Cobranzas un mail con los cheques recaudados de las sucursales y un reporte detallado de los mismos. <i>Nota:</i> Los cheques que van para negociación de cartera no deber ir para fideicomiso de titularización.	Tesorero
2	Coteja la información recibida, endosa los cheques y los entrega al Tesorero.	Asistente de Tesorería
3	Envía los documentos al banco con una carta adjunta.	Tesorero
4	Revisa los cheques y emite un PAGARÉ que se envía a tesorería para su revisión.	Banco
5	Firma el pagaré y se entrega a tesorería para enviar al banco.	Presidente
6	Confirma la recepción del crédito y notifica al asistente de tesorería para su registro.	Tesorero
7	Registra el crédito en el sistema.	Asistente de Tesorería
8	Envía mail de confirmación a Cartera indicando los cheques que entraron en la negociación.	Tesorero

		G.1.5. 3/3
9	<p>Envía un mail a las sucursales indicando que se realizó la negociación y qué cheques entraron en ella, solicita también que se cambien los cheques de estado 10 a estado 30 que significa que está en negociación y que se confirme dicha transacción. Los cheques que no ingresaron a la negociación quedan en custodia de la Asistente de Cobranza y ella los deposita según la fecha de vencimiento.</p> <p><i>Nota:</i> Al vencimiento del cheque el banco envía inmediatamente al depósito y en cada sucursal de igual manera elaboran el recibo de caja y cambian el estado del cheque de 30 a 99 que significa cobrado.</p>	Asisten de cobranza
10	En caso de que alguno de los cheques post – fechados sea devuelto, el banco debita de la cuenta de Ales el valor del cheque y éste es enviado a la compañía.	Banco
11	Recibe el cheque y verifica por medio de la página web del banco que el débito haya sido realizado. Posteriormente por medio del sistema registra la transacción como cheque devuelto, donde se ingresa el valor del cheque y la sucursal a la cual pertenece el mismo.	Asistente de Tesorería
12	Envía el cheque devuelto al departamento de crédito y cobranza.	Asistente de Tesorería

Riesgos que amenazan los objetivos.-

El valor de los cheques físicos no concuerde con el listado de cheques.

RECORRIDO

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	D.2.5. 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	30-04-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Negociación de Cartera
--	-------------------------------------

Control 1: La negociación de cheques tiene la respectiva firma de aprobación.

Control 2: La Asistente de Tesorería coteja el listado de cheques con el físico.

Selección de la muestra: Negociación de Cheques del 18 de Febrero de 2011

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Gestión Bancaria

Procedimiento:

Revisados y endosados los cheques la Asistente de Tesorería los envía al Tesorero para que adjunte una carta firmada por el Presidente de la compañía solicitando que esos cheques entren como fuente de pago de la operación bajo la figura de venta de cartera. Ya aprobado por el banco el presidente firma el pagaré y el listado de los cheques que ingresaron a la negociación.

Excepciones encontradas:

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1		
2	Efectivo	1		

Conclusión

Al final de nuestro recorrido del procedimiento de negociación de cartera se puede determinar que los controles con los que cuenta este subproceso son efectivos y no presentan excepción alguna que requiera de un plan de acción,

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	D.3.5. 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	30-04-11	Revisado por:	Rocío Herrera

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Negociación de Cartera
--	-------------------------------------

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Negociación de Cartera	Integridad, Existencia	El valor de los cheques físicos no concuerde con el listado de cheques

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable		
1	La Asistente de Tesorería coteja el listado de cheques con el físico					<u>Según Requerimiento</u>	Negociación con Cheques

4.1.6. Conciliación Bancaria:

Normativa que Aplica: La normativa que aplica en este caso a la conciliación bancaria es la NIC 1 al igual que en el subproceso de banco, ya que el propósito es presentar información con datos razonable

NARRATIVA			
Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.6. 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>05-03-11</u>		
Clase de transacciones			
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Conciliación Bancaria		
A. Alcance.-			
Inicio del Proceso:			
El sub proceso de Conciliación Bancaria inicia con la Asistente de Tesorería, quien diariamente ingresa a la página web de los bancos y baja la información de los movimientos del día, al igual que un reporte de ingreso y egresos generados en el módulo de Tesorería			
Fin del Proceso:			
El subproceso termina con contabilidad, quien valida la información imprime el mayor lo adjunta a la conciliación y lo archiva.			
B. Las personas que interviene en el proceso son:			
Tesorero		Santiago Machado	
Asistente de Tesorería		Yadira Ramos	

Objetivos.-

Controlar que tanto las entradas de efectivo como las salidas de efectivo sean registradas oportunamente.

Elaboración de la Conciliación Bancaria.

No.	Actividad	Responsable
1	Diariamente ingresa a la página de web de los bancos, se baja la información de los movimientos del día de cada una de las cuentas bancarias.	Asistente de Tesorería
2	Por medio del sistema obtiene un reporte de todos los ingresos y egresos que Tesorería ha realizado en el día.	Asistente de Tesorería
3	<p>Compara los ingresos que se realizaron en el modulo de Tesorería contra lo que se encuentra registrado en cada una de las cuentas bancarias. En caso de existir diferencias éstas pueden ser causadas por las siguientes razones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Depósitos y transferencias realizados por los clientes que no han sido registrados por cada una de las sucursales. En este caso la asistente de tesorería envía un e-mail a los coordinadores administrativos de cada Sucursal y Departamento de Crédito y Cobranzas en el cual se detallan los datos de los depósitos Para que los asistentes administrativos verifiquen el pago con sus clientes. 2. Otros registros mal ingresados por la compañía 3. Error en los registros realizados por el Banco <p><i>Nota:</i> al día siguiente se verifica que los depósitos y transferencias y demás registros hayan sido realizados en el sistema por parte de las sucursales y el Departamento de Crédito y Cobranzas.</p> <p>A través de esta comparación se verifican débitos y créditos bancarios.</p> <p>De esta información se solicita soportes para posteriormente ser ingresados al Sistema.</p>	Asistente de Tesorería

		G.1.6. 3/3
4	Al final del mes los valores que no pudieron ser empatados entre los estados de cuenta y los movimientos diarios, pasan a la conciliación definitiva.	Asistente de Tesorería
5	Revisa y firma.	Tesorero
6	Remite la conciliación a contabilidad.	Asistente de Tesorería
7	Validan la información, firma la conciliación, le adjunta el mayor de bancos y archiva.	Contabilidad

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que los ingresos y los egresos no sean registrados oportunamente.
- Que se duplique el registro de los depósitos.
- Que no exista documentación para sustentar las notas de débito.
- Que los clientes depositen directamente y no lo confirmen.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.6 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>		Belén Panches
Fecha	<u>18-03-11</u>		

Clase de transacciones

Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA
Conciliación Bancaria

Control 1: Envían e-mails a las sucursales para identificar el depósito.

Control 2: Conciliaciones Bancarias.

Selección de la Muestra: Mails del 25 de Febrero de 2011

Tamaño de la Muestra: Subproceso Conciliación Bancaria

Procedimiento:

La asistente de tesorería diariamente concilia los valores registrados en el sistema tanto de ingresos como egresos con los estados de cuenta bancarios y para finales de mes se encuentra con que hay depósitos no registrados en el sistema pero que constan en el estado de cuenta por lo que envía e-mails a los cajeros de las sucursales para que los identifiquen y procedan a registrarlos y así poder cuadrar la conciliación bancaria.

Excepciones encontradas:

- En la conciliación bancaria del Produbanco de Enero, 2011 existen depósitos no registrados por \$ 5.483, 60 correspondientes a Junio, 2010.

Control 3: Reporte de transacciones del sistema donde se verifica el secuencia de las transferencias por lote y secuencial de cheques. Secuencial de los recibos de caja en archivo de Excel.

Selección de la Muestra: Reporte de Transacciones Bancarias del 16 de Marzo de 2011

Tamaño de la Muestra: Subproceso Conciliación Bancaria

Procedimiento:

En el reporte que se genera de transacciones en el sistema se puede revisar el secuencial de los recibos de caja, el secuencial de los cheques y el secuencial de las transferencias por lote, adicionalmente que en un archivo de Excel lleva el secuencial de los recibos de caja.

Excepciones encontradas:

- a) No existe un orden secuencial de las transferencias individuales tanto locales como al exterior. Ejemplo reporte de transacciones del 16 de Marzo donde la numeración de las transferencias es la siguiente: 403, 409, 411, 413, 183, 351652, 2648, 903128, 149.

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	No Efectivo	1	1	
2	Efectivo	1	-	
3	No Efectivo	1	1	

Conclusión

Al final de nuestro recorrido sobre la conciliación bancaria podemos identificar que este proceso cuenta con 3 controles de los cuales solo uno es efectivo y los otros requieren de un plan de acción para mitigar los riesgos que ocasionan.

MATRIZ DE RIESGO

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.6 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones	
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Conciliación Bancaria

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Conciliación Bancaria	Exactitud	Existan depósitos que realicen directamente los clientes y no se puedan identificar ocasionando que no se liberen pedidos por falta de crédito.
			Exactitud, Existencia, Salvaguarda de Activos	Existan registros de depósitos duplicados, debido a que el cajero puede registrar los recibos de caja y las papeletas de depósitos para aquellas cobranzas en que los vendedores hacen la cobranza y el depósito.
			Integridad, exactitud	No exista un adecuado corte documental de cheques, transferencias, recibos de caja con el sistema BPCS para confirmar que todo quede registrado en el período correspondiente.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable		
1	Envían e-mails a las Sucursales para identificar el depósito.	En la conciliación bancaria del Produbanco de Enero, 2011 existen depósitos no registrados por \$ 5.483,60 correspondientes Junio, 2009.	Solicitar microfilms de cheques al banco para identificar a los depositantes.	15 de Mayo de 2011	Tesorería (Yadira Ramos)	<u>Mensual</u>	Mails
2	Envío de e-mails a las Sucursales y Conciliaciones bancarias.					<u>Mensual</u>	Mails y conciliación Bancaria
3	Reporte de transacciones del sistema donde se verifica secuencial de transferencias por lote y secuencial de cheques. Secuencial de los recibos de caja en Excel.	No existe un orden secuencial en las transferencias individuales tanto las locales como las del exterior. Ejm, reporte de transacciones del 14 de Abril donde la numeración de las transferencias es la siguiente: 620 y 5700.	Solicitar al área de sistemas un desarrollo para que se maneje un orden secuencial para las transferencias y cheques individuales en el sistema.	15 de Mayo de 2011	Tesorería (Mónica Panches, Karla Buenaño, Yadira Ramos)	<u>Diaria</u>	Reporte de Transacciones, archivo de Excel

4.1.7. Manejo de Inversiones

Normativa que Aplica: La NIC 25 nos hablaba de las contabilización de inversiones hoy en día fue reemplazada por la NIC 40 que habla acerca de las Propiedades de Inversiones, y en uno de sus párrafos nos dice:

Las empresas realizan inversiones por diversas razones. Para algunas de ellas, la actividad de inversión es un elemento significativo de sus actividades de operación, y la evaluación de su desempeño depende en gran medida, o exclusivamente, de los resultados arrojados por esta actividad. Otras empresas poseen inversiones como una forma de colocación de fondos sobrantes, y otras comercian con inversiones para sustentar una relación de negocios o para establecer una ventaja comercial.

Algunas inversiones están representadas por certificados o documentos similares, y otras no. La naturaleza de la inversión puede ser la de un derecho de crédito, distinto de los créditos mercantiles a corto o largo plazo, representando una cantidad monetaria que se le debe al tenedor y que usualmente acumula intereses; alternatively, la inversión puede suponer la participación en los resultados de una empresa, como es el caso de las participaciones en el capital. La mayoría de las inversiones representan derechos de índole financiera, pero también pueden ser tangibles: tal es el caso de las inversiones en terrenos o edificios, así como de las inversiones directas en oro, diamantes y otras mercancías fácilmente negociables.

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.7 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	<u>Belén Panches</u>
Fecha	<u>20-04-11</u>	Revisado por:	<u>Rocío Herrera</u>

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN BANCARIA Manejo de Inversiones
--	---

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El subproceso de Manejo de Inversiones inicia con el Presidente quien, firma la solicitud de emisión de Certificado de Depósito.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con la Asistente de Tesorería, quien al vencimiento del plazo hace el registro.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Presidente	Eco. José Malo
Asistente de Tesorería	Yadira Ramos

Objetivos.-

- Análisis del mercado con las mejores tasas.
- Todas las inversiones estén aprobadas.
- Controlar y revisar el manejo y los registros del vencimiento de las inversiones.

G.1.7
2/3

Proceso Actual

Las inversiones que tiene como Industrias Ales son:

- Certificado de Depósito en el Banco Internacional al 7,12 % a 181 días.
- Certificado de Depósito en el Banco Pichicha al 7% a 180 días
- La compañía tiene inversiones con letras de cambio de que lo realiza a través de UNIFIDA como la fiduciaria y Pro – Broker.

Certificados de Depósito:

No.	Actividad	Responsable
1	Firma la solicitud de Emisión de Certificado de Depósito, donde consta el valor a ser debitado, el número de cuenta, el taza, la tasa, la fecha de vencimiento y las instrucciones al vencimiento.	Presidente
2	Emite el Certificado de Depósito.	Banco.
3	Recibe el certificado y lo guarda en la caja fuerte	Tesorero
4	Realiza el registro inicial y el registro de vencimiento	Asistente de Tesorería

Letras de Cambio Grupo Marathon

No.	Actividad	Responsable
1	A través de Pro – Broker el Tesorero negocia las letras de cambio de Equinox. <i>Nota: Masot empresa deudora giro las letras de cambio a nombre de Equinox, y como aval colocó Superdeporte S.A. al negociar Ales las letras Equinox las endoso a nombre de Ales.</i>	Tesorero
2		Tesorero

G.1.7
3/3

Al término del vencimiento de las letras de cambio el Tesorero envía a una carta a Pro – Broker indicando el vencimiento de las letras y solicitando la acreditación de las mismas a la cuenta de la compañía.

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que la tasa para la inversión sea muy baja.
- Que las inversiones no tengan la firma de aprobación del Presidente.
- Que no se lleve un adecuado control de las inversiones.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.7.
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	1/2
Fecha	<u>27-04-11</u>		<u>Belén Panches</u>

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Manejo de Inversiones
--	------------------------------------

Control 1: Se invierte con tasas convenientes para la Compañía.

Control 2: Las inversiones tiene la respectiva firma de aprobación.

Control 3: El Tesorero lleva un archivo detallado en Excel de todas las inversiones que tiene la Compañía.

Selección de la muestra: Certificado de Depósito de Diciembre 2010 y Letras de Cambio de Equinox de Enero 2011

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Gestión Bancaria.

Procedimiento:

Se tomo una muestra del Certificado de Depósito en el Banco Internacional y las letras de Cambio a nombre de Equinox, que para efectos de la negociación las endoso a a Industrias Ales y se analizó la siguiente información:

N°	Tipo de Operación	Institución / Persona Natural	Calificación de Riesgos	Valor de la Inversión	Fecha	Plazo	Interés	Tasa Acorde al Mercado			Aprobado según Estatutos
								%	Mercado	Diferencia	
1	Certificado de Depósito	Banco Internacional	AAA-	500.000,00	04/12/2010	181 días		7,12%	6,58%	-0,54%	ok
2	L/C Grupo Marathon	Equinox	AA	250.000,00	20/01/2011	90 días		9,84%	9,13%	-0,71%	Ok

Excepciones encontradas:

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1		
2	Efectivo	1		
3	Efectivo	1		

Conclusión

Al final de nuestro recorrido de los procedimientos, podemos determinar que todos los controles con los que cuenta este subproceso son efectivos; por lo tanto, pueden mitigar los riesgos que se presentan.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.7. 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	27-04-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Manejo de Inversiones
--	------------------------------------

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión Bancaria	Manejo de Inversiones	Integridad, Existencia	La tasa para la inversión puede ser muy baja. Las inversiones no tengan la firma de aprobación del presidente. No se lleve un control adecuado de las inversiones.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable		
1	Se invierte en tasas convenientes para la compañía.					<u>Según Requerimiento</u>	Inversiones

2	Las inversiones tiene la respectiva firma de aprobación				<u>Según Requerimiento</u>	G.3.7. 1/2
3	El Tesorero lleva un archivo detallado en Excel de todas las inversiones que tiene la Compañía.				<u>Según Requerimiento</u>	Inversiones

4.2. Gestión de Ingresos

La gestión de ingresos cuenta únicamente con el subproceso de Registro de Cobranzas, éste tiene las siguientes generalidades:

- En matriz se registran las cobranzas a clientes nacionales y del exterior.
- Industrias Ales cuenta con 6 sucursales: Manta, Guayaquil, Quito, Cuenca, Ibarra y Ambato. Todas ellas cuentan con un cajero y asistente administrativo quien registra las cobranzas del día y controla los ingresos.
- Cada una de las sucursales es la responsable de realizar el depósito de los cheques o efectivo que los clientes pagan, así como del registro en el sistema.

4.2.1. Registro de Cobranza

Normativa que Aplica: Para este subproceso de Registro de Cobranzas la normativa que lo aplica es la NIC 18 Ingresos Ordinarios que en su alcance nos dice:

Esta norma debe ser aplicada al contabilizar los ingresos ordinarios procedentes de las siguientes transacciones y sucesos:

- La venta de productos.
- La prestación de servicios, y;
- El uso, por parte de terceros de activos de la empresa que produzcan intereses, regalías y dividendos.⁶³

⁶³ NIC 18 Ingresos Ordinarios

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.8. 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	
Fecha	<u>08-03-11</u>		

Clase de transacciones

Significativas / Nombre TESORERÍA – GESTIÓN DE INGRESOS
del proceso / sub proceso: Registro de Cobranzas

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El sub proceso de Registro de Cobranza inicia con la Asistente de Tesorería, quien elabora un recibo de caja ya sea por el dinero recibido, cheques o comprobante de depósito.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con el Tesorero, quien revisa y firma el reporte de ingresos generado por el sistema.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Asistente de Tesorería	Karla Buenaño
Asistente de Tesorería	Yadira Ramos
Mensajero	

Objetivos.-

Controlar y registrar las entradas de dinero de manera oportuna.

Procedimiento para el Registro de Cobranzas

No.	Actividad	Responsable
1	<p>Recibe el dinero, cheque o comprobante de depósito de la Cobranzas y elabora un recibo de caja.</p> <p><i>Nota:</i> Se realiza recibos de caja por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por cobranza (Cartera de clientes de sucursales y de clientes de exportaciones). • Por comisariato • Por Inversiones a corto plazo realizadas por terceras personas. • Cambio de cheques a directores con caja chica que maneja el Tesorero. 	Asistente de Tesorería
2	Llena las papeletas de depósito y envía inmediatamente al mensajero a realizar el depósito.	Asistente de Tesorería.
3	Entrega los recibos de depósito al Asistente de Tesorería.	Mensajero
4	Ingresa al sistema de Aplicaciones Ales y realiza el respectivo registro.	Asistente de Tesorería
5	Imprime el reporte de todos los ingresos y lo adjunta con los recibos de caja y lo pasa a la otra asistente	Asistente de Tesorería
6	Revisa la secuencia de los recibos de caja, que las cuentas bancarias sean las correctas y lo remite al Tesorero	Asistente de Tesorería
7	Revisa, firma y lo remite a contabilidad.	Tesorero

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que los depósitos no se realicen de forma inmediata.
- Que los depósitos no se realicen de forma completa.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.8 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>18-03-11</u>		

Clase de transacciones

Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA
Gestión de Ingresos

Control 1: Verificación diaria del reporte de transacciones con los recibos de caja y el secuencial de estos mismos.

Selección de la Muestra: Reporte de Transacciones Bancarias 16 de Marzo de 2011

Tamaño de la Muestra: Subproceso Registro de cobranzas

Procedimiento:

La asistente de tesorería revisa en el reporte de transacciones emitido por el sistema el secuencial de los recibos de caja, que éstos tengan los comprobantes de depósito y que estén acreditados en la cuenta bancaria correcta.

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1	-	

Aplicación de Entradas de Efectivo

	Autorización	Custodia de activos	Registro	Actividad de control
Abre la correspondencia y prepara relación de cheques y otros valores		Asistente de Tesorería 1		
Maneja ingresos en efectivo		Asistente de Tesorería 1		
Prepara depósitos bancarios		Asistente de Tesorería 1		
Compara las relaciones de cheques y otros valores recibidos con las fichas de depósito				Asistente de Tesorería 2
Mantiene el diario de entradas de efectivo			Asistente de Tesorería 1	
Concilia las cuentas bancarias				Asistente de Tesorería 2
Controla la exactitud, integridad y acceso a programas computarizados de entradas de efectivo y sus archivos de información				Sistemas

Se han identificado funciones potencialmente conflictivas, las que son: Custodia de activos y Registro en el sistema, que son realizadas por la Asistente de Tesorería 1.

Conclusión

Al final de nuestro recorrido sobre el registro de Cobranzas podemos determinar que el control existente puede mitigar el riesgo que se presenta, pero sí presenta conflicto con la segregación de funciones.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.8 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA Gestión de Ingresos
--

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
3	Gestión de Ingresos	Registro de cobranzas	Integridad, Salvaguarda de Activos	Los depósitos no se realicen de forma inmediata y completa lo que podría generar jineteeo de fondos. (Falta oportuna de posteo y también de depósito).
			Salvaguarda de Activos	Conflicto entre la custodia y el registro de los ingresos

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable		
1	Verificación diaria del reporte de transacciones con los recibos de caja y el secuencial de estos mismos.					Diaria	Control secuencial de los recibos de caja
2	No existe control	Reasignar las funciones de registro y custodia de los ingresos				Santiago Machado (Tesorero)	

4.3.Gestión de Egresos

Dentro de la gestión de egresos que maneja el departamento de Tesorería de Industrias Ales tenemos los siguientes subprocesos:

- Pago a empresas relacionadas.
- Pago proveedores de exterior.
- Pago proveedores internos y externos.
- Pago nómina.

Como todos estos subprocesos manejan la salida de efectivo para fines más didácticos lo veremos reflejados en una sola narrativa, recorrido y matriz.

Normativa que Aplica: La normativa aplicable para este subproceso que maneja la salida de efectivo es la NIC 1, ya que como esta norma rige la correcta presentación de estados financieros, se podrá tener un concepto claro de cómo la empresa maneja su salida de efectivo.

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.9. 1/7
Subsidiaria o División	<u>Matriz Quito</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>01-03-11</u>		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN DE EGRESOS Pago Relacionadas – Pago Proveedores
--	--

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El subproceso de Pago Empresas Relacionadas inicia cuando estas empresas solicitan transferencia de fondos a Industrias Ales, estos requerimientos vienen respaldados por una descripción de sus obligaciones. Mientras que para el pago de proveedores se inicia con la revisión de las facturas y sus fechas de vencimiento.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con la aprobación de las transferencias y con la firma de los cheques por parte del Tesorero y un Director.

B. Las personas que intervienen en el proceso son:

Empresa Relacionada	Alespalma (Patricio Granja)
Empresa Relacionada	Olepsa (Alain Durán)
Empresa Relacionada	Sopalin (Alain Durán)
Empresa Relacionada	Oleocastillo (José Luis Molina)
Empresa Relacionada	Remacor (Fabián Merlo)
Empresa Relacionada	Socieplast (Wolf Harten)
Proveedores	
Aprobadores	Matriz de Aprobadores
Tesorero	Santiago Machado
Analista de Tesorería	Mónica Panches
Asistente de Tesorería	Karla Buenaño

Objetivos.-

Procesar y registrar las transferencias y pagos en cheque que únicamente tengan firmas de autorización y estén debidamente sustentados para controlar la salida de dinero y que sean emitidas al beneficiario correcto. De igual manera todos los pagos a realizarse deben estar debidamente justificados, aprobados y autorizados.

1.- Pago Relacionadas

No.	Actividad	Responsable
1	<p>Solicitan transferencias de fondos periódicamente a tesorería de Ales, estos requerimientos vienen respaldados por una descripción de sus obligaciones que deben cancelarse en ese período de tiempo. El detalle de estas obligaciones antes de ser enviadas a Tesorería son aprobadas por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alespalma – Patricio Granja • Olepsa y Sopalin – Alain Durán • Oleocastillo – José Luis Molina • Remacor – Fabián Merlo • Socieplast – Wolf Harten <p><i>Nota:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las transferencias se las realiza periódicamente en forma semanal para todas las relacionadas. • Las transferencias de fondos hechas a las empresas relacionadas (Alespalama, Oleocastillo, Sopalin) van compensando con la facturación que estas emiten a Ales. Las transferencias realizadas a Remacor y Socieplast se realizan afectando a la cuenta de relacionadas. 	Empresas Relacionadas

		G.1.9. 3/7
2	Una vez que llega el requerimiento de transferencia aprobado este es recibido por tesorería para su control. Luego de lo cual se genera las correspondientes ÓRDENES DE PAGO las cuales son aprobadas por la Dirección Financiera o a la Dirección de Desarrollo.	Tesorero
3	Lista la aprobación de las órdenes de pago, la analista de tesorería procede a cargar en el Cash Management los datos del beneficiario, número de cuentas y el monto a transferir.	Analista de Tesorería
4	La analista de tesorería, realiza una carta para la aprobación de la transferencia donde constan los datos de la transferencia, en este caso la carta sirve como comprobante de egreso.	Analista de Tesorería
5	Revisa y autoriza la transferencia	Tesorero
6	Revisa y autoriza la transferencia	Aprobadores

2.- Pago Proveedores Exterior

No.	Actividad	Responsable
1	Recibe una ORDEN DE PAGO enviada por el Departamento encargado de la negociación y previamente registrada por el Departamento de Contabilidad.	Analista de Tesorería
2	<p>El día que se debe realizar el pago, se coordinará la forma de pago de acuerdo al banco con el cual se trabajará la orden, indicándose los datos necesarios como: nombre del proveedor, monto a transferir, número de factura, etc.</p> <p><i>Nota:</i> cada vez que un nuevo proveedor ingresa a la compañía, las personas responsables de la negociación que mantienen contacto con el proveedor envían un mail con el nombre del beneficiario, la dirección del proveedor, la ciudad, el país, el banco, la dirección del banco,, el número de cuenta, el código ABA, y el código SWIFT. La analista de tesorería procederá a dar de alta el proveedor en el Cash Management, y para poder ingresar maneja personalmente un código llave. Para el caso del Produbanco ya tiene una base de datos sobre los datos bancarios del proveedor, mientras para lo que es Banco</p>	Analista de Tesorería

	<p>Bolivario se hace el ingreso manual a través del SAT.</p> <p>Tanto en el Banco Bolivariano como en el Produbanco se genera y se imprime el mismo día el SWIFT.</p> <p>Hay bancos como el Pichincha y el Llodys Bank que para hacer el pago necesitan una carta de transferencia con los datos bancarios de ambas partes y con las 2 respectivas firmas de aprobación.</p>	
3	<p>Elabora una CARTA donde se establece la información completa del proveedor y datos de la transferencia. A esta carta se le adjunta los documentos de soporte como factura o la orden de pago.</p>	Analista de Tesorería
4	<p>Envía la carta junto con los documentos de soporte al Tesorero.</p>	Analista de Tesorería
5	<p>Revisa el pago y lo autoriza posteriormente en el caso de pagos Vía Cash los autoriza mediante firma electrónica.</p> <p><i>Nota:</i> para ingresar al Cash Management el Tesorero maneja su token personal.</p>	Tesorero
6	<p>Entrega la carta al Director de Desarrollo, al Director Financiero o al Presidente para que autorice el pago con su firma o de forma electrónica en el Cash Management.</p> <p>Una vez firmada la carta se envía por fax y físicamente al banco para su proceso adjuntando todos los documentos necesarios exigidos por los entes de control para procesar la transacción.</p> <p><i>Nota:</i> Muy ocasionalmente se realizan pagos con cheque y en estos casos se procede a hacer un comprobante de egreso manual llamado AC 4, de los únicos bancos que se pagan estos cheques son: IFB y City Bank.</p>	Analista de Tesorería
7	<p>Registra la transferencia en el sistema.</p>	Asistente de Tesorería

3.- Pago a Proveedores Internos y Externos

No.	Actividad	Responsable
1	<p>Recibe las FACTURAS por cancelar previamente autorizadas e ingresadas en el módulo de Cuentas por pagar por el Departamento de contabilidad y archiva las facturas según su vencimiento.</p> <p><i>Nota:</i> El pago a proveedores internos consiste en pagos por reembolso de gasto de los empleados, cajas chicas, préstamos y anticipos de rol.</p>	Asistente de Tesorería
2	<p>Diariamente verifica las facturas a vencerse y que hayan sido entregadas la respectiva retención. A continuación se elabora un FLUJO DE PAGOS donde se detallan todas las facturas a cancelar en el día. Este documento se imprime y se entrega al Tesorero para su aprobación.</p> <p><i>Nota:</i> Recepción es quien entrega las retenciones de las facturas, una vez entregadas da de baja en el sistema y esto le permite ver al analista que la factura esta liberada y puede ser pagada.</p>	Asistente de Tesorería
3	<p>Revisa el flujo de pagos y decide cuales van a ser cancelados y cuáles van a ser reprogramados según la disponibilidad de fondos. A continuación procede a autorizarlos.</p>	Tesorero
4	<p>En el sistema BPCS de Cuentas por pagar ingresa el código de cada proveedor al cual se va a efectuar el pago y automáticamente despliega las facturas pendientes, se selecciona la (s) factura (s) a cancelar y posteriormente en el sistema de Aplicaciones Ales se selecciona el banco para ello se digita un código interno consecutivo que mantiene en una carpeta la asistente, este código tienen cada uno de los bancos de las sucursales y esto ayuda a identificar de que sucursal es el proveedor y la cuenta de la cual se va a realizar el mismo. A continuación coloca la opción 7 si es transferencia o 6 si es cheque. Si se escoge la opción 6 se procede a imprimir los</p>	Asistente de Tesorería

	<p>cheques.</p> <p><i>Nota:</i> Los cheques menores a \$. 1.000,00 son firmados en forma conjunta en cualquier combinación por el Tesorero (primera firma), Director Financiero, Gerente Financiero o Director de Desarrollo (segunda firma).</p> <p>En el caso de cheques mayores a \$. 1.000,00 éstos serán firmados únicamente por el Presidente.</p> <p>En caso de ausencia del Presidente, los cheques mayores a 1.000,00 dólares son firmados por 2 firmas autorizadas en cualquier combinación.</p>	
<p style="text-align: center;">5</p>	<p>Clasifica los cheques de acuerdo a la Sucursal a la cual corresponden y los envía por valija. En el caso de la matriz los proveedores deberán acercarse a retirar el cheque en el horario establecido.</p> <p>Para pagos por transferencia se sigue el mismo proceso considerando que hay proveedores cuyo pago no se realiza mediante cheque sino vía crédito bancario información que se encuentra parametrizada para ejecutarla mediante Cash Management.</p> <p>Posteriormente se elabora una CARTA con los datos del proveedor y pago a realizar y se adjunta un listado emitido por el sistema de las facturas a cancelar.</p>	<p>Asistente de Tesorería</p>
<p style="text-align: center;">6</p>	<p>Estos documentos son entregados al Tesorero para que los revise y los apruebe.</p>	<p>Tesorero</p>
<p style="text-align: center;">7</p>	<p>Aprobados por el Tesorero se entrega los mismos documentos a la segunda firma para que los apruebe también.</p>	<p>Aprobadores</p>
<p style="text-align: center;">8</p>	<p>Una copia de los COMPROBANTE DE EGRESO (carta) son remitidos al departamento de contabilidad para su archivo al igual comprobantes de retención.</p>	<p>Asistente de Tesorería</p>

4.- Pago Nomina

El procedimiento para el pago de nómina es el mismo que se realiza para el pago a proveedores internos y externos.

Riesgos que amenazan los objetivos.-

- Que los valores a transferir y los valores de los cheques no sean correctos.
- Que los valores a transferir y los valores de los cheques no estén sustentados.
- Que los beneficiarios no sean los correctos.
- Que existan pagos duplicados.
- Que se procesen pagos y transferencias no autorizados.
- Que se realicen transferencias de cuentas equivocadas.

RECORRIDO

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.2.9 1/9
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Gestión de Egresos
--	---------------------------------

Control 1: El tesorero y la otra firma aprobadora antes de autorizar revisan que el valor de la transferencia y el valor del cheque concuerden con la documentación presentada.

Control 2: El tesorero y la otra firma aprobadora no autorizan la transferencia ni el pago de cheques si no hay documentación que sustenten la transacción y su respectiva aprobación según la matriz de aprobación.

Selección de la muestra: Lote de transferencia N° 1979 del 05 de Marzo de 2011

Tamaño de la muestra: Sub proceso Pago a Proveedores

Procedimiento:

Se tomo una muestra lo más actualizada posible y se procedió a revisar la siguiente información:

N°	Código Proveedor	Nombre	Valor Factura	Firma de Aprobación de Factura	Firma de Aprobación	Listado cruza con documento soporte
1	4137	Pozo Salas Galo	287,10	X	José A. Uribe	X
2	4199	Revelo Espinosa Diego	1.193,91	X	Jorge Segovia	X

						G.2.9 2/9
3	4201	Dany Alexander Velasco	61,22	X	Jorge Segovia	X
4	4319	Asociación Motelera	108,88	X	José A. Uribe	X
5	4522	Diego Francisco Tobar	508,00	X	José Malo	X
6	4645	Entico cía. Ltda.	7.171,10	X	Jorge Segovia	X
7	4797	Bolaños Hidrobo Jenny	7.134,98	X	Ana Terneus	X
8	30111	Ediciones Legales	66,60	X	Jorge Segovia	X
9	30362	Eurotape S.A.	811,94	X	Ana Terneus	X
10	30710	Laar Cía. Ltda.	198,00	X	José A. Uribe	X
11	30871	Compuventas Cía. Ltda. Fact. 8095	296,42	X	Jorge Segovia	X
12	30871	Compuventas Cía. Ltda. Fact 8104	20,32	X	Jorge Segovia	X
13	30935	DHL Express Fact. 176358	5,01	X	Santiago Pizarro	X
14	30935	DHL Express Fact. 174947	64,51	X	Jorge Segovia	X
15	30935	DHL Express Fact. 176746	80,87	X	Jorge Segovia	X
16	30935	DHL Express Fact. 176868	786,70	X	Jorge Segovia	X
17	30935	DHL Express Fact. 176965	113,02	X	Jorge Segovia	X
18	30935	DHL Express Fact. 175118	902,00		No hay	X
19	30935	DHL Express Fact. 177026	1.547,76		No hay	X
20	30962	Costa Manabita Cía. Fact. 1959	119,2	X	Ana Terneus	X
21	30962	Costa Manabita Cía. Fact. 1958	189,00	X	Ana Terneus	X
22	30962	Costa Manabita Cía. Fact. 1951	448,87	X	Ana Terneus	X
23	30962	Costa Manabita Cía. Fact. 1953	201,27	X	Celia Mera	X

						G.2.9 3/9
24	30962	Costa Manabita Cía. Fact. 1957	8.225,28	X	Ana Terneus	X
25	30962	Costa Manabita Cía. Fact. 1949	581,40	X	Ana Terneus	X
26	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 400	92,00	X	Celia Mera	X
27	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 383	92,00	X	Celia Mera	X
28	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 382	92,00	X	Celia Mera	X
29	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 381	92,00	X	Celia Mera	X
30	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 380	92,00	X	Celia Mera	X
31	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 368	92,00	X	Celia Mera	X
32	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 367	92,00	X	Celia Mera	X
33	31026	Suarez Loor Ricardo Fact. 366	92,00	X	Celia Mera	X
34	32167	Narváez Vaca Cía. Ltda. Fact. 1293	1.559,25	X	Ana Terneus	X
35	32167	Narváez Vaca Cía. Ltda. Fact. 1296	1.190,70	X	Ana Terneus	X
36	32167	Narváez Vaca Cía. Ltda. Fact. 1297	3.175,20	X	Ana Terneus	X
37	32167	Narváez Vaca Cía. Ltda. Fact. 1302	17.277,43	X	Ana Terneus	X
38	32167	Narváez Vaca Cía. Ltda. Fact. 1303	1.170,84	X	Ana Terneus	X
39	32195	Méndez Arauz Marcelo Fact. 6195	1.238,22	X	Jorge Segovia	X
40	32195	Méndez Arauz Marcelo Fact. 6188	102,61	X	Jorge Segovia	X
41	32195	Méndez Arauz Marcelo Fact. 6181	92,09	X	Jorge Segovia	X
42	32195	Méndez Arauz Marcelo Fact. 6186	467,19	X	Jorge Segovia	X
43	32330	Defence system	84,70	X	José A. Uribe	X

						G.2.9 4/9
44	32439	Carrera Villacis Alex Fact. 1037	136,14	X	Jorge Segovia	X
45	32439	Carrera Villacis Alex Fact. 1063	180,85	X	Jorge Segovia	X
46	32575	N.T.A. Nuevo Transporte	6.830,78	X	Celia Mera	X
47	32685	Ulloa Ulloa José Fact. 124	4.674,77	X	José Malo	X
48	32685	Ulloa Ulloa José Fact. 122	150,41	X	José Malo	X
49	32801	Hugo Reinerio Albuja	134,25	X	Jorge Segovia	X
50	32983	Miriam Iliana López	38,61	X	José Malo	X
51	46157	Celi León Paul Fact. 1809	148,13	X	Santiago Pizarro	X
52	46157	Celi León Paul Fact. 1810	98,77	X	Santiago Pizarro	X
53	76966	Ana Carolina Marín	113,13	X	Santiago Pizarro	X
54	77796	Frio y Exportación	36,22	X	Celia Mera	X
55	78066	Denis Carolina Freire	37,00	X	Jorge Segovia	X
56	79647	Transocean del Ecuador Fact. 2069	1.982,00	X	Celia Mera	X
57	79647	Transocean del Ecuador Fact. 2064	552,00	X	Celia Mera	X
58	79647	Transocean del Ecuador Fact. 12267	543,29	X	Celia Mera	X
59	79647	Transocean del Ecuador Fact. 12277	543,29	X	Celia Mera	X
60	79647	Transocean del Ecuador Fact. 12293	543,29	X	Celia Mera	X
61	80535	Noux C.A.	1.625,60	X	Jorge Segovia	X
62	81365	Excesistemas Cia. Ltda.	81,28	X	José A. Uribe	X
63	83628	Moore Stephens Fact. 10309	721,36	X	Jorge Segovia	X
64	83628	Moore Stephens Fact. 10429	781,00	X	Jorge Segovia	X

						G.2.9 5/9
65	83633	Anchaluisa Oña José	71,12	X	José Malo	X
66	4728	Revestimientos Industriales	142,24	X	Fabián Merlo	X
67	40019	Ignacio Castillo Cía. Ltda.	69,21	X	Fabián Merlo	X
68	77735	Zambrano Bello Laura	67,66	X	Fabián Merlo	X
69	40035	Ing. J Espinosa S.A.	18,96	X	Fabián Merlo	X
70	40046	Juan José Quilca	78,40	X	Fabián Merlo	X
71	4197	Montahuano Sosa PABL Fact. 273	2.221,86	X	Ana Terneus	X
72	4197	Montahuano Sosa PABL Fact. 272	1.298,45	X	Ana Terneus	X
73	4314	Mepal Ecuador S.A.	374,00	X	Ana Terneus	X
74	10904	Coop. Transp. Servicio	13.301,20	X	Santiago Machado	X
75	4121	Laarcom Comunicación	31,90	X	José A. Uribe	X
76	4705	Aguirre Castillo Juan	697,67	X	Ana Terneus	X
77	4712	Juan Eugenio Orellan	660,36	X	Ana Terneus	X
78	4715	Sarmiento Velasco Elvia	1.827,95	X	Ana Terneus	X
79	46063	Hotel Palace Fact. 12937	69,60	X	Jorge Segovia	X
80	46063	Hotel Palace Fact. 13201	139,20	X	Jorge Segovia	X
81	46063	Hotel Palace Fact. 13097	69,60	X	Jorge Segovia	X
82	46063	Hotel Palace Fact. 13059	69,60	X	Jorge Segovia	X
83	46063	Hotel Palace Fact. 13061	69,60	X	Jorge Segovia	X
84	82187	Agencia Alemana	1.326,39	X	Ana Terneus	X
85	47033	Transporte Comercial Fact. 3564	1.636,74	X	Ana Terneus	X
86	47033	Transporte Comercial Fact. 3565	4.717,44	X	Ana Terneus	X

						G.2.9 6/9
87	47033	Transporte Comercial Fact. 3566	4.717,44	X	Ana Terneus	X
88	49505	Patronato Municipal	481,15	X	Santiago Pizarro	X

Excepciones encontradas:

- a) El archivo de texto puede modificarse o haber error de digitación.
- b) No existen órdenes de compra en todas las facturas y el departamento de compras no adquiere bienes y servicios para la matriz, tal es el caso de productos para el departamento comercial, y para el departamento de sistemas, entre otros.
- c) No existe una matriz de aprobaciones en donde se defina montos de aprobación por ejemplo Ana Terneus aprueba facturas que van desde \$ 17.000,00 a \$ 100,00, Jorge Segovia tiene un monto en órdenes de compra en equipos de computo hasta \$ 500,00 y aprueba facturas de compra del departamento comercial por un monto de hasta \$ 7.000,00.
- d) No constan en el registro de firmas de aprobación para facturas a pagar Ana Terneus ni el Sr. Santiago Pizarro.

Control 3: Restricción en el sistema al momento de ingresar una factura para evitar que se vuelva a ingresar.

Procedimiento:

El registro de una factura se lo hace en el sistema de BPCS modelo ACP en la opción entrada de facturas, se despliega una pantalla donde se registra el código del proveedor, los datos de la factura y las referencias de los impuestos.

Excepciones encontradas:

- a) El sistema permite ingresar 2 veces la misma factura.
- b) Se esta pagando con copias de facturas. Ejemplo: la factura 8148 de Ferretería Clark por un valor de \$ 201,60.
- c) Las facturas pagadas no tienen el sello de cancelado para evitar que sean reutilizadas en el proceso de pago.

Control 4: Los bancos tienen la documentación firmada por el Presidente de la Compañía indicando cuales son las firmas autorizadas.

G.2.9
7/9

Selección de la Muestra: Cuentas Banco Pichincha

Tamaño de la Muestra: Subproceso pago a Proveedores

Procedimiento:

Se revisó la matriz de aprobación de firmas de cheques y firmas de aprobación para Cash Management de las cuentas del Banco Pichincha frente a las confirmaciones bancarias solicitadas por auditoría externa e interna.

Excepciones encontradas:

- a) Firmantes no actualizados por ejemplo Patricio Álvarez Drouet consta como firma aprobadora en el Cash Management del Pichincha, Ana Carolina Borja y Juan Carlos Villamar constan como operadores en el Cash Management del Produbanco.
- b) La cuenta 3194356504 del Banco del Pichincha no tiene movimiento.
- c) El Banco Internacional no ha eliminado como persona firmante para cheques al Sr. Pablo Banderas, pese a que se envió una carta con fecha 12 de mayo de 2005 solicitando que se lo elimine.

Control 5: El sistema reporta la fecha máxima de pago según las condiciones de pago que estipulo el proveedor al momento de ser creado.

Selección de la muestra: Factura 13069 de Editora Manabí con fecha 08 de Marzo 2010

Tamaño de la muestra: Subproceso Pago a Proveedores

Procedimiento:

En el sistema al momento de crear al proveedor se ingresa también el tiempo límite de pago que cada proveedor lo define en el formulario, así cuando se ingrese al sistema una factura este calculará la fecha máxima de pago a partir de la fecha de emisión de la factura.

Excepciones encontradas:

- a) Al momento de crear no se incluye los términos de pago, el sistema automáticamente calcula 30 días para realizar el pago de una factura.

Resumen de Controles Evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	No Efectivo	1	1	
2	No Efectivo	1	3	
3	No Efectivo	1	3	
4	No Efectivo	1	1	
5	No Efectivo	1	1	

Aplicación de Salidas de Efectivo (Desembolsos)

	Autorización	Custodia de activos	Registro	Actividad de control
Mantiene/controla cheques y placa de firmas		Asistente de Tesorería 2		
Prepara cheques			Asistente 1 / Analista de Tesorería	
Firma cheques	Tesorero y Directores			
Envía cheques por correo		Asistente de Tesorería 1		
Mantiene el diario de salidas de efectivo			Asistente 1/ Analista de Tesorería	
Inicia transferencias bancarias		Asistente 1/ Analista de Tesorería		
Aprueba transferencias bancarias	Tesorero y Directores			
Concilia cuentas bancarias				Asistente de Tesorería 2

Compara las facturas de proveedores con las órdenes de compra e informes de recepción				G.2.9 9/9 tesorero
Aprueba cuentas por pagar para pago	Tesorero			
Mantiene registros de cuentas por pagar			Asistente de Tesorería 1	
Controla la exactitud, integridad y acceso a los programas computarizados de salidas de efectivo y sus archivos de información				Sistemas

Se han identificado funciones potencialmente conflictivas, las que son: Custodia de activos y Registro en el sistema, que son realizadas por la Asistente de Tesorería.

Conclusión

Al final de nuestro recorrido sobre la gestión de Egresos, se pudo determinar que todos los controles con los que cuenta este subproceso no están mitigando los riesgos que se presentaron, es por eso que se requiere de un plan de acción para poder mitigarlos. También pudimos determinar que existe conflicto en la segregación de funciones, para ello es necesario que el Tesorero, como jefe del departamento, reasigne las funciones de registro y custodia de los egresos.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.9. 1/6
Subsidiaria o División	Matriz Quito	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	01-03-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN DE EGRESOS Pago Relacionadas – Pago Proveedores
--	--

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
2	Gestión de Egresos	Pago a Proveedores y Transferencia a Empresas Relacionadas	Salvaguarda de Activos, Integridad y Exactitud	Los valores a transferir, beneficiarios o números de cuentas no sean los correctos por error de digitación o alteración de los archivos texto generados desde Aplicaciones Ales y cargados en Cash Management.
			Salvaguarda de activos	Los valores a transferir y los valores de los cheques no estén sustentados con documentación soporte y debidamente aprobadas (facturas, listados, ordenes de pago, ordenes de compra, etc.)

					G.3.9. 2/6
					<p>Salvaguada de Activos Existan pagos duplicados por los siguientes motivos: a) Haya sido registrada en BPCS 2 veces la misma factura primero con la copia y luego con el original, o 2 veces el mismo original. b) Se haya generado un cheque manual y un cheque automático por la misma factura.</p>
				Salvaguada de Activos	Las firmas registradas en el banco no concuerden con las cartas enviadas por el Presidente de la compañía.
				Salvaguada de activos	El pago a los proveedores se realiza según el vencimiento de la factura, ocasionando que se manipule las fechas de pago para beneficiar a ciertos proveedores.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
N°	Control existente en la Compañía	Acciones para mejorar los controles existentes	Actividades para completar el plan de acción	Fecha	Responsable		
1	Tanto el tesorero como la otra firma aprobadora antes de autorizar revisan que el valor de la transferencia y el valor del cheque concuerden con la documentación presentada.	El archivo de texto puede modificarse o puede haber error por digitación.	1) Realizar una reunión con los bancos y con el departamento de sistemas para que se encripte la información. 2) Encriptar la información que va desde aplicaciones Ales al archivo a ser cargado en Cash Management.	30 de Mayo de 2011	Tesorería (Santiago Machado)	<u>Varias veces al día</u>	Lotes de Transferencia, cartas de transferencia
2	El tesorero y la otra firma aprobadora no autorizan la transferencia ni el pago del cheque si no hay documentos que sustenten la transacción y su respectiva	1) No existen ordenes de compra en todas las facturas y el departamento de compras no adquiere bienes y servicios para la matriz, tal es el caso de productos para el departamento	1) Cambio estructural en el proceso de adquisición de bienes y servicios en la Matriz, que ayude a ser más eficiente, a mejorar y unificar los controles. 2) Emitir las	1) Octubre 2011 2) Febrero 2011 3) Octubre 2011	1) Eco. José Malo 2) Palermo Silva 3) Jorge Segovia	<u>Varias veces al día</u>	Lotes de Transferencia, ordenes de pago, facturas, listados, firmados según registro de firmas

	<p>aprobación.</p>	<p>comercial, y para el departamento de sistemas, entre otros. 2) No existe una matriz de aprobaciones en donde se defina montos de aprobación; por ejemplo Ana Terneus aprueba facturas que van de \$ 17.000,00 a \$ 100,00, Jorge Segovia tiene un monto en ordenes de compra en equipos de computo hasta \$ 500,00 y aprueba facturas de compra del departamento comercial por un monto de hasta \$ 7.000,00. 3) No consta en el registro de firmas de aprobación para facturas a pagar Ana Terneus ni el Sr. Santiago Pizarro.</p>	<p>políticas y procedimientos de compras que soporten el punto 1. 3) Emitir una matriz de aprobación con montos y firmas para cada aprobador.</p>				<p>G.3.9. 4/6</p>	
--	--------------------	--	--	--	--	--	-------------------------------------	--

3	Restricción en el sistema al momento de ingresar una factura para evitar que se vuelva a ingresar.	<p>1) El sistema permite ingresar 2 veces la misma factura.</p> <p>2) Se esta pagando con copias de facturas. Ejemplo: la factura 8148 de Ferretería Clark por un valor de \$ 201,60.</p> <p>3) Las facturas pagadas no tienen el sello de cancelado.</p>	<p>1) Analizar con sistemas la restricción en el sistema al momento de ingresar la factura para que permita 7 dígitos y no se los permita duplicar.</p> <p>2) No se procesen pagos con copias de facturas.</p> <p>3) Se ponga un sello de cancelado a las facturas originales una vez generado el cheque o transferencia, para evitar que sean reutilizadas en el proceso de pago.</p>	1 y 2) 20 de Mayo de 2011	1 y 2) Contabilidad (Eduardo Argüello) 3) Tesorería (Karla Buenaño)	<u>Varias veces al día</u>	<div data-bbox="1274 191 1398 275" style="border: 1px solid black; padding: 2px; color: red; font-weight: bold;">G.3.9. 5/6</div> Parametrización del sistema
4	Los bancos tienen documentación firmada por el Presidente de la Compañía indicando cuales son las firmas autorizadas.	1) Firmantes no actualizados por ejemplo Patricio Álvarez Drouet consta como firma aprobadora en el Cash Management del Pichincha, Ana Carolina Borja y Juan Carlos Villamar constan como	Realizar un seguimiento a las cartas firmadas por el Presidente de la Compañía para actualización de firmantes en los bancos.	30 de Mayo de 2011	Tesorería (Yadira Ramos)	<u>Según Requerimiento</u>	

		operadores en el Cash del Produbanco y Mauricio Veloz consta como operador en el Cash Management del Promerica. 2) La cuenta 3194356504 del Banco del Pichincha no tiene movimiento. 3) El Banco Internacional no ha eliminado como persona firmante para cheques al Sr. Pablo Banderas, pese a que se envío una carta con fecha 12 de Mayo de 2005 solicitando que se lo elimine.					G.3.9. 6/6	Confirmación del banco y cartas enviadas por tesorería
5	El sistema reporta la fecha máxima de pago según las condiciones de pago que estipulo el proveedor al momento ser creado.	Al momento de crear no se incluye los términos de pago, el sistema automáticamente calcula 30 días para realizar el pago de una factura.	Incluir términos de pagos en la creación de proveedores.	30 de Abril de 2011	Contabilidad (Eduardo Argüello)	<u>Según Requerimiento</u>		Maestro de proveedores y formato registro de proveedores

4.4.Gestión Manejo Flujo de Caja

Como su nombre lo indica, dentro de este subproceso analizaremos únicamente el flujo de caja:

Normativa a Aplica: Para este subproceso la normativa que lo rige es la NIC 7, que precisamente habla acerca de todo lo referente al flujo de caja y nos dice:

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque proporciona a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y efectivo equivalente, así como las necesidades de utilización de esos flujos de efectivo que ésta tiene. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generar efectivo y efectivo equivalente, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su concreción.

El objetivo de esta Norma es exigir a las entidades que proporcionen información acerca de los cambios históricos en el efectivo y los efectivos equivalentes que posee una entidad, mediante la presentación de un estado de flujos de efectivo, clasificado como provenientes de actividades de operación, de inversión y de financiamiento.⁶⁴

⁶⁴ NIC7 Estado de Flujo de Efectivo, Pág. 3

NARRATIVA

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel	G.1.10. 1/3
Subsidiaria o División	Matriz	Trabajo: Preparado por:	
Fecha	26-02-11		Belén Panches

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – GESTIÓN DE PLANEACIÓN Flujo de Caja
--	--

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El sub proceso de Flujo de Caja inicia con el Tesorero, quien procede a elaborar el Flujo Proyectado Anual, en base al presupuesto de ventas anual, al requerimiento anual de materias primas, el presupuesto general y en base a un comparativo de insumos del año anterior.

Fin del Proceso:

El subproceso termina con la Analista de Tesorería, quien elabora un flujo comparativo diario con el flujo presupuestado, el flujo real y el movimiento diario, para que el Tesorero pueda realizar los ajustes correspondientes.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Tesorero	Santiago Machado
Analista de Tesorería	Mónica Panches

Objetivos.-

Controlar el flujo, tanto de ingresos como egresos, para garantizar que se pueden cubrir las necesidades de la empresa.

Elaboración del Flujo de Caja

No.	Actividad	Responsable
1	<p>Para realizar el flujo de caja anual el tesorero recolecta la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto de ventas anual (Departamento Comercial). • Requerimiento anual de materias primas e insumos anual (Fábrica Manta). • Insumos importados y un comparativo del año anterior (Comercio Exterior) • Balance Presupuestado <p>(Esta información debe ser presentada entre los meses de octubre y noviembre, pero en este caso se lo hizo a principios de año.)</p>	Tesorero
2	El Tesorero con dicha información y junto con parámetros emitidos por el Director Financiero, Jefe de Presupuestos y Gerencia Financiera, elabora el flujo proyectado anual.	Tesorero
3	El Tesorero realiza una vez al mes (en los primeros días) ajusta el presupuesto de flujo de caja de acuerdo a información de las cuentas por pagar que se extraen del sistema BPCS, los ingresos son proporcionados por crédito y cobranzas y tesorería hace también proyecciones en base a las ventas realizadas e información disponible. Se actualizan los requerimientos de subsidiarias y cuentas por pagar a proveedores y obligaciones bancarias. Como resultado se obtiene los superávits o las necesidades de fondos que a su vez son tomados en cuenta dentro de financiamiento bancario requerido.	Tesorero
4	Diariamente la analista genera un listado de saldo de bancos, movimientos y transacciones del día anterior por medio del sistema de Aplicaciones Ales	Analista de Tesorería
5	Todas las transacciones son clasificadas en un ARCHIVO EN EXCEL de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de	Analista de Tesorería

		G.1.10. 3/3
	Industrias Ales, realizados el día anterior.	
6	Con la información anterior se clasifican en el Flujo de Caja ingresos, egresos, gastos entre otros rubros. Este flujo se maneja a tres columnas: el flujo presupuestado del mes, el flujo real del mes y el movimiento diario, adicionalmente al flujo se adjunta como anexo: los saldos de los movimientos bancarios y el detalle de los movimientos financieros. Este archivo se envía vía mail al Tesorero, al igual que se lo presente por escrito, quien lo revisa y sirve de información para la toma de decisiones de pagos diarios a realizar.	Analista de Tesorería
<p>Riesgos que amenazan los objetivos.-</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que el presupuesto de ventas no cubra las salidas de dinero que se presenten. • Que exista un incremento considerable en los gastos que los valores presupuestados no puedan cubrir estos. • Ciertos procedimientos de registro de datos son manuales lo que puede ocasionar errores de digitación, y pérdida de tiempo. 		

RECORRIDO

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.2.10. 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Gestión de Planeación
--	------------------------------------

Control 1: Revisión por parte del Tesorero.

Selección de la muestra: Flujo de Caja del 26 de Febrero de 2011-03-24

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Gestión de Planeación

Procedimiento:

La analista genera un listado de saldo de bancos, movimientos y transacciones del día anterior por medio del Sistema de Aplicaciones Ales, todas las transacciones son clasificadas en un archivo en Excel de acuerdo a la naturaleza de las operaciones de Industrias Ales, con esa información se clasifican en el Flujo de Caja en ingresos, egresos, gastos entre otros rubros. Este flujo se maneja a 3 columnas: el flujo presupuestado del mes, el flujo real del mes y el movimiento diario.

Excepciones encontradas:

- a) Ciertos procedimientos en la elaboración del flujo son manuales lo que puede ocasionar error de digitación y pérdida de tiempo.

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	No Efectivo	1	1	

Conclusión

Al final de nuestro recorrido sobre el flujo de efectivo se puede determinar que el control implementado no es suficientemente efectivo para que pueda mitigar el riesgo que se presentó.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.10. 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	18-03-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Gestión de Planeación
--	------------------------------------

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
1	Gestión de Planeación	Flujo de Caja	Exactitud	Flujo de caja con errores.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
Nº	Control	Oportunidades de Mejora	Actividades para completar las Oportunidades de Mejora	Fecha	Responsable		
1	Revisión por parte del Tesorero.	1)Ciertos procedimientos en la elaboración del flujo son manuales lo que puede ocasionar errores de digitación y pérdida de tiempo.	1) Generar la solicitud de un programa para que el flujo de caja real sea armado de manera automática por Aplicaciones Ales 2)Realizar una reunión con el departamento de sistemas para que se incluya en el plan de trabajo de dicha área durante el año.	30 de Mayo de 2011	Tesorería (Santiago Machado)	<u>Diaria</u>	Flujo de caja

4.5. Manejo de Acciones

Existen ventas, compras, aumentos de capital de acciones, pago de dividendos, Juntas Generales que tienen relación directa con el Patrimonio de la Compañía, a continuación los subprocesos que se van a analizar:

- Aumento de capital.
- Pago de dividendos
- Emisión de títulos

4.5.1. Aumento de Capital

Normativa que Aplica: Para el caso del aumento de capital, y al ser Industrias Ales una compañía por acciones, la ley de Compañías en uno de sus artículos dispone:

Art. 184.- El aumento de capital por elevación del valor de las acciones requiere el consentimiento unánime de los accionistas si han de hacerse nuevas aportaciones en numerario o en especie. Se requerirá unanimidad de la junta si el aumento se hace por capitalización de utilidades. Pero, si las nuevas aportaciones se hicieren por capitalización de reserva o por compensación de créditos, se acordarán por mayoría de votos.⁶⁵

⁶⁵ Ley de Compañías , Sección Compañía Anónima, Pág. 36

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.11. 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>06-04-11</u>		

Clase de transacciones	
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – MANEJO DE ACCIONES Aumento de Capital

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El subproceso de Accionistas, inicia con la Analista de Tesorería, quien obtiene un reporte de la composición accionaria de la compañía a través del sistema de Aplicaciones Ales.

Fin del Proceso:

El subproceso de Accionistas, termina con la Analista de Tesorería, quien entrega los nuevos títulos a los accionistas.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Analista de Tesorería	Mónica Panches
Asesor Legal	Dr. Genaro Eguiguren
Gerente General	Eco. José Malo Donoso
Vicepresidente	Pedro Álvarez Villota

Objetivos.-

Controlar que se cumpla con la normatividad vigente.

Proceso Actual

No.	Actividad	Responsable
1	Un día después de la Junta de Accionistas imprime el listado de la composición accionaria, para ello ingresa al Sistema de Aplicaciones Ales Sistema de Accionistas, opción 7 consultas y Reportes y elige Reporte de composición Accionaria.	Analista de Tesorería
2	En la pantalla que aparece se ingresa el número de la compañía y F6 para imprimir y que la información se convierta en archivo de texto.	Analista de Tesorería
3	En Excel abre el archivo de texto y procede a realizar el cuadro del aumento de capital, en el consta el nombre del accionista, la nacionalidad y el valor del aumento.	Analista de Tesorería
4	Entrega el cuadro del aumento de capital al abogado para que proceda con la Escritura Pública de Aumento de Capital y Reforma de Estatutos.	Analista de Tesorería
5	<p>Hará notariar la Escritura, la inscribirá en el Registro Mercantil y posteriormente en la Superintendencia de Compañías todo esto según lo dispone el Art. 160 párrafo segundo de la Ley de Compañías que dice: “Todo aumento de capital autorizado será resuelto por la junta general de accionistas y, luego de cumplidas las formalidades pertinentes, se inscribirá en el registro mercantil correspondiente. Una vez que la escritura pública de aumento de capital autorizado se halle inscrita en el registro mercantil, los aumentos de capital suscrito y pagado hasta completar el capital autorizado no causarán impuestos ni derechos de inscripción”</p> <p><i>Nota:</i> Dentro de la Escritura de Aumento de Capital y Reforma de Estatutos constan el nombramiento del Presidente de la compañía, el Acta de la Junta General de Accionistas donde consta el aumento del capital, el cuadro del aumento del capital, la inscripción en el registro mercantil y la aprobación de la Superintendencia de la Compañía.</p>	Asesor Legal

6	Entrega una copia de la escritura a la Analista de Tesorería.	G.1.11. 3/3	Asesor Legal
7	Ingresa al Sistema de Aplicaciones Ales Sistema de Accionistas opción 9 Aumento de Capital y elige cálculo preliminar.		Analista de Tesorería
8	En la pantalla que aparece se coloca el valor del aumento y el numero de conceptos (opciones de donde va a salir del aumento) y F6 para grabar. El sistema calculará automáticamente el valor del aumento que le corresponde a cada accionista y este se comparará con los valores que consta en el cuadro de aumento de capital de la Escritura Pública.		Analista de Tesorería
9	Comparado los valores manda a imprimir los títulos.		Analista de Tesorería
10	Revisa los títulos y coloca una pequeña sumilla.		Asesor Legal
11	Firma los Títulos.		Vicepresidente
12	Firma los Títulos.		Gerente General
13	Entrega los títulos a los accionistas.		Analista de Tesorería

Riesgos que amenazan los objetivos.-

Que no se cumpla con la normatividad vigente.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.11. 1/2
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	<u>Belén Panches</u>
Fecha	<u>07-04-11</u>		

Clase de transacciones	
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Aumento de Capital

Control 1: Normatividad vigente (Ley de Compañías)

Selección de la muestra: Escritura Pública de Aumento de Capital y Reforma de Estatutos del 10 de Diciembre de 2009

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Manejo de Acciones

Procedimiento:

El asesor legal con el cuadro que le entregó la Analista sobre el aumento de capital autorizado por la Junta de Accionista realiza la escritura, la inscribe en el registro mercantil y obtiene la autorización de la Superintendencia de Compañías.

Excepciones encontradas:

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1		

Conclusión

Al final de nuestro recorrido de los procedimientos, llegamos a la conclusión que el control aplicado a este subproceso es completo y exacto.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.11. 1/1
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	07-04-10		

Clase de transacciones

Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA
Aumento de Capital

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
6	Manejo de Acciones	Aumento de Capital	Exactitud	El registro del aumento de capital no se realice en base a la normatividad vigente.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
N°	Control	Oportunidades de Mejora	Actividades para completar las Oportunidades de Mejora	Fecha	Responsable		
1	Ley de Compañías.					<u>Anual</u>	Escritura Pública

4.5.2. Pago de Dividendos

Normativa que aplica: Para el pago de dividendos la ley de compañía no dice:

Art. 298.- Sólo se pagará dividendos sobre las acciones en razón de beneficios realmente obtenidos y percibidos o de reservas expresas efectivas de libre disposición.

La distribución de dividendos a los accionistas se realizará en proporción al capital que hayan desembolsado.

La acción para solicitar el pago de dividendos vencidos prescribe en cinco años.⁶⁶

⁶⁶ Ley de Compañías, Sección Compañía Anónima, pág. 57

NARRATIVA

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.12. 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>30-03-11</u>		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA – MANEJO DE ACCIONES Pago de Dividendos
--	--

A. Alcance.-

Inicio del Proceso:

El subproceso de Pago de Dividendos inicia con la Analista de Tesorería, quien recibe del Asesor Legal el valor de dividendos a ser repartidos.

Fin del Proceso:

El subproceso de Pago de Dividendos termina con la Asistente de Tesorería, quien realiza las transferencias o los cheques para el pago de los dividendos a los accionistas.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Analista de Tesorería

Mónica Panches

Objetivos.-

Controlar que el pago de dividendos acordados en la Junta de accionistas se realice de manera íntegra.

Proceso Actual**G.1.12.**
2/3

No.	Actividad	Responsable
1	Recibe del Asesor Legal el valor de dividendos a ser repartidos tanto en efectivo como en acciones, e ingresa al sistema de Aplicaciones Ales Sistema de Accionistas, opción 5 Juntas y escoge Cierre de Juntas, se despliega una pantalla donde se ingresa la fecha de la última junta y presiona F6 para grabar.	Analista de Tesorería
2	Ingresa nuevamente al sistema de Aplicaciones Ales, escoge Sistema de Accionistas opción 6 Dividendos donde le despliega una pantalla y escoge la opción 1 Resolución Junta / Dividendos.	Analista de Tesorería
3	En la pantalla que aparece registra el año del ejercicio económico, el valor total del dividendo a ser repartido, el número de pagos y el número de la cuenta de débito. F6 para que el sistema ingrese los pagos.	Analista de Tesorería
4	En la siguiente pantalla ingresa las fechas en las que se realizaran los pagos, que en este caso se harán cada fin de mes a partir del mes de marzo. F6 para que se creen los dividendos por accionistas y se despliega un listado de todos los accionistas con el valor correspondiente del dividendo a pagar.	Analista de Tesorería
5	Posteriormente escoge la opción 3 Generar pagos por Accionistas y en la pantalla que aparece coloca el numero de pagos, que en este caso es 1, por ser el primer pago, F6 para procesar.	Analista de Tesorería
6	Escoge la opción 4 Distribuir Pagos por Banco e ingresa el año del ejercicio económico del cual se van a repartir los dividendos, y automáticamente el sistema presenta un listado con los nombres de los accionistas, el valor a pagar y si el pago se va a realizar con transferencia o con cheque.	Analista de Tesorería
7	Ingresa al Programa de Transferencia de Datos, para que los datos generados por el sistema se conviertan en archivo de texto y puedan ser cargados al Cash Management, en este caso del Prosubanco y del Banco Pichincha.	Analista de Tesorería

		G.1.12. 3/3
8	Procede a realizar las cartas respectivas para las transferencias con los valores del listado que se generó desde el sistema.	Analista de Tesorería
9	Ingresa al Cash Management de los dos bancos, carga el archivo de texto, el cash valida la información y queda pendiente para la aprobación respectiva.	Analista de Tesorería
10	Para los pagos en cheque, éstos son descargados del módulo de Cuentas por pagar y emitidos según proceso de pago a proveedores.	Analista de Tesorería
<p>Riesgos que amenazan los objetivos.-</p> <p>Que el archivo de texto enviado de “Aplicaciones Ales” al “Cash Management” pueda ser manipulado.</p>		

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.12. 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>07-04-11</u>		

Clase de transacciones	
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Pago de Dividendos

Control 1: El tesorero y la otra firma aprobadora antes de autorizar revisan que el valor de la transferencia y el valor del cheque concuerden con la documentación presentada.

Selección de la muestra: DE-T-0522-10 del 31 de Marzo del 2011

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Manejo de Acciones

Procedimiento:

La analista adjunta a la carta de transferencia el soporte emitido por el sistema sobre el pago de dividendos y la pasa al tesorero y la otra firma de aprobación para su respectiva revisión y aprobación.

Excepciones encontradas:

- a) El archivo de texto puede modificarse o puede contener errores por digitación.

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	No Efectivo	1	1	

Aplicación de Salidas de Efectivo (Desembolsos)

	Autorización	Custodia de activos	Registro	Actividad de control
Mantiene/controla cheques y placa de firmas		Asistente de Tesorería 2		
Prepara cheques			Analista de Tesorería	
Firma cheques	Tesorero y Directores			
Entrega cheques		Analista de Tesorería		
Mantiene el diario de salidas de efectivo			Analista de Tesorería	
Inicia transferencias bancarias		Analista de Tesorería		
Aprueba transferencias bancarias	Tesorero y Directores			
Concilia cuentas bancarias				Asistente de Tesorería 2
Compara las facturas de proveedores con las órdenes de compra e informes de recepción				Tesorero
Aprueba cuentas por pagar para pago	Tesorero			
Mantiene registros de cuentas por pagar			Analista de Tesorería	
Controla la exactitud, integridad y acceso a los programas computarizados de salidas de efectivo y sus archivos de información				Sistemas

Se han identificado funciones potencialmente conflictivas, que son: Custodia de activos y Registro en el sistema, mismas que son realizadas por la Analista de Tesorería.

Conclusión

Al final de nuestro recorrido llegamos a determinar que el control aplicable a este subproceso presenta riesgo, para ello el plan de acción nos permitirá mitigarlo y diseñar un control más efectivo.

MATRIZ DE RIESGOS

Entidad	Industrias Ales	Ref. Papel Trabajo:	G.3.12. 1/2
Subsidiaria o División	Matriz	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	07-04-11		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Pago de Dividendos
--	---------------------------------

IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS				
N°	Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo
6	Manejo de Acciones	Pago de Dividendos	Salvaguarda de Activos, Integridad y Exactitud	Los valores a transferir, beneficiarios o números de cuentas no sean los correctos por error de digitación o alteración de los archivos texto generados desde Aplicaciones Ales y cargados en Cash Management.

PLAN DE ACCIÓN

CONTROLES		PLAN DE ACCIÓN				Frecuencia del Control	Evidencia del Control
Nº	Control	Oportunidades de Mejora	Actividades para completar las Oportunidades de Mejora	Fecha	Responsable		
1	Tanto el tesorero como la otra firma aprobadora antes de autorizar revisan que el valor de la transferencia y el valor del cheque concuerden con la documentación presentada.	El archivo de texto puede modificarse o puede haber error por digitación.	1) Realizar una reunión con los bancos y con el departamento de sistemas para que se encripte la información. 2) Encriptar la información que va desde aplicaciones Ales al archivo a ser cargado en Cash Management.	30 de Mayo de 2011	Tesorería (Santiago Machado)	<u>Mensual</u>	Transferencia de pago de dividendos

4.5.3. Emisión de Títulos

Normativa que aplica: Para este caso, la Ley de Compañías determina:

Art. 177.- Los títulos y certificados de acciones se extenderán en libros talonarios correlativamente numerados. Entregado el título o el certificado al accionista, éste suscribirá el correspondiente talonario. Los títulos y certificados nominativos se inscribirán, además, en el Libro de Acciones y Accionistas, en el que se anotarán las sucesivas transferencias, la constitución de derechos reales y las demás modificaciones que ocurran respecto al derecho sobre las acciones.⁶⁷

NARRATIVA			
Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.1.13. 1/3
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>07-04-11</u>		
Clase de transacciones			
Significativas / Nombre del proceso / sub proceso: TESORERÍA – MANEJO DE ACCIONES Emisión de Títulos			
A. Alcance.-			
Inicio del Proceso:			
El subproceso de Emisión de Títulos, inicia con la Analista de Tesorería quien, recibe una carta del accionista solicitando la anulación del título sea por pérdida o por transferencia. Se emite títulos también por aumento de capital.			
Fin del Proceso:			
El subproceso de Emisión de Títulos, termina con la Asistente de Tesorería quien, imprime los nuevos títulos según requerimiento del accionista.			

⁶⁷ Ley de Compañías, Sección Compañía Anónima, Pág. 35.

B. Las personas que interviene en el proceso son:

Analista de Tesorería
Gerente General
Vicepresidente
Asesor Legal

Mónica Panches
Eco. José Malo Donoso
Pedro Álvarez Villota
Dr. Genaro Eguiguren

Objetivos.-

Controlar que la emisión del nuevo título sea para la persona correcta y por los valores correctos.

Proceso Actual

La emisión de títulos se las realiza por 2 razones:

- ✓ Por aumento de Capital
- ✓ Por anulación:
 - Por Transferencia de Acciones.
 - Por pérdida del título.

Por aumento de capital

Para la emisión de títulos por aumento de capital se sigue el mismo procedimiento de Accionistas – Aumento de capital.

Por anulación

No.	Actividad	Responsable
1	Recibe la carta del accionista indicando que se anula el título ya sea por transferencia o por pérdida. <i>Nota:</i> en el caso de la anulación por pérdida se le pide al accionista que realice una publicación en cualquier periódico de la ciudad a la que corresponda indicando la pérdida del título y entregar tres ejemplares de la publicación a la analista, a partir de la fecha de emisión de la publicación se cuenta 30 días y se puede emitir el nuevo título.	Analista de Tesorería
2	Ingresa al Sistema de Aplicaciones Ales Sistema de Acciones, opción 4 Anulaciones.	Analista de Tesorería

3	En la pantalla que aparece ingresa el número del título que va a ser anulado y F6 para que se procese la anulación.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">G.1.13. 3/3</div> Analista de Tesorería
4	Anulado el título aparece una pantalla donde digita la información para el nuevo título, que consiste en ingresar el valor en dólares y el código del accionista, F6 para que se procese y se pueda imprimir.	Analista de Tesorería
5	Revisa que los datos que constan en el título son los que constan en la carta y coloca una sumilla.	Asesor Legal
6	Firma el título.	Vicepresidente
7	Firma el título.	Gerente General

Riesgos que amenazan los objetivos.-

Que los valores o el beneficiario del nuevo título no sean los correctos y que éste no sea entregado a la persona correcta.

RECORRIDO

Entidad	<u>Industrias Ales</u>	Ref. Papel Trabajo:	G.2.13 1/1
Subsidiaria o División	<u>Matriz</u>	Preparado por:	Belén Panches
Fecha	<u>07-04-11</u>		

Clase de transacciones Significativas / Nombre del proceso / sub proceso:	TESORERÍA Emisión de Títulos
--	---------------------------------

Control 1: Verificación del título nuevo emitido por parte del Asesor Legal

Selección de la muestra: Transferencia al Sr. Sergio Apolo Tinoco

Tamaño de la Muestra: Subproceso de Manejo de Acciones

Procedimiento:

Impreso el nuevo título la asistente le entrega al asesor legal el nuevo título emitido, el título anulado y la carta de la transferencia entregada por el accionista, el asesor verifica que el nuevo título contenga los datos que el accionista lo dispuso en la carta de transferencia y coloca una sumilla.

Resumen de los controles evaluados:

Control No.	Diseño del control (Efectivo / No efectivo)	Tamaño de la muestra	Número de excepciones	Operación del control (Efectivo / No efectivo)
1	Efectivo	1		

Conclusión

Al término de este recorrido llegamos a la conclusión que el único control que existe para este subproceso es efectivo y no presenta riesgo alguno.

5. IFORME COSTO – BENEFICIO

El desarrollo de esta tesis demandó la utilización de varios recursos, razón por la cual que es necesario realizar una análisis de los costos que se generaron, tanto como de los beneficios resultantes.

Costos:

Las visitas a Industrias Ales para poder desarrollar el plan de evaluación de control interno originaron los siguientes costos:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO
Movilidad	240 pasajes	\$ 240. 00
Alimentación	80 almuerzos	\$ 160. 00
Flash Memory	1	\$ 8.00
Útiles de Oficina	varios	\$ 100. 00
Honorarios	\$ 300,00 por 4 meses	\$ 1,200.00
Total		\$ 1,708.00

Beneficios:

En este caso los beneficios no son representados en cantidades monetarias, por el contrario los estos vienen a ser expresados de manera cualitativa, ya que se pudo ayudar al departamento de Tesorería a mejorar los controles de todos sus subprocesos con la finalidad de que estos puedan mitigar los riesgos que se estaban presentando, para lo cual se elaboró un plan de acción formalmente entregado y aprobado por el Director Financiero y por el Tesorero de Industrias Ales C.A. a fin de ser aplicado en las fechas propuestas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber evaluado todos los subprocesos que se desarrollan el proceso de Tesorería de Industria Ales C.A., se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1. Conclusiones

- El control interno es indispensable en toda organización porque le ayuda a través de procedimientos a salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, tal como se evidenció en los resultados del trabajo desarrollado en el departamento de Tesorería de Industrias Ales C.A.
- El departamento de Tesorería de Industrias Ales C. A. no cuenta con seguridades físicas respecto de los cheques en blanco y los cheques emitidos, mismos que están a la vista en razón del flujo de las operaciones diarias.
- Existe incompatibilidad en la segregación de funciones dentro del departamento de Tesorería ya que una misma persona está a cargo de la custodia y del registro de los cheques, lo mismo sucede con la persona que está a cargo del registro de Cobranzas.
- Los archivos de texto que se generan desde el sistema para ser cargados en el “Cash Management”, al no estar encriptados, pueden generar errores de digitación tanto en valores así como en nombres de beneficiarios.

- El formulario de proveedores con el que cuenta la empresa no exige que los mismos adjunten una copia de la cabecera de la cuenta bancaria, para mayor seguridad al momento de realizar el pago.
- La empresa no cuenta con una política de términos de pago lo que ocasiona que se manipulen las fechas de pago para beneficiar a ciertos proveedores.
- El sistema permite registrar el mismo número de factura del mismo proveedor dos veces lo que ocasiona que pueda pagarse con la factura y la copia de la misma.

6.2.Recomendaciones

- El departamento de Auditoría Interna debe realizar una evaluación permanente del sistema de control interno de toda la empresa, en especial en las áreas que sean consideradas más vulnerables.
- La auditora interna debe presionar al departamento de tesorería para que se cumpla el plan de acción aprobado en las fechas establecidas.
- El tesorero como jefe del departamento debe realizar una adecuada reasignación de funciones entre la analista y las 2 asistentes, con la finalidad evitar los riesgos de custodia y registro que se presentaron en este periodo de evaluación.
- Solicitar a la gerencia la instalación de una chapa o puerta eléctrica para el departamento de tesorería y poder restringir el ingreso de terceras personas, y así poder custodiar de mejor manera los cheques y demás documentos.

- El tesorero debe plantear al departamento de procesos, la creación de una política respecto al los términos de pagos a los proveedores, para poder organizar de mejor manera la salida de efectivo y evitar beneficiar solo a ciertos proveedores.
- Reunir al departamento de sistemas y analizar la restricción en el sistema al momento de ingresar las facturas y los datos de los proveedores, para evitar el doble ingreso y el doble pago.
- Reunir al departamento de sistemas con los bancos con los cuales se maneja Cash Management para buscar la manera de encriptar la información de los archivos de texto y evitar su manipulación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- SANTILLAN GONZÁLES, Juan Ramón, Establecimiento de Sistemas de Control Interno: función de contraloría. Thomson Learning, México, 2001.
- WHITTINGTON, Ray y Kurt Panny, Principios de Auditoría, McGraw-Hill/Interamericana Editores, México, 2005.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, Administración de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, Diciembre 2005.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS, Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado / Técnicas de Aplicación, Septiembre 2004.
- Informe Anual 2010 Industrias Ales.
- Normas Internacionales de Auditoría 6 Evaluación de Riesgo y Control Interno.
- Normas Internacionales de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros.
- Normas Internacionales de Contabilidad 7 Estado de Flujo de Efectivo.
- Normas Internacionales de Contabilidad 18 Ingresos Ordinarios.
- Normas Internacionales de Contabilidad 39 Instrumentos Financieros: Reconocimiento y medición.
- Ley de Compañías.
- Ley de Mercado de Valores

NETGRAFÍA

- www.ales.com.ec
- www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm
- www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm
- www.monografias.com/trabajos64/auditoria-interna-papel-control-interno/auditoria-interna-papel-control-interno2.shtml
- www.erm.coso.org/Coso/coserm.nsf/frmWebCOSOExecSum?ReadForm