

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“UTILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DISEÑO DE  
CONTROLES EN EL RUBRO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA  
COMERCIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACION DE BEBIDAS  
CARBONATADAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS POR:

**FLOR DE MARÍA MAURICIO LEAL**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA  
EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

GUATEMALA, MARZO DE 2013

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1°	Lic. M. Sc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal 2°	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4°	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal 5°	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

**EXONERADA DE EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 6.12 del punto SEXTO, del Acta 24-2009 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 5 de noviembre de 2009.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael
SECRETARIO	Lic. Carlos Humberto Hernández Prado
EXAMINADOR	Lic. Erik Roberto Flores López



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"


Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
CATORCE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 252-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de octubre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "UTILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DISEÑO DE CONTROLES EN EL RUBRO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante FLOR DE MARÍA MAURICIO LEAL, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

  
LIC. JOSE ROLANDO SEGARRA MORALES  
DECANO

Smp.

  
Ingrid  
PREVISADO



## DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro primeramente a Jesús y María, mis mejores amigos y fieles acompañantes de mi vida.

A mis padres Carlos Mauricio y Vilma de Mauricio, por haber tomado las mejores decisiones para mi en mi niñez, por su guía y protección, por sus cuidados y dedicación. Este triunfo es de ustedes!

A mis hermanos Faby y Rafael por cuidarme y apoyarme. Berta y Estuardo por ser excelente compañía.

A mis sobrinos Dedicado a ustedes para alentarlos a siempre tener metas altas en la vida.

A todas mis personas especiales, que me han brindado su apoyo a través de palabras de aliento y han sido pilar para el cumplimiento de esta meta, a mis amigos y amigas y demás familiares.

Al Lic. Armando Muralles, asesor de esta tesis, gracias por su apoyo

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	I

### CAPÍTULO I

#### EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS

1.1 Antecedentes	1
1.2 Historia de la empresa	2
1.2.1 Historia de las bebidas carbonatadas	4
1.3 Principales actividades	7
1.3.1 Proceso de fabricación	7
1.3.2 Sistemas de distribución	10
1.4 Estructura del departamento de cuentas por pagar	11
1.4.1 Definición de cuentas por pagar	11
1.4.2 Documentos y cuentas por pagar	11
1.4.3 Formas de pago	12
1.4.3.1 Pago con cheque	12
1.4.3.2 Pago con cheque de autorización electrónica	12
1.4.3.3 Pago con transferencia electrónica	14
1.4.3.4 Pagos con caja chica	14
1.4.4 Estructura del departamento de cuentas por pagar de empresa dedicada a la comercialización de bebidas carbonatadas	15
1.4.4.1 Sección de escaneo e imagen	15

1.4.4.2 Sección de órdenes de compra	16
1.4.4.3 Sección de registro de documentos	16
1.4.4.4 Sección de pagos	17
1.5 Legislación aplicable	18
1.5.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92	18
1.5.2 Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26-92	19
1.5.3 Ley del Impuesto Especifico a la Distribución de Bebidas Gaseosas Bebidas Isotónicas o Deportivas, Jugos y Néctares, Yogures, Preparaciones Concentradas o en Polvo para la Elaboración de Bebidas y Agua Natural Envasada, Decreto 09-2002	19

## CAPÍTULO II

### CONTROL INTERNO

2.1 Definición	21
2.1.1 Estructura del control interno	22
2.1.2 Objetivos	23
2.2 Elementos del control interno	26
2.2.1 Ambiente de control	26
2.2.2 Evaluación de riesgos	27
2.2.3 Actividades de control	28
2.2.4 Información y comunicación	29
2.2.5 Supervisión o monitoreo	32
2.3 Consideraciones generales sobre la evaluación de la estructura de control interno	34
2.4 Riesgos de control interno	36

2.5 Riesgo	37
2.5.1 Riesgo de política corporativa	38
2.5.2 Riesgo operativo	39
2.5.3 Riesgo de reputación	42
2.6 Métodos de evaluación de control interno	43
2.6.1 Método descriptivo	44
2.6.2 Método de cuestionario	46
2.6.3 Método gráfico	47
2.7 COSO II (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission)	48
2.8 COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)	49

### CAPÍTULO III

#### COMPONENTES DEL RIESGO DE AUDITORÍA

3.1 Riesgo inherente	52
3.2 Riesgo de control	53
3.3 Riesgo de detección	54
3.4 Riesgo de muestreo	56
3.5 Evaluación de documentación del riesgo	57
3.6 Otras consideraciones	58

## CAPÍTULO IV

### AUDITORÍA INTERNA BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

4.1 Origen de la palabra riesgo	61
4.2 Definición de administración de riesgos	61
4.3 Objetivos	62
4.3.1 Generales	62
4.3.2 Específicos	63
4.4 Características	63
4.5 Alcance	65
4.6 Proceso de administración de riesgos	66
4.6.1 Evaluación del ambiente interno	66
4.6.2 Establecimiento de objetivos	67
4.6.3 Identificación de riesgos	67
4.6.3.1 Como establecer áreas de riesgo	68
4.6.4 Evaluación de riesgos	70
4.6.4.1 Matrices de riesgo	71
4.6.5 Respuesta a los riesgos	74
4.6.6 Actividades de control	76
4.6.6.1 Tipos de actividades de control	76
4.6.7 Información y comunicación	78
4.6.7.1 Información	78
4.6.7.2 Comunicación	78



4.6.8 Supervisión	79
4.7 Roles y responsabilidades	80
4.7.1 Responsable de los riesgos	82
4.8 Relación de la auditoría basada en administración de riesgos con otros tipos de auditoría	84
4.8.1 Con la auditoría interna	84
4.8.2 Con la auditoría financiera	84
4.8.3 Diferencias básicas entre la auditoría tradicional y la auditoría basada en administración de riesgos	84
4.9 Normas que regulan la actuación de quienes realizan la auditoría con base en administración de riesgos	85
4.9.1 NIA 265 Comunicación de deficiencias en el control interno a los encargados del gobierno corporativo y a la administración	87
4.9.2 NIA 315 Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la empresa y su entorno	92
4.9.3 NIA 330 Respuestas del auditor a los riesgos evaluados	93
4.9.4 NIA 620 Uso del trabajo de un experto	96
4.9.5 Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna	99

## CAPÍTULO V

### UTILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DISEÑO DE CONTROLES EN EL RUBRO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS

5.1 Antecedentes	101
------------------	-----

5.2 Proceso de evaluación	102
5.3 Alcance	107
5.4 Métodos de evaluación	107
5.5 Evaluación	108
5.5.1 Entendimiento general del departamento de cuentas por pagar	108
5.6 Identificación y descripción de factores de riesgo	125
5.7 Valorización de los riesgos	127
5.8 Valorización de los riesgos identificados	131
5.9 Matriz de riesgos	134
5.10 Informe de Resultados	137
<b>CONCLUSIONES</b>	147
<b>RECOMENDACIONES</b>	149
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	151

## INTRODUCCIÓN

La forma de dirigir y operar procesos que tienen injerencia en los rubros contables de las empresas, ha cambiado con el tiempo, esto con el fin de minimizar riesgos. Los riesgos en las operaciones contables siempre han existido, sin embargo, en estos días se ha dado a conocer la importancia de administrarlos adecuadamente, este conocimiento se ha popularizado por las noticias de grandes fraudes y errores en empresas que aparentemente tenían controles eficaces por ser éstas de gran peso en la economía mundial.

Las empresas en Guatemala, no han sido la excepción, en cuanto a la necesidad de implementar una adecuada administración de riesgos, sin embargo esta transición de “apagar fuegos” en las operaciones, sin establecer la raíz de los errores o fraudes cometidos a implementar adecuados controles no ha sido fácil para la administración de las empresas.

Debido a esto, el Contador Público y Auditor tiene la oportunidad de utilizar su experiencia y habilidad profesional para conocer y entender los procesos y ofrecer una administración de riesgos adecuada.

Pero que es la administración de riesgos y qué utilidad tiene? Esto es lo que se pretende explicar en el presente informe que tiene como base la hipótesis elaborada, y ésta es si las causas por las que el rubro de cuentas por pagar en una empresa comercial dedicada a la comercialización de bebidas carbonatadas se esté administrando erróneamente, se debe a no utilizar controles y una administración de riesgos en el rubro de cuentas por pagar para evitar tener un mal manejo del efectivo, cometer errores de datos y montos, fraude y crear una mala reputación para la empresa al no pagar en tiempo y correctamente.

El rubro escogido para la elaboración de este informe como se da a conocer en la hipótesis planteada, es el de cuentas por pagar, ya que se considera que el mismo es vulnerable a errores y fraudes, y que es de importancia para la administración ya que éste está relacionado con el efectivo y la reputación de la empresa, debido a las operaciones que realiza con entidades o personas externas como lo son los proveedores.

Para entender que está contenido dentro del rubro de cuentas por pagar, se debe de conocer la forma de operar del departamento en sí y de todas sus áreas, así como comprender las operaciones financieras que se realizan dentro del día a día, es por eso que el presente informe se desarrollará en cinco capítulos, partiendo de lo general a lo específico.

En el capítulo I denominado “Empresa Comercial dedicada a la Comercialización de Bebidas Carbonatadas”, se exponen los antecedentes generales de la empresa estudiada, su historia, principales actividades y una breve descripción del departamento de cuentas por pagar que será la base en la que se confirmará o negará la hipótesis.

En el capítulo II denominado “Control Interno” se define cual es la estructura del control interno, los objetivos de éste, los elementos que lo conforman y los métodos que se utilizan para evaluarlo.

El capítulo III el cual se denomina “Componentes del Riesgo de Auditoría” pretende plasmar los riesgos que enfrenta el Contador Público y Auditor en el ejercicio de su profesión, es por eso que en este capítulo se describen los diferentes riesgos inherentes a las actividades realizadas por el Contador Público y Auditor.

El capítulo IV, se denomina “Auditoría Interna basada en la Administración de Riesgos” en el cual ya se explica la metodología aplicada en la elaboración del

caso práctico, exponiendo qué es la administración de riesgos, cuáles son sus objetivos, alcance, características y procedimiento para la aplicación de la misma por parte del Contador Público y Auditor como Auditor Interno en una empresa comercial.

Por último, el capítulo V, desarrollará toda la teoría contenida en los primeros cuatro capítulos, elaborando un caso práctico donde se implementara la administración de riesgos y se elaborarán los controles específicos para el rubro de cuentas por pagar, esto con el fin de confirmar o negar la hipótesis y cumplir con los objetivos de la investigación que es demostrar la utilidad de la administración de riesgos y comunicar el impacto que tiene la falta de la misma en la operaciones financieras y contables.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, con base en los resultados obtenidos y la documentación que ha sido examinada y el aporte que la presente investigación pretende proporcionar.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS**

### **1.1 Antecedentes Generales**

El tipo de empresa que se tomará para realizar el presente informe, es una empresa comercial mediana dedicada a la comercialización de bebidas carbonatadas localizada en la Ciudad de Guatemala.

La empresa, en mención cuenta, con múltiples centros de distribución, así como varias plantas según el tipo de producto que se esté elaborando.

La empresa cuenta con dos subsidiarias las cuales son parte de la misma corporación, una de ellas es la encargada de administrar el ingenio azucarero que proporciona el azúcar para la elaboración de las bebidas. La otra es la fábrica de plásticos, la cual provee de envases y tapas de plástico, así como, cajas y material de embalaje para el empaque del producto.

Las operaciones financieras de las tres, la empresa dedicada a la fabricación, el ingenio azucarero, y la fábrica de plásticos se concentran en una misma localidad y son diferenciadas en el sistema operativo por sociedades o códigos.

La empresa fue fundada como una empresa familiar en el país, creciendo rápidamente debido al éxito del consumo masivo del producto, debido a esto y como la función principal de la misma es la comercialización de las bebidas carbonatadas, se ha descuidado el aspecto financiero, resultando en procesos deficientes en controles internos.

Uno de estos procesos es el de cuentas por pagar, afectando la reputación y el flujo de efectivo de la empresa.

## **1.2 Historia de la empresa**

La empresa dedicada a la comercialización de bebidas carbonatadas, que se tomará en cuenta para el presente informe, es una sociedad anónima con personalidad jurídica inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala como una sociedad mercantil, registrada igualmente en la Superintendencia de Administración Tributaria.

Inició operaciones el 27 de mayo de 1955, en la ciudad de Guatemala.

La línea de distribución inició con cuatro vehículos que cubrían las rutas de la ciudad, existiendo una sola unidad que abastecía pedidos al interior de la República, hacia los departamentos de Escuintla, Chiquimula e Izabal; ocasionalmente se tenía que abastecer por tren.

Aproximadamente al año de estar funcionando la planta, surgió otro producto, aparte del original, para lo cual se incorporó a la línea de producción una máquina llenadora de una cabeza marca Dixie, siendo de esta manera como surgieron nuevos sabores de cereza, limón, jengibre entre otros.

Alrededor de 1970, la empresa adquirió una franquicia de una cola, ello contribuyó al éxito de la compañía, iniciándose así la introducción al mercado de su producto líder, en el ramo de las colas.

La sociedad está conformada por cuatro socios que son hermanos y pertenecen a una familia netamente guatemalteca.

En 1998, se toma la decisión de desechar el envase de vidrio por el envase de plástico, conocido como pet.

El envase plástico dio la oportunidad de diversificar las presentaciones, las cuales introdujo exitosamente en el mercado de aguas gaseosas. Las presentaciones fueron: 20 onzas ó 600 ml., 10 onzas, 12 onzas y doble litro

en presentación redonda. En el año 2003 la presentación del envase de doble litro varió por una presentación anatómica y moderna. En el año 2004 se introduce el envase de 2.5 litros, presentación que en la actualidad es muy comercial.

En el año 2000 surge la innovación de presentar envases minis, como se denominaron los cuales tuvieron mucho éxito en el mercado, sobretodo en el estudiantil a nivel escolar y básico por su cómodo precio y diversidad de sabor. Con esta innovación en el mercado de aguas gaseosas el nombre de la compañía se reposiciona, y logra el cambio de imagen, por el interés de consumir una presentación diferente y de fácil poder adquisitivo para los consumidores.

La tecnología utilizada por la compañía utiliza un sistema de envasado en línea continua, que le permite una coordinación en sus procesos; desde la elaboración del envase hasta el proceso de empaquetar el producto terminado.

La empresa hace sus propios envases plásticos (pet) con sus diferentes presentaciones por medio de una máquina sofisticada de marca SIPA. Esta máquina realiza el proceso de una manera sistemática en que solamente se necesita de la materia prima del plástico que es una cápsula uniforme para todas las presentaciones. Se coloca manualmente el tamaño a producir cambiándole los moldes adecuados y seguidamente empieza a trabajar sola, hasta obtener el envase de la línea que se trabajará por el lapso que estipule la programación de envasado.

La coordinación de las líneas de producción es realizada por el Ingeniero jefe de la planta de producción.

La empresa cuenta con un laboratorio de Control de Calidad, mismo que se encuentra dentro de la planta de producción en donde a diario se realizan



pruebas que van desde la purificación del agua lista para ser procesada, hasta que la misma se encuentre convertida en una bebida gaseosa en el área de almacenamiento confinada para ser distribuida, esto con la finalidad de que el proceso de principio a fin sea realizado con calidad. El laboratorio cuenta con instrumentos computarizados de medición de purificación, coloración y mezcla adecuada de componentes químicos necesarios para el resultado final, la obtención de una bebida gaseosa.

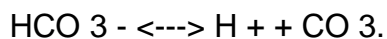
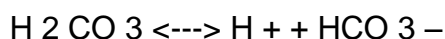
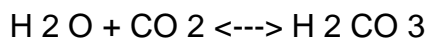
Los diferentes sabores y presentaciones de las líneas de producción se distribuyen en todo el país.

En el año 2001 empieza su comercialización hacia los países centroamericanos de El Salvador y Honduras.

### **1.2.1 Historia de las bebidas carbonatadas**

La gaseosa, o bebida carbonatada, es una bebida saborizada, efervescente (carbonatada) y sin alcohol. Estas bebidas suelen consumirse frías, para ser más refrescantes y para evitar la pérdida de dióxido de carbono, que le otorga la efervescencia.

El agua con dióxido de carbono produce un equilibrio químico con el ácido carbónico:



Comienza la fabricación de bebidas carbonatadas en Nueva York en 1832, cuando John Matthews inventa un aparato para mezclar agua con gas de dióxido de carbono, y además agregarle sabor.

De la popularidad de la bebida nacen negocios que mezclan el agua carbonatada con sabores a elección, llamadas fuentes de soda. Sabores como naranja, limón, uva eran muy demandados. En aquella época la gaseosa también se vendía en farmacias como remedio para curar diversos males. En 1885, W.B. Morrison un farmacéutico propietario de Old Corner Drug Store en Waco, Texas, desarrolló un distinguido sabor en su fuente de soda. Su nombre Dr. Pepper, la más antigua gaseosa, que aún se vende en Estados Unidos y que ahora es importada por Wal-Mart Guatemala. Casi por la misma época (1886), otro farmacéutico, llamado John S. Pemberton, experimenta con hierbas y especies como nuez de kola africana y la hoja de coca en la ciudad de Atlanta. El resultado, una bebida que bautizó como Coca Cola. Pemberton muere a sólo un año y medio de haber introducido al mercado el nuevo producto. En 1898, un farmacéutico de Carolina del Norte, Caleb Bradham, busca un tónico para el dolor de cabeza a la que le agrega pepsina. En 1903, registró la marca de esta bebida como Pepsi.

Nace una nueva industria: la de las gaseosas. Uno de los desafíos fue la distribución de esta bebida que hasta el momento debía ser mezclada en el momento del consumo. La solución era embotellar la bebida, pero existían problemas técnicos para lograr un sellado hermético que permitiera conservar el gas. Se hicieron muchos intentos de cierre hasta que se inventa la tapa tipo Corona que permite cerrar una botella de vidrio. Con el tiempo a la botella le sucederían otras alternativas de envasado como la lata y la botella de plástico.

Actualmente las botellas de plástico (del tipo PET o politereftalato de etileno) ofrecen una solución liviana, libre de olor e irrompible. En San Luis,

Estados Unidos, se crea una fórmula con sabor a lima-limón que es lanzada en el año 1929. El producto llegaría a llamarse 7 Up.

En 1963, Coca-Cola Company introduce la primera gaseosa dietética o de bajas calorías: TaB. En los 60 se desata una fuerte competencia por el dominio del mercado de las bebidas cola. La llamada "Guerra de las Colas", lleva a Coca Cola y Pepsi a intensificar sus campañas de marketing. Pepsi desarrolla una imagen joven mientras que Coca Cola, algo más formal, insta a la esperanza y el deporte. En los 80 Pepsi lanzó la campaña The Pepsi Challenge, que consistió en una prueba de sabor a ciegas, donde la mayoría de los consumidores prefirió Pepsi por encima de Coca Cola. Coca Cola en los años posteriores sacó nuevas líneas de productos. En 1985 sufre un revés al lanzar una nueva fórmula para la Coca Cola, que no fue exitosa y los consumidores exigen el regreso de la fórmula original.

Coca Cola vuelve con la "Coca Cola Clásica". En 1982 se lanza la Coca Cola de dieta (Diet Coke).

### **Ingredientes comunes**

- Agua carbonatada:

Es la base esencial para la producción de cualquier gaseosa. En grandes fábricas primero se desmineraliza el agua, y luego se le agregan minerales en cantidades predeterminadas.

- Aditivos:

- ✓ Edulcorantes: Le confieren un sabor dulce, podríamos separarlos en tres clases:

1. Naturales: Sacarosa (azúcar de mesa). Generalmente se utilizan otras azúcares, que endulzan menos, traen los mismos problemas de diabetes por gramo (es decir, que traen

más problemas para el mismo sabor dulce), pero resultan más baratas. Actualmente la más utilizada es la fructosa (JMAF, Jarabe de Maíz de Alfa Fructosa).

2. Sintéticos: Son más baratos, pero pueden tener sabores no muy agradables, y algunos se relacionan con ciertos cánceres. Por ejemplo: Ciclamato (E952), Acesulfamo K (E 950), Aspartamo (E 951), etc.

3. Naturales, pero que no aportan glucosa: Los glucósidos (steviósidos y rebaudiósidos) obtenidos de la planta Stevia rebaudiana no aumentan la glucemia, pero son hasta 300 veces más dulces que el azúcar.

- ✓ Acidulante: Le proporcionan la acidez adecuada. Por ejemplo: Ácido cítrico, ácido fosfórico, etc.
- ✓ Estabilizadores de la acidez.
- ✓ Colorantes.
- ✓ Aromatizantes.
- ✓ Conservantes.
- ✓ Antioxidantes.
- ✓ Espesante

## **1.3 Principales actividades**

### **1.3.1 Proceso de fabricación**

La elaboración del concentrado representa la primera etapa en la producción de bebidas refrescantes. Las plantas de concentrado están optimizando constantemente sus procedimientos mediante sistemas automáticos. Al aumentar la demanda de concentrado, la automatización

permite al fabricante satisfacer las necesidades sin ampliar las dimensiones de la planta de fabricación. Los tamaños de los envases también se han ido incrementando.

Las operaciones que se llevan a cabo en una planta de fabricación de concentrado se pueden dividir en cinco procesos básicos:

I. Tratamiento del agua

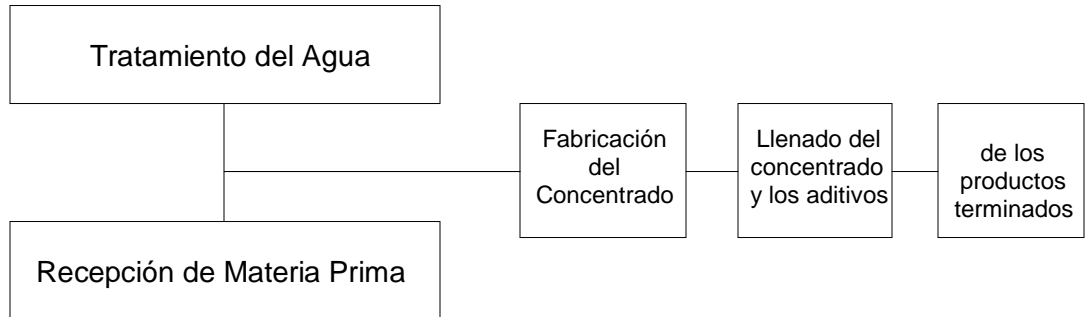
II. Recepción de materias primas

III. Fabricación del concentrado

IV. Llenado del concentrado y de los aditivos

V. Transporte de los productos terminados

**Figura 1**  
**Flujograma para el proceso de fabricación de concentrados**



**Fuente: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Industria de las Bebidas.**

El embotellado o la fabricación de bebidas refrescantes comprende cinco procesos principales:

I. Tratamiento del agua

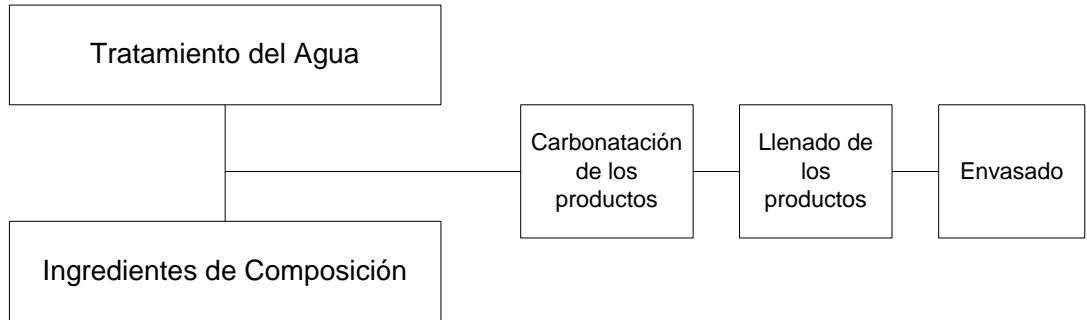
II. Ingredientes de composición

III. Carbonatación de los productos

IV. Llenado de los productos

V. Envasado

**Figura 2**  
**Flujograma para el proceso de embotellado de bebidas**



**Fuente: Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Industria de las Bebidas**

### **1.3.2 Sistemas de distribución**

Distribución es el proceso a través del cual se satisfacen las necesidades de clientes y consumidores y con el cual se genera un crecimiento rentable. Los tres roles de la distribución son vender los productos a los detallistas, entregar los productos a los detallistas y colocar los productos en los anaqueles y mercadearlos.

La empresa que se está analizando basa su sistema de distribución por medio de canales.

Un canal de distribución lo constituye un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

Para la empresa comercializadora de bebidas carbonatadas los canales de distribución lo constituyen las tiendas, supermercados, tiendas de conveniencia, restaurantes, cafeterías, los cuales venden el producto a los consumidores finales.

Este tipo de canal de distribución se le conoce bajo el siguiente esquema:

## **PRODUCTORES – MAYORISTAS – CONSUMIDORES**

### **1.4 Estructura del departamento de Cuentas por Pagar**

#### **1.4.1 Definición de Cuentas por Pagar**

Representa el valor que se debe a un acreedor, generalmente en cuenta abierta, como consecuencia de una compra de mercancías o servicios que se realizan al crédito.

#### **1.4.2 Documentos y Cuentas por Pagar**

Los documentos y cuentas por pagar, tanto como sus correspondientes valores a cobrar, pueden tener su origen en los préstamos o compras “sobre documento”. El importe de esta clase de obligaciones en las empresas es relativamente grande y podemos clasificarla en las siguientes cuentas:

- Documentos expedidos por mercancías.
- Aceptaciones comerciales.
- Documentos vendidos por medio de corredores.



- Documentos descontados en empresas bancarias.
- Préstamos bancarios a la vista.
- Préstamos a la vista a favor de otros.
- Aceptaciones bancarias.

### **1.4.3 Formas de pago**

#### **1.4.3.1 Pago con cheque**

El sistema de pago por medio de cheques tiene la ventaja de eliminar el riesgo de robo y permite un mejor control para el departamento.

Con el empleo de medios especiales pueden ingresarse simultáneamente los cheques y el registro, en lo que se refiere a nombres se hace por medio de códigos previamente grabados en el sistema por el departamento de datos maestros.

#### **1.4.3.2 Pago con cheque de Autorización Electrónica**

A través de este sistema electrónico los cuentahabientes pueden ingresar autorizaciones para el pago de los cheques que son emitidos de sus cuentas de depósitos monetarios. El objetivo es eliminar la posibilidad de fraudes que provengan de la alteración o falsificación de cheques. También pueden efectuarse traslados entre la cuenta de ahorro y las cuentas de depósitos monetarios.

El usuario (empresa cuentahabiente del banco) a través de la aplicación diseñada para esto, captura la información del cheque emitido y envía la información a través de un módem al banco para el respectivo pago. El

banco entrega los cheques por medio de contraseñas emitidas por la empresa para el reclamo de los mismos.

El sistema de control de cheques es una aplicación para hardware, que permite un control completo y centralizado de toda la información correspondiente a la emisión de cheques con orden de pago. Provee herramientas básicas necesarias para lograr una descentralización de funciones por parte de los usuarios, mediante el manejo de niveles de autorización.

El sistema posee un poderoso software de comunicación que asegura que la transmisión de datos hacia el banco sea de forma rápida, sencilla y eficaz, y para que pueda ser implementado en las empresas, se requieren de ciertos dispositivos y configuraciones.

### Cuadro 1

#### Nivel de seguridad de pago con cheque con autorización electrónica

EMPRESA	PERSONA RESPONSABLE	FUNCIÓN PRINCIPAL
Banco	Personal de Banca Electrónica	Realiza el control de parámetros de las cuentas que utiliza la empresa con el Banco.
Empresa	Administrador	Administra el Sistema con respecto a los usuarios y operaciones para autorizar el envío de la información operada.
	Supervisor	Supervisa y Autoriza los datos ingresados
	Operador	Ingresa los datos de los cheques.

Fuente: Elaboración Propia con base en las actividades de la empresa estudiada.

### **1.4.3.3 Pagos con Transferencia Electrónica**

La transferencia electrónica es la manera de traspasar fondos desde una cuenta a otra, a través de un servidor autorizado que es generalmente el del banco con quien se tiene dado de alta la cuenta y claves de acceso.

Se utiliza tanto por empresas como por personas para hacer todo tipo de pagos de servicios y transferencias a terceras personas.

Representa una manera muy segura de trasladar dinero de una cuenta a otra, ya que evita que se tenga que acudir al banco a depositar, sobretodo cuando se trata de grandes cantidades de dinero o cheques. Además de que ofrece acceso a bancos internacionales.

Este sistema de pago es adoptado por la empresa generalmente para el pago de proveedores extranjeros.

Su funcionamiento se basa en los datos que están guardados en la sección de datos maestros, ya que el banco de donde se pagará la transacción está conectado con esta misma información.

Los datos relevantes son el banco de destino, nombre de la cuenta, número de la cuenta, moneda de la cuenta.

Es decir el banco origen traslada el monto indicado al banco destino del proveedor acreditando en la cuenta correspondiente, por medio de los datos grabados en el sistema de forma electrónica, las autorizaciones de dichas transacciones también se realizan de forma electrónica.

### **1.4.3.4 Pagos con caja chica**

Esta forma de pago se realiza por los desembolsos y erogaciones menores que generalmente son de carácter urgente, es decir que no pueden pasar

por un proceso largo de emisión de cheque y los montos cancelados son definidos de acuerdo a las necesidades de la empresa siguiendo políticas de control que se deberán de cumplir antes de realizar el pago de cualquier documento, el cual deberá ir debidamente autorizado por la persona responsable que asignó la gerencia.

#### **1.4.4 Estructura del departamento de cuentas por pagar de empresa dedicada a la comercialización de bebidas carbonatadas**

La estructura del departamento de cuentas por pagar de la empresa que se tomará para el estudio de este informe se divide en cuatro grandes áreas:

- Sección de escaneo e imagen
- Sección de órdenes de compra
- Sección de registro de documentos
- Sección de pagos

##### **1.4.4.1 Sección de escaneo e imagen**

Esta sección está compuesta por tres personas, más un supervisor que es el mismo de la sección de órdenes de compra.

La función principal de esta sección, es recibir de los proveedores las facturas físicas por bienes y servicios, así como reclamos de gastos de viaje o gastos administrativos de los empleados y revisar que contengan la información básica, como lo es: número de orden de compra o autorización, si es una compra sin orden, que sea un gasto que corresponda a la

empresa verificando la razón social consignada en la factura o documento y que tenga como máximo quince días de haberse emitido.

Posterior a haber revisado estos aspectos, se escanea la factura física para ser grabada en el sistema y enlazarla a las respectivas órdenes de compra, sí es que es un gasto con orden de compra, para que posteriormente aparezca en el “pool” de trabajo de cada auxiliar de cuentas por pagar.

#### **1.4.4.2 Sección de órdenes de compra**

La sección de órdenes de compra se dedica a la elaboración de las mismas, tomando la información contenida en la requisición de compra previamente elaborada por el departamento de compras.

La requisición de orden de compra es creada de forma electrónica dentro del sistema usado por la empresa indicando tipo de material, cantidad, calidad entre otras características.

El auxiliar creador de órdenes de compra, realiza la misma con los detalles contenidos en el sistema.

#### **1.4.4.3 Sección de registro de documentos**

La sección de registro de documentos, se encarga de revisar diariamente el “pool” de trabajo, en donde llegan las facturas con orden de compra escaneadas por el equipo de escaneo e imagen y las facturas sin orden de compra debidamente autorizadas.

Esta sección se encarga de registrar los documentos en el módulo de cuentas por pagar, registrando el código de proveedor, fecha del documento, monto, impuestos, y por último verificando que la mercadería

ya haya sido ingresada en el almacén y que la orden de compra coincida con la factura. A este procedimiento se le llama “cuadre de tres vías” que es la comparación de la nota de bienes recibidos, orden de compra y factura.

Si los documentos no coinciden se parquean para que sea solucionado y se puedan registrar posteriormente y que estén listos para pago.

#### **1.4.4.4 Sección de pagos**

La sección de pagos, es la encargada de seguir el calendario correspondiente a la clase de pagos que se efectúan en la empresa, y que el mismo ha sido autorizado por la gerencia.

Los pagos que se emiten en la compañía son cheques entregados por el banco, depósitos en cuenta monetaria y cheques manuales entregados por la empresa.

Los miembros del equipo dan seguimiento a las autorizaciones para asegurar la puntualidad de los pagos.

En el capítulo V se ahondará en esta sección y en las otras secciones del departamento de cuentas por pagar, ya que es parte del trabajo de campo que se expone en la presente tesis.

## **1.5 Legislación aplicable**

### **1.5.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92 y sus Reformas**

Según el artículo 3 de esta ley, el Hecho Generador, el cuál es la causa por la que se origina el impuesto, enlista las siguientes actividades:

- La venta o permuta de bienes muebles
- La prestación de servicios en el territorio nacional
- Las importaciones
- Arrendamiento de bienes muebles e inmuebles
- Adjudicaciones de bienes muebles e inmuebles en pago, salvo los que se den en ocasión de la participación de la masa hereditaria o la finalización del proindiviso.
- Los retiros de bienes muebles que se realicen por un contribuyente, propietario, socios, directores o empleados de la respectiva empresa para su uso o consumo personal o de su familia.
- Destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuándo se trate de bienes perecederos o cuando se den pérdidas de inventario por hechos fortuitos o de fuerza mayor o bien delitos contra el patrimonio, los cuáles deben ser detallados en acta notarial.
- Venta o permuta de bienes inmuebles
- Donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles

- La aportación de bienes inmuebles a sociedades

De las actividades mencionadas por la ley, algunas son comunes para la operación habitual de la empresa estudiada; a pesar de que algunas de estas actividades no se realizan con frecuencia se han mencionado con el fin de ilustrar los hechos generadores que deben originar el cálculo del impuesto.

### **1.5.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92**

Según el artículo 1 de esta ley, se establece el objeto de la misma el cual establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, la cual provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Así mismo, el artículo 2 versa el campo de aplicación del impuesto el cual afecta todas las rentas y ganancias de capital obtenidas en el territorio nacional.

### **1.5.3 Ley del Impuesto Específico sobre la Distribución de Bebidas Gaseosas, Bebidas Isotónicas o Deportivas, Jugos y Néctares, Yogures, Preparaciones Concentradas o en Polvo para la Elaboración de Bebidas y Agua Natural Envasada, Decreto 09-2002**

En el artículo 3 de esta ley, se encuentra el Hecho Generador del impuesto el cual establece que se genera en la fecha en que las bebidas gaseosas, bebidas isotónicas o deportivas, jugos y néctares, yogures, preparaciones concentradas o en polvo para la elaboración de bebidas y agua natural envasada, cuya distribución está gravada,



salen de las bodegas o lugares de almacenamiento de los fabricantes o importadores registrados para su distribución en el territorio nacional.

También en el artículo 4 se establece la unidad de medida, período de imposición y base imponible para el cálculo del impuesto; estableciendo como unidad de medida el litro, período de imposición mensual y la base imponible la cantidad de litros distribuidos en el territorio nacional por un sujeto pasivo, durante un mes calendario.

## **CAPÍTULO II**

### **CONTROL INTERNO**

Es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos, ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorizaciones, proteger los activos fijos, entre otros aspectos, y se puede definir ampliamente como un proceso realizado por los directores, administradores y otro personal de una empresa, diseñado para proporcionar seguridad razonable observando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables

#### **2.1 Definición**

“El control interno es todo; incluye toda la organización, los mecanismos, métodos y medidas que se diseñan, implantan y mantienen para asegurar que se logren los objetivos y se cumplan con las tareas y funciones relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas , financieras y administrativas, la protección y conservación de los recursos disponibles y el medio ambiente, de tal manera que sus resultados sean factibles de medirse y comprobarse, tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como a los actos de quienes intervienen ellos.” (8:114)

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración dirige un negocio y están integrados en el proceso de administración.

### 2.1.1 Estructura del Control Interno

La estructura de control interno es un marco integrado en el cual se identifican cinco elementos que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

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

**Figura 6**  
**Estructura del Control Interno**



Fuente: Control Interno, Walter Turco Seguil

### **2.1.2 Objetivos**

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 de la empresa que le permitan la autoprotección necesaria para garantizar una función administrativa transparente, eficiente, cumplimiento de leyes y normas que la regulan.

Para lograrlo, se definen objetivos específicos clasificados según el propósito perseguido por ellos en objetivos de Cumplimiento, Estratégicos, de Operación, de Evaluación y de Información.

#### **Objetivos de Control de Cumplimiento**

- a.** Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa, bajo los preceptos y mandatos que le imponen la ley, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.
- b.** Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permite la coordinación de actuaciones de la empresa.
- c.** Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación pertinentes para garantizar que la empresa cumpla con la reglamentación que rige su hacer.

### **Objetivos de Control Estratégico**

- a.** Crear conciencia en todos los empleados sobre la importancia del Control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.
- b.** Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la empresa, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos de la empresa.
- c.** Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la empresa proteger sus recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

### **Objetivos de Control de Ejecución**

- a.** Determinar los mecanismos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las operaciones, funciones y actividades en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- b.** Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función primordial.
- c.** Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, necesaria a la toma de decisiones internas, el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles de la empresa, la información a los grupos de interés sobre la forma de conducir la empresa.
- d.** Diseñar los instrumentos que permiten llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información de

manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que la operación de la empresa se ejecute adecuada y convenientemente, así como el conocimiento por parte de los diferentes grupos de interés de la empresa.

### **Objetivos de Control de Evaluación**

**a.** Garantizar la existencia de mecanismos y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la ejecución de la empresa por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad, permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.

**b.** Disponer de mecanismos de verificación y evaluación permanentes del Control Interno que brinden apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos.

**c.** Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente del Sistema de Control Interno y de Auditoría Interna, como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión y los objetivos de la empresa.

**d.** Propiciar el mejoramiento continuo de la gestión de la empresa y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.

**e.** Establecer los procedimientos que permiten la integración de las observaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la empresa.

## **Objetivos de Control de Información**

- a.** Disponer los mecanismos necesarios a garantizar la generación de información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la empresa.
- b.** Establecer los procedimientos que permitan la generación de información establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la empresa.
- c.** Velar por la generación de informes y elaboración de reportes que en uso de su derecho de información, soliciten los diferentes grupos de interés.
- d.** Disponer de la información legalmente obligatoria y proveniente de la autorregulación de la empresa.

## **2.2 Elementos del Control Interno**

### **2.2.1 Ambiente de Control**

“El ambiente institucional es uno de los elementos de control interno que, básicamente, tiene que ver con la imagen institucional y abarca la estructura de la organización, sus políticas, su planificación estratégica, el conjunto de operaciones, el personal, sus recursos y obligaciones.” (8:129)

El ambiente de control representa el conjunto de varios factores para establecer, incrementar o mitigar la efectividad de procedimientos y políticas específicos. Tales factores incluyen lo siguiente:

- La filosofía y estilo de operación de la administración
- La estructura organizativa de la empresa

- El funcionamiento del directorio y sus comités, en particular el comité de auditoría.
- Los métodos de asignación de autoridad y responsabilidad
- Los métodos de control gerencial para supervisar y dar seguimiento al desempeño, incluyendo auditoría interna
- Políticas y prácticas de personal
- Diferentes influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de una empresa, como el examen de organismos de control

El ambiente de control refleja la actitud, conciencia y acciones del directorio, la administración, los dueños y otros relativos a la importancia del control y su énfasis en la empresa.

### **2.2.2 Evaluación de Riesgos**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

La empresa debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas.



La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos.

Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

### **2.2.3 Actividades de Control**

“Las actividades de control son las acciones diseñadas e implantadas para ejercer el control en todos los niveles, según la complejidad de las operaciones o los aspectos a controlar; este elemento reviste mucha importancia porque significa que la teoría se ha vuelto práctica, con lo que se hace posible disponer de parámetros para medir el desempeño de los sistemas, las personas, los procesos, etcétera.” (8:137)

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, establecidos por la administración para proporcionar un nivel razonable de seguridad con el fin de alcanzar los objetivos específicos de la empresa. Los procedimientos de control tienen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles de la organización y de procesamiento de datos. Asimismo, pueden integrarse a componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Por lo general, pueden catalogarse como procedimientos que permitan:

- Autorizar adecuadamente transacciones y actividades.
- Segregar funciones de manera que disminuyan las oportunidades a cualquier persona de perpetrar u ocultar errores o irregularidades en el curso normal de sus funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar y registrar las transacciones y de custodiar los activos.
- Diseñar y usar los documentos y registros apropiados con el fin de asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos, tales como vigilar el uso de documentos pre numerados.
- Colocar y mantener dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros, tales como instalaciones adecuadas y autorización para acceder a los programas de computación y a los archivos de datos.
- Verificar en forma independiente el registro y valuación adecuada de las cifras contabilizadas, tales como controles administrativos, conciliaciones, comparación de activos con la información contabilizada, controles programados de computación, revisión gerencial de informes que resumen el detalle de saldos contables (por ejemplo, un listado por antigüedad de saldos de cuentas por cobrar) y revisión por los usuarios de informes generados por sistemas de computación.

#### **2.2.4 Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información (TI) se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar

integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple funciones operativas o financieras importantes, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización. El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales. La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen.

Estos deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra

los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

.Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con empresas externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las empresas correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por empresas externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

### **2.2.5 Supervisión o monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de monitoreo continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La inspección continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de esta revisión continuada. Las deficiencias detectadas en

el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias.

Es preciso revisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La inspección de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continúan destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyendo las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, se puede sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- Están entrelazados con las actividades operativas de la empresa coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre todas las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

### **2.3 Consideraciones generales sobre la evaluación de la estructura del control interno**

El campo de aplicación y la importancia de factores específicos del ambiente de control, los métodos del sistema contable y los registros, así como los procedimientos de control que establece una empresa, deberán considerarse dentro de un contexto de:

- Tamaño de la empresa
- Características de organización y propiedad
- Naturaleza del negocio
- Diversidad y Complejidad de sus operaciones
- Métodos utilizados por empleados para procesar datos
- Requisitos legales y regulaciones aplicables

Por ejemplo, un código de conducta escrito formalmente o una estructura organizativa que dispone la delegación formal de autoridad, para incidir de modo importante en el ambiente de control de una empresa grande. Sin embargo, una empresa pequeña que goza de la participación efectiva de su dueño-gerente, talvez no requiera de procedimientos contables extensos. Ni de requisitos contables sofisticados o procedimientos de control formales, tales como una política de control formal, política sobre la seguridad de la información o procedimientos para cotizaciones competitivas.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno, representa una importante responsabilidad administrativa. Para proporcionar una seguridad razonable de que se lograrán los objetivos de una empresa, la gerencia deberá vigilar de modo constante la estructura de control interno, para determinar que opera debidamente y que se modifica adecuadamente según los cambios que lleguen a surgir.

El concepto de la seguridad razonable, reconoce que el costo de la estructura de control interno de una empresa, no deberá exceder los beneficios esperados. Pese a que la relación costo-beneficio representa el criterio primordial a considerarse en el diseño de una estructura de control



interno, no suele ser posible cuantificar con precisión los costos y beneficios, por consiguiente, la gerencia estima y juzga tanto cuantitativa, como cualitativamente para evaluar la relación costo-beneficio.

La efectividad potencial de la estructura de control interno de una empresa, está sujeta a limitaciones inherentes. Errores en la aplicación de políticas y procedimientos, podrán derivarse de causas tales como un mal entendimiento de las instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga. Además, los procedimientos y políticas que requieren la segregación de funciones, podrán evitarse, mediante la colusión entre personas dentro y fuera de la empresa y si la gerencia hace caso omiso de ciertas políticas y procedimientos.

## **2.4 Riesgos de Control Interno**

Es aquel en el que los procedimientos y políticas de la estructura de control interno no pueden evitar ni detectar oportunamente una declaración incorrecta.

Se refiere a la incapacidad de los controles internos de prevenir o detectar los errores o irregularidades sustanciales de la empresa.

Para que un sistema de control sea efectivo debe ocuparse de los riesgos inherentes percibidos, incorporar una segregación de funciones apropiadas de funciones incompatibles y poseer un alto grado de cumplimiento.

Al igual que el riesgo inherente, el riesgo de control existe, independientemente de la auditoria y esto en gran medida está fuera del control del auditor.

Los sistemas de control bien diseñados reducen el riesgo de sufrir una pérdida significativa a causa de errores o irregularidades, especialmente por parte de empleados de baja jerarquía. Los sistemas de control tienen menos posibilidades de evitar las irregularidades cometidas por la gerencia superior quien está en posición de sobrepasarlos o ignorarlos. En consecuencia, el auditor debe interesarse particularmente en el ambiente de control, los controles gerenciales, y en el papel de la auditoría interna, ya que estos pueden proporcionar una seguridad razonable de que la gerencia no está involucrada en ellos.

## **2.5 Riesgo**

“Condición en la que existe desconocimiento de las probabilidades y de los resultados que puede tener un evento.

Falta de capacidad de pronosticar los resultados consecuencias de una decisión o ejecución de un plan, incluyendo inclusive desconocimiento de la estructura del problema en sí”. (9: 20)

La palabra riesgo proviene del latín “risicare” que significa “atreverse”. En finanzas, el concepto de riesgo está relacionado con la posibilidad de que ocurra un evento que se traduzca en pérdidas para los participantes en los mercados financieros, como pueden ser inversionistas, deudores o empresas financieras.

Según la Real Academia Española el significado de riesgo es una contingencia o proximidad de un daño.

Otras definiciones pueden ser:

- Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.
- Es una medida de potencial pérdida económica o lesión en términos de la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado junto con la magnitud de las consecuencias.

En una corporación y como parte de las funciones de la administración, de la dirección o bien del auditor interno se puede definir como el proceso de identificación y análisis de riesgos el cual es un proceso interactivo y componente crítico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores se deben centrar cuidadosamente en los riesgos en todos los niveles de la empresa y realizar las acciones necesarias para administrarlos.

### **2.5.1 Riesgo de política corporativa**

Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueda cumplirse y sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo la política.

En muchas ocasiones las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a actividades que se han realizado durante un lapso de tiempo largo en el que se ha establecido y entendido, y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación implican limitados estratos administrativos y una interacción y supervisión cerradas del personal. Sin embargo, cuando se habla de una política escrita, ésta debe implementarse completa, consciente y

consistentemente. Por tanto un procedimiento no será útil, si el mismo no concuerda con las políticas establecidas.

### **2.5.2 Riesgo Operativo**

“Es un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas” (16:17)

El riesgo operativo resulta de “peligros escondidos” que pueden causar pérdidas debido a fallas en los procesos, en la tecnología, en la actuación de la gente, y también, debido a la ocurrencia de eventos extremos externos.

Los cambios externos también influyen en el riesgo operativo interno ya que dichos cambios muchas veces no son tomados en cuenta para la reestructuración de la operación.

Por ejemplo, los cambios en términos de pago de un proveedor específico que no se toman en cuenta en los procedimientos, pueden incurrir en moras multas o sanciones, que en realidad es una falla en los controles operativos pero a consecuencia de un cambio externo.

Las empresas financieras y las empresas del sector están en una etapa de cambios que ha incrementado el riesgo operativo. Reestructuraciones internas, fusiones y adquisiciones, cambios en los sistemas tecnológicos y la complejidad en las transacciones, crean mayores exposiciones al riesgo operativo. La forma en que se manejen estos riesgos está bajo creciente escrutinio tanto por los accionistas, como por los reguladores y por el mercado en general, que buscan por igual, mayor certidumbre en los resultados.

Otra definición es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de operaciones.

Las etapas para realizar la administración de riesgos en la fase operativa son:

- Identificación del riesgo
- Cuantificación y control del riesgo
- Mitigación y eliminación de dichos riesgos

La administración del riesgo operativo debe de contar con la mayor cantidad de datos disponibles y con la participación de las personas que ejecutan los procesos y procedimientos para lograr que las acciones determinadas alcance los niveles de efectividad esperados.

La misma es continua y depende de los canales de comunicación dentro de la empresa, generando un flujo constante de información acerca de las actividades de la organización.

Para realizar una adecuada administración de riesgos en el campo operativo, se debe conocer y analizar lo siguiente:

- a) Organigramas funcionales
- b) Procesos operativos
- c) Diagramas de flujo de procedimientos
- d) Tipología de riesgos
- e) Matrices de riesgos y controles

a) Organigramas funcionales

Revela las divisiones de la organización y sus relaciones, lo que permite al administrador de riesgos entender la naturaleza y el campo de acción de las operaciones de la organización.

Se evita que una misma persona, unidad o área realice funciones que no respetan la adecuada segregación de labores, generando conflicto de interés o riesgos operativos que pueden ser evitados fácilmente.

b) Procesos operativos

Permiten al administrador de riesgos conocer cómo se realizan las actividades por área.

c) Diagramas de flujo

Pueden alertar al administrador de riesgos de aspectos inusuales en las operaciones de la empresa y permite descubrir las contingencias que pueden interrumpir sus procesos.

El administrador de riesgos se ve forzado a familiarizarse con los aspectos técnicos de las operaciones de la empresa.

d) Tipología de riesgos

Por su origen:

- Interno: Es cuando la causa que origina el riesgo es propia del proceso, área o actividad interna de la empresa.
- Externo: Si la causa que genera el riesgo es derivada de la participación de un proveedor o área diferente a la que está ejecutando el proceso.

Por la fuente:

- Errores humanos
- Incumplimiento
- Diseño
- Abuso
- Planeación
- Fallas
- Seguridad
- Experiencia

e) Matrices de riesgo y controles

Frecuencia

Para cada riesgo ya clasificado se asigna una probabilidad de ocurrencia a cada uno de ellos: casi nulo, raro, probable, casi seguro.

En la matriz de riesgos también se incluyen el origen del riesgo, el tipo, fuente, frecuencia y la severidad.

### **2.5.3 Riesgo de Reputación**

“Es el relativo a las pérdidas que podrían resultar como consecuencia de no concretar oportunidades de negocio atribuibles a un desprestigio de una institución por falta de capacitación del personal clave, fraude o errores en la ejecución de alguna operación” (16:17)

El riesgo de reputación, por lo tanto, va más allá de los tradicionales conceptos de fraude o conducta impropia por parte de la directiva, ya que se extiende hasta incluir todas las actividades de la empresa, así como la reputación de los consumidores, de los proveedores y de otros agentes relacionados con ella.

Con carácter general, se puede afirmar que las empresas se enfrentan a dos tipos de riesgo de reputación:

1) *El riesgo de reputación situacional*, que se caracteriza por ser inmediato, es decir, es imposible anticiparse a él para controlar la situación. Por ejemplo, un ataque terrorista.

2) *El riesgo de reputación previsto*, al que la empresa puede anticiparse para planear las estrategias de comunicación que empleará con la finalidad de minimizar las consecuencias. Así, una empresa que planea el cierre de una planta llevará a cabo campañas comunicativas con la suficiente antelación para explicar los motivos y tratar de minimizar las reacciones adversas.

## **2.6 Métodos de Evaluación de Control Interno**

Evaluar un sistema de Control Interno, es hacer una operación objetiva 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.

La evaluación que se hace al Control Interno, es de suma importancia, ya que por medio de ésta se conocerá si las políticas implantadas por la empresa se están cumpliendo y desarrollando correctamente.

Dependiendo de la evaluación que se tenga, así será el alcance y el tipo de pruebas sustantivas que se practicarán al realizar la auditoría.



La evaluación del Control Interno puede efectuarse por los siguientes métodos:

### **2.6.1 Método Descriptivo**

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la empresa, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, entre otros aspectos.

La información se obtiene y se prepara según lo juzgue conveniente el Contador Público, por funciones, por departamentos, por algún proceso que sea adecuado a las circunstancias.

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del Contador Público observada al respecto, y que puede consistir en:

- a. Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- b. Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente y su impacto en la unidad siguiente.

**Ventajas:**

El estudio es detallado de cada operación con lo que se obtiene un mejor conocimiento de la empresa.

Se obliga al Contador Público a realizar un esfuerzo mental, que acostumbra al análisis y escrutinio de las situaciones establecidas.

**Desventajas:**

Se pueden pasar inadvertidos algunas situaciones anormales.

No se tiene un índice de eficiencia.

El método es narrativo, ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

## **2.6.2 Método de Cuestionario**

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

### **Ventajas:**

Representa un ahorro de tiempo.

Por su amplitud cubre diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.

Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

### **Desventajas:**

El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión. Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.

Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

### **2.6.3 Método Gráfico**

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas Maestras: Estas presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.
- Cartas Suplementarias: Cada una de estas muestran la estructura del departamento en forma más detallada.

Se recomienda el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

**Ventajas.**

Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.

**Desventajas.**

Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Auditor interno.

Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que se debe elaborar de nuevo.

Se recomienda como auxiliar de los otros métodos.

Este método se utiliza en la actualidad a través de computadoras.

**2.7 COSO II (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)**

ERM- Enterprise Risk Managment- Administración del Riesgo del Negocio o empresa, está definido en el nuevo marco de control interno COSO II, como un proceso efectuado por la junta directiva de la empresa, la administración y su personal que es aplicado en el establecimiento estratégico y a lo largo de la empresa. Su meta es proveer aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos organizacionales al identificar los eventos que puedan afectar la empresa y administrar el riesgo a ser dentro del ámbito de riesgo de la empresa.

El COSO II, en relación al COSO I, los mayores cambios se enfocan en los riesgos; adicionalmente al componente de Evaluación de Riesgos, se establecieron tres componentes más que son:” Establecimiento de objetivos” “Identificación de eventos” y “Respuesta al Riesgo”.

Es decir que el marco de ERM está diseñado para: a) ayudar a la gerencia a alinear el apetito y estrategia de riesgo; b) asegurar la alineación existente entre el riesgo que realmente está siendo tomado y el nivel de riesgo que la organización desea; c) asegurar que se están tomando decisiones de respuestas al riesgo efectivas.

## **2.8 COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology)**

Para que TI tenga éxito en satisfacer los requerimientos del negocio, la dirección debe implementar un sistema de control interno o un marco de trabajo. El marco de trabajo de control COBIT contribuye a estas necesidades de la siguiente manera:

- Estableciendo un vínculo con los requerimientos del negocio
- Organizando las actividades de TI en un modelo de procesos generalmente aceptado
- Identificando los principales recursos de TI a ser utilizados
- Definiendo los objetivos de control gerenciales a ser considerados

La orientación al negocio que enfoca COBIT consiste en alinear las metas de negocio con las metas de TI, brindando métricas y modelos de madurez para medir sus logros, e identificando las responsabilidades asociadas de los dueños de los procesos de negocio y de TI.

El enfoque hacia procesos de COBIT se ilustra con un modelo de procesos, el cual subdivide TI en 34 procesos de acuerdo a las áreas de

responsabilidad de planear, construir, ejecutar y monitorear, ofreciendo una visión de punta a punta de la TI. Los conceptos de arquitectura empresarial ayudan a identificar aquellos recursos esenciales para el éxito de los procesos, es decir, aplicaciones, información, infraestructura y personas.

## **CAPÍTULO III**

### **COMPONENTES DEL RIESGO DE AUDITORÍA**

Todo el personal que intervenga en la ejecución de una auditoría deberá conocer la industria, actividad y organización del cliente y debe obtener un conocimiento suficiente de los factores ambientales, operativos y organizacionales importantes que afecten la actividad del cliente, para llevar a cabo el trabajo con efectividad.

Adquirir el conocimiento del negocio del cliente requerirá que el auditor entienda:

- El entorno económico y reglamentario existente en los que opera la entidad;
- Las condiciones del mercado existentes en cada uno de los sectores que opera.

De igual modo, el auditor necesitará adquirir y mantener un buen conocimiento práctico de los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

El conocimiento de la actividad del cliente incluye:

- El mercado y la competencia
- Actividades cíclicas o por temporada
- Cambios en la tecnología
- Riesgo del negocio, por ejemplo: alta tecnología, alta moda, facilidad de entrada de la competencia



- Operaciones en reducción o expansión
- Condiciones adversas, por ejemplo: demanda baja, capacidad en exceso
- Prácticas y problemas de contabilidad específicos
- Marco de referencia regulador

El riesgo en auditoría es el riesgo que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada. El riesgo de auditoría incluye los siguientes componentes:

### **3.1 Riesgo Inherente**

Se origina por naturaleza propia de un tipo de operación independiente, de la efectividad del control interno correspondiente.

La susceptibilidad de los estados financieros a errores o irregularidades significativas antes de considerar la efectividad de los sistemas de control.

Para la evaluación del riesgo inherente se debe considerar:

- Naturaleza del área a revisar
- Naturaleza de los componentes
- Naturaleza de los procedimientos, sistema contable y de información

El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente, para

validar una afirmación. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente, mayor será la cantidad de evidencia de auditoría necesaria.

### **3.2 Riesgo de Control**

Es el riesgo en el que el sistema de control interno no es capaz de evitar o detectar errores oportunamente y de una importancia relevante.

La evaluación del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o encontrar y corregir manifestaciones erróneas de importancia relativa. Siempre habrá algún riesgo de control a causa de las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y control interno.

Para evaluar el riesgo de control se debe tomar en cuenta:

- La comprensión de los sistemas de control, sus puntos fuertes y débiles y los tipos de errores que podrían no ser detectados.
- El interés principal debe hacer énfasis en los controles destinados a reducir los riesgos.

Se debe documentar en los papeles de trabajo de la auditoría la comprensión de los sistemas y el control interno de la entidad.

El riesgo de control por ejemplo puede ser más alto de las cuentas por cobrar si están mal valuadas cuando se continua abasteciendo a un cliente con dificultades financieras, a fin de mantener el volumen de ventas. Por otro lado, puede ser más bajo si se cuenta con un sistema de control de créditos efectivos con una estricta aplicación de los límites de crédito,

estricta supervisión de las cobranzas en efectivo y una oportuna información de cuentas vencidas a otros niveles gerenciales apropiados.

### **3.3 Riesgo de Detección**

Los errores importantes, individualmente o en conjunto que no sean detectados mediante la aplicación de pruebas sustantivas.

El riesgo inherente y el de control existen independientemente de la auditoría, el auditor lo que hace es evaluarlo, y se diferencian del riesgo de detección en que auditor solo puede estimarlos pero no controlarlos. La evaluación lo que permite es dar a conocerlos, pero no reducirlos ni modificarlos.

Puede variar la naturaleza de la oportunidad ampliando las pruebas sustantivas, de esto se deduce que el riesgo de detección es proporcionalmente directo a las técnicas y procedimientos que el auditor aplique.

El riesgo de las pruebas de auditoría no detecta los errores significativos, en el caso de que existieran.

El riesgo de detección puede originarse por los siguientes factores:

- No realizar una buena elección de la muestra.
- Posible ineficiencia del procedimiento de auditoría en sí mismo. Independientemente de lo bien que haya sido aplicado, un procedimientos particular podría no ser adecuado para detectar un cierto tipo de error.

- Posibles deficiencias en aplicación de los procedimientos de auditoría, incluyendo el riesgo de presunciones erróneas, errores y conclusiones equivocadas.

Estas causas de riesgo de auditoría nunca pueden ser eliminadas. Sin embargo, con el debido cuidado y destreza profesional pueden ser reducidas a un nivel aceptable.

Los riesgos inherentes y de control están fuera del control del auditor, pero no así el riesgo de detección, ya que variando la naturaleza y alcance de los procedimientos de auditoría se puede alterar el riesgo de detección y en última instancia el riesgo de auditoría.

Para un nivel dado de riesgo de auditoría, el nivel aceptable de riesgo de detección lleva una relación inversa con el riesgo de representación errónea de importancia relativa a nivel de aseveración.

Mientras mayor sea el riesgo de representación errónea de importancia relativa que el auditor cree que existe, menor será el riesgo de detección que puede aceptarse. A la inversa, mientras menor sea el riesgo de representación errónea de importancia relativa que el auditor cree que existe, mayor será el riesgo de detección que puede aceptarse.

Un riesgo de detección alto, puede ser el resultado de que el sistema de contabilidad no es complejo, que los principales flujos de información se presume que se estén procesando de forma correcta, que existe una administración en apariencia honrada y que el sistema de control interno contable aparente estar funcionando adecuadamente y por lo tanto se debe depositar confianza en el control interno de la empresa. Esta situación llevará al auditor a planificar pocas pruebas, lo que deducirá en forma sustancial el costo de su auditoría.

Un riesgo de detección bajo, puede ser el resultado de que el sistema contable de la empresa es complejo para las operaciones, existe una gerencia centralizada con poder para influir y modificar el sistema y existen fuertes fallas en los controles internos básicos. Esta situación conlleva al auditor a planificar un amplio alcance de sus pruebas para lograr una opinión razonable.

### **3.4 Riesgo de Muestreo**

Uno de los aspectos del riesgo de detección, es el de muestreo. Este es el de que una muestra, seleccionada y examinada a fin de obtener conclusiones sobre el universo del cual se extrae, no sea una muestra representativa. Como resultado, se podría obtener una conclusión incorrecta sobre el universo.

El aspecto más importante es que de la muestra se pueda obtener la conclusión de que los controles clave son más confiables de lo que realmente son; o que un saldo de cuentas está razonablemente expresado cuando en realidad no lo está. Por supuesto que es menos grave que se llegue a la conclusión de que un control no es confiable o que un saldo no está razonablemente expresado cuando en realidad ocurre lo contrario. Este último puede estar influenciado por diferencia de criterios en la aplicación de principios y tratamientos contables.

Es sumamente importante saber que el riesgo de muestreo existe tanto en el muestreo estadístico como en el no estadístico.

Factores especiales del riesgo:

- Posibilidad de irregularidades:

Las irregularidades pueden describirse como desfalcos o otras malversaciones de activos o fraudes, incluyendo aseveraciones falsas de los funcionarios de una empresa. Estas pueden surgir de:

- Aseveraciones falsas y omisión de los efectos de hechos o transacciones.
- Manipulación, falsificación o alteración de registros o documentos.
- Omisión de información significativa de los registros o documentos.
- Registros de transacciones sin sustento, sin soporte.
- Aplicación indebida intencional de principios y prácticas contables.
- Malversación de activos en beneficio de terceros o entes distintos a la empresa.
- Posibilidad de acciones cuestionables o ilegales.

### **3.5 Evaluación de documentación del riesgo**

La evaluación del riesgo significa realizar un análisis de los factores de riesgo significativos. Una técnica puede ser por medio de una perspectiva de lo general a lo particular, evaluando en orden el control circundante, la gerencia y las políticas, el apego a estas por parte de los niveles gerenciales medios, los procedimientos, el personal, los principios contables y su aplicación, las aseveraciones implícitas y explícitas en los estados financieros, la susceptibilidad de un saldo o de la transacción, entre otros.

Se debe considerar en forma detallada los factores de riesgo inherente y de control importante para cada área y su impacto sobre las aseveraciones para cada componente.

La evaluación de riesgo inherente se realiza con base al conocimiento de auditoría acumulado, indagaciones, actualizaciones de sistemas y procedimientos de diagnóstico. Cuando se posee poco conocimiento sobre el área a revisar la evaluación y juicios sobre el riesgo debe ser más cuidadosa.

Para cada componente se debe documentar los factores de riesgo y de control que influyan significativamente en la selección de los procedimientos de auditoría. Es necesario entender que la evaluación del grado de riesgo es una evaluación subjetiva basada en criterio profesional, por consiguiente, una vez que la naturaleza de los riesgos ha sido identificada, resulta apropiado definir en términos generales, con la denominación de alto, moderada, bajo, y mínimo, el nivel de los riesgos inherentes y de control.

### **3.6 Otras Consideraciones**

- Satisfacción de auditoría:

La satisfacción de auditoría se relaciona con el riesgo de auditoría, y con obtener información suficiente y relevante.

- Fuentes de satisfacción de auditoría:

Para cada componente o cuenta y sus revelaciones, se cuenta con diversas fuentes potenciales de satisfacción de auditoría. Estas incluyen

procedimientos que proporcionan evidencia de control o sustantiva, indagaciones, percepción, conocimiento acumulado de auditoría, que proporcionan en mayor o menor grado satisfacción de auditoría.

- Satisfacción de auditoría acumulada:

El objetivo es, dados los riesgos percibidos, desarrollar un plan de auditoría que permitan obtener suficiente evidencia que satisfaga, evitando siempre obtener exceso de evidencia de la que se considera razonable en las circunstancias. Toda evidencia adicional obviamente capitaliza el conocimiento, sin embargo, una vez que se ha alcanzado el nivel requerido de satisfacción, todo trabajo adicional no sería productivo.

Un procedimiento proporciona evidencia de una aseveración en particular. Varios procedimientos aplicados simultáneamente proporcionan una satisfacción de auditoría acumulada mayor que cada procedimiento por sí solo. El riesgo de que dos o más procedimientos no puedan detectar un error o irregularidad es menor que el de cada procedimiento aplicado por separado.

También existen otro tipo de procedimientos que dependen uno del otro para proporcionar satisfacción de auditoría, es decir tienen que aplicarse conjuntamente.

La auditoría basada en riesgos extiende y mejora el modelo de la evaluación del riesgo, cambiando la visión del auditor. En vez de ver el proceso de negocios en un sistema de control interno, el auditor interno ve el proceso de negocio en un ambiente de riesgo.



Algunos han criticado la auditoría interna porque está muy enfocada al pasado, una de la metáforas más dichas, indica que el auditor Interno se caracteriza por rendir informes y recomendaciones basadas en exámenes de registros de transacciones históricas y de un control interno de operaciones históricas.

Para dar más valor a los clientes y a las organizaciones, los auditores internos deben cambiar su enfoque del pasado al futuro. Enfocar la auditoría en riesgos permite cubrir todas las gestiones concernientes a la gerencia.

Para la mayoría de auditores, el cambio puede ser útil. En vez de identificar y probar controles, el auditor identifica riesgos y prueba la forma en que la gerencia mitiga esos riesgos. La mayor parte de las técnicas de reducción de riesgo estarán incluidas en los controles; pero el auditor probará que tan bien esos riesgos están siendo manejados en lugar de son los controles sobre estos riesgos adecuados y eficientes.

Los controles por si solos no necesariamente garantizan el éxito. Los bancos más importantes con cientos de transacciones de control han perdido cientos de millones por fallas al entender el riesgo que algunos clientes pueden no cumplir del todo sus compromisos y transacciones dentro del sistema.

Cada control adherido al sistema, requiere más costos y recursos para operarlo. Si el auditor continúa revisando y recomendando nuevos controles sin remover ninguno, el peso de esos controles puede declinar el proceso del negocio.

## **CAPÍTULO IV**

### **AUDITORÍA INTERNA BASADA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS**

#### **4.1 Origen de la palabra riesgo**

“La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se pueda obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente a dicha decisión o acción, en finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolios de inversión” (12:125)

#### **4.2 Definición administración de riesgos**

“Proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos” (16:25)

El objetivo fundamental, de la auditoría basada en la administración de riesgos consiste en la detección y previsión de los eventos y hechos que pueden afectar económica y financieramente la organización debilitando su capacidad para continuar como negocio en marcha, además de desempeñar procedimientos sustantivos para reducir los riesgos de auditoría a un nivel aceptablemente bajo.

Dentro de toda organización un elemento fundamental es el control interno, ya que de este depende que el riesgo sea alto o bajo y para ello es necesario el análisis de los procesos críticos.

### **4.3 Objetivos**

#### **4.3.1 Generales:**

- Que el auditor obtenga una comprensión de los sistemas de contabilidad y control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque efectivo, haciendo uso de su criterio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos adecuados para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo.
- Obtener a través de la evaluación preliminar del riesgo de control la efectividad de los sistemas de contabilidad y control interno de la empresa para prevenir o detectar y corregir distorsiones materiales significantes.
- Estudiar y evaluar el control interno para identificar las áreas críticas que requieren un examen profundo, determinar su grado de confiabilidad a fin de establecer la naturaleza, alcance, oportunidad y selectividad de la aplicación de procedimientos.
- Maximizar la eficiencia en el uso de los recursos y dar cobertura a todos los riesgos que afectan a la organización como un todo.

#### **4.3.2 Específicos:**

- Que basado en el nivel del riesgo de auditoría, en la evaluación del riesgo inherente y riesgo de control y el ambiente de control de la empresa, el auditor determine la naturaleza, oportunidad, y alcance de los procedimientos sustantivos de auditoría necesarios para obtener el riesgo de detección resultante.
- Que el auditor evalúe el riesgo de control a un nivel alto en relación con una aseveración o con todas ellas en los siguientes casos: si los sistemas de contabilidad y control interno son efectivos, y si no resulta útil evaluar la efectividad de tales sistemas.
- Que el auditor identifique los riesgos y busque la forma de mitigarlos.

#### **4.4 Características:**

- Permite establecer una relación inversa entre el riesgo de detección y el nivel combinado del riesgo inherente y riesgo de control. Por ejemplo, cuando éstos dos últimos presentan niveles altos, el riesgo de no detección aceptable necesita ser bajo para reducir el riesgo de auditoría a un nivel bajo aceptable. Por otra parte, cuando dichos niveles son bajos, el auditor puede aceptar un riesgo de no detección alto-medio y aún reducir el riesgo de auditoría a un nivel bajo aceptable.
- Determina que los niveles a evaluar del riesgo inherente y el riesgo de control no pueden ser lo suficientemente bajos como para eliminar la necesidad de que el auditor aplique procedimientos sustantivos.

- Que determine sin tomar en cuenta los niveles evaluados del riesgo inherente y del riesgo de control, el auditor debe aplicar algunos procedimientos sustantivos.
- Permite establecer cual más alto sea el nivel evaluado del riesgo inherente y el riesgo de control, mayor la evidencia que el auditor debe obtener en la aplicación de sus procedimientos sustantivos. Cuando tales riesgos son evaluados en un nivel alto, el auditor necesita considerar si sus procedimientos sustantivos pueden o no proporcionarle evidencia suficiente para reducir el riesgo de no detección, y por lo tanto, el riesgo de auditoría, a un nivel bajo aceptable.
- Permite establecer que en las auditorías individuales la evolución de riesgos se utiliza para identificar las áreas más importantes sin, necesariamente, la evaluación externa o impacto en la organización. La administración de riesgos permite al auditor diseñar un programa de auditoría que examine los controles más importantes, o que pruebe los controles con mayor profundidad.
- Determina que una auditoría enfocándose en el riesgo le da más valor a la organización que a la auditoría misma enfocándose solamente en el control.

#### 4.5 Alcance

- Análisis de los riesgos que afectan a toda la organización independiente del período.
- Evaluar el riesgo de control en aseveraciones, considerando la magnitud de aquellas que siendo erróneas no podrían ser prevenidas o detectadas en cada saldo de cuenta o clase de transacciones significativas; como por ejemplo, los ingresos y desembolsos de caja, así como las aplicaciones contables sobre planillas afectan la cuenta caja-bancos. Debiendo considerarse el riesgo que las aseveraciones erróneas podrían formar una combinación en esas aplicaciones contables y no ser prevenidas o detectadas por controles.
- Documentar el estudio de los sistemas de contabilidad y control interno de la empresa y la evaluación del riesgo de control, mediante las técnicas más comunes, como son narrativas, cuestionarios o flujogramas. La amplitud de la documentación se encuentra afectada por la complejidad de la empresa y por la naturaleza de sus sistemas de contabilidad y control interno.
- Relaciona directamente los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del riesgo de control, junto con la del riesgo inherente, afecta la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos por aplicar para reducir el riesgo de no detección, y, por tanto, el riesgo de auditoría, a un bajo nivel aceptable.
- Considera los niveles evaluados del riesgo inherente y del riesgo de control al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los

procedimientos requeridos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable, considerando la naturaleza, oportunidad y el alcance de los procedimientos sustantivos.

- Para cualquier riesgo inherente o debilidad del ambiente de control identificado, el auditor documenta la naturaleza y el alcance del riesgo o debilidad, las condiciones que dieron lugar a ese riesgo o debilidad; y los ciclos específicos, cuentas, partidas y aseveraciones relacionadas que se encuentran afectadas.

#### **4.6 Proceso de administración de riesgos**

La administración de riesgos conlleva un proceso ordenado el cual se divide en ocho grandes áreas:

- Evaluación del ambiente interno
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de riesgos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

##### **4.6.1 Evaluación del ambiente interno**

El ambiente interno engloba la estructura de la organización, así como la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, el riesgo aceptado, la supervisión y los valores éticos que se transmiten a todos los niveles de la

empresa, es por esto que la evaluación del ambiente interno dará a conocer al administrador de riesgos sobre qué base elaborará su trabajo profesional.

#### **4.6.2 Establecimiento de objetivos**

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz 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 orientan a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma” (16:19)

#### **4.6.3 Identificación de Riesgos**

Es difícil generalizar acerca de los riesgos de una organización porque las condiciones y operaciones son distintas, pero existen formas de identificarlos entre las cuales están:

- Herramientas de identificación de riesgos: Las más importantes herramientas usadas en la identificación de riesgos incluyen: registros internos de la organización, listas de chequeo para políticas, cuestionarios de análisis de riesgos, flujos de procesos, análisis financiero, inspección de operaciones y entrevistas.



- Aproximación de combinación: La aproximación preferida en la identificación de riesgos consiste de una aproximación de combinación, en el cual todas las herramientas de identificación de riesgos están hechas para tolerar problemas. En pocas palabras cada herramienta puede resolver una parte del problema y combinados pueden ser una considerable ayuda al administrador de riesgos. Los riesgos pueden surgir de muchas fuentes, por lo cual el administrador de riesgos necesita un sistema de información de búsqueda rápida, diseñado para proveer el flujo de información acerca de cambios en operaciones y cambios en las relaciones con las empresas externas.

#### **4.6.3.1 Como establecer áreas de riesgo**

“La profundidad, amplitud, calendario y disciplina en la identificación de eventos varían según empresas. La dirección selecciona técnicas que encajan con su filosofía de gestión de riesgos y asegura que la empresa desarrolla las capacidades necesarias de identificación de eventos y que están operativas las herramientas de apoyo. Por encima de todo, la identificación de eventos necesita ser potente y fiable, ya que forma la base de los componentes de la evaluación de riesgos y de la respuesta a ellos.” (16: 59)

A continuación algunos ejemplos de identificación de riesgos:

- “Inventario de eventos

Son relaciones detalladas de acontecimientos potenciales comunes a empresas de un sector determinado o a un proceso o actividad específica que se da en diversos sectores. Las aplicaciones de software pueden generar relaciones relevantes de eventos genéricos

potenciales, que algunas empresas usan como punto de partida para la identificación de eventos.

- Análisis Interno

Puede llevarse a cabo como parte de un proceso rutinario del ciclo de planificación empresarial, normalmente mediante reuniones del personal de la unidad de negocio. El análisis interno utiliza a veces la información procedente de grupos de interés de dicha unidad (clientes, proveedores y otras unidades de negocio) o de expertos en el tema ajenos a ella (expertos funcionales internos o externos o la auditoría interna)

Talleres de trabajo y entrevistas

- Estas técnicas identifican los eventos aprovechando el conocimiento y la experiencia acumulada de la dirección, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas. Un monitor lidera y facilita la discusión sobre los eventos que pueden afectar a la consecución de objetivos de la empresa o alguna de sus unidades.

- Análisis del flujo del proceso

Esta técnica considera la combinación de Inputs, responsabilidades y Outputs de un proceso. Al considerar los factores internos y externos que afectan en cierto proceso a los inputs de las actividades o a estas mismas, una empresa identifica los eventos que podrían afectar a la consecuencia de los objetivos.

- Indicadores de eventos importantes

Supervisando datos correlacionados con los eventos, las empresas identifican la existencia de condiciones que podrían dar lugar a un acontecimiento.

- Metodologías para datos de eventos con pérdidas

Los archivos de datos sobre eventos individuales con pérdidas en el pasado son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales.” (16: 59)

#### **4.6.4 Evaluación de riesgos**

Una vez que los riesgos han sido identificados el administrador de riesgos debe evaluarlos. Esto envuelve la medición del potencial de las pérdidas y la probabilidad de la pérdida categorizando el orden de las prioridades. Un conjunto de criterios puede ser usado para establecer una prioridad, enfocada en el impacto financiero potencial de las pérdidas, por ejemplo:

- Riesgos Críticos: Todos las exposiciones a pérdida en las cuales la magnitud alcanza la bancarrota.
- Riesgos Importantes: Son exposiciones a pérdidas que no alcanzan la bancarrota, pero requieren una acción de la organización para continuar las operaciones.
- Riesgos no importantes: Exposiciones a pérdidas que no causan un gran impacto financiero.

#### **4.6.4.1 Matrices De Riesgo**

Es una combinación de medición de riesgos, que se refiere a la evaluación de gravedad de los riesgos, y prioridad de los mismos, la matriz consiste en el uso de riesgo en el eje horizontal y componentes de sistema o pasos de auditoría en el eje izquierdo. En el eje de la esquina izquierda de la matriz, se escribe alto, medio y bajo, que será la catalogación de los componentes y riesgos evaluados.

Para la elaboración de matrices de riesgos es necesario tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Los riesgos se definen y se asignan a unidades orgánicas. Esto implica definir los riesgos principales y luego desagregar estos en sus componentes.
- El trabajo de formular y definir la primera versión del mapa puede tomar bastante tiempo; posteriormente ésta se ajusta para recoger experiencias externas e internas y hacerla consistente con las mejores prácticas, las tendencias de la industria y la situación particular de cada organización.
- Para los riesgos de la matriz, se debieran establecer indicadores, que faciliten los análisis, generen planes de acción con responsables, plazos y su posterior seguimiento.

- Cada organización debe desarrollar su propio enfoque sistemático acorde a sus riesgos.

Para realizar una matriz debe tomarse en cuenta:

- Establecer los objetivo(s) estratégico(s) sobre los que se evaluarán el impacto de los riesgos.
- Identificar los eventos que pueden afectar la implementación de la estrategia o el logro de objetivos.
- Definir el modelo para el mapa o la matriz de riesgos: el método para asignar probabilidades e impactos a cada uno de los riesgos y los niveles de “aversión al riesgo”.
- Estimar el modelo y asignar probabilidades de ocurrencia e impacto a cada uno de los riesgos.
- Construir el mapa de riesgos.

El criterio profesional dará paso a la creación de la matriz de riesgos que más se apegue a las necesidades y objetivos de la empresa, sin embargo, se muestra un ejemplo para su creación:

**Cuadro 2**  
**Probabilidad de ocurrencia de un evento**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción</b>
A) Casi cierto	Es casi cierto que el evento ocurrirá ( por ejemplo cada mes o año)
B) Probable	Es probable que ocurra el evento en la mayoría de los casos (por ejemplo uno cada 18 meses o cada dos años)
C) Posible	El evento ocurrirá en algún momento
D) Poco probable	El evento podría ocurrir en algún momento
E) Muy poco probable	El evento ocurriría únicamente en circunstancias excepcionales

**Fuente: Cubero, Manuel Marín. Como evaluar los riesgos en la auditoría por procesos de negocio.**

**Cuadro 3**  
**Criterios para determinar el impacto**

<b>Criterio</b>	<b>Descripción en impacto operativo</b>	<b>Descripción en impacto financiero/económico</b>
F) Catastrófico	Interrupción de una o varias semanas. Todas las oficinas/sucursales afectadas	Pérdida del _ % de las utilidades proyectadas.
G) Significativo	Interrupción de un día a una semana. Todas las oficinas se ven afectadas	Pérdida del _ % de las utilidades proyectadas.
H) Moderado	Interrupción de varias horas. Varias localidades son afectadas	Pérdida del _ % de las utilidades proyectadas.
I) Menor	Interrupción de una a varias horas. Afecta sólo a una localidad	Pérdida del _ % de las utilidades proyectadas.
J) Insignificante	Interrupción de varios minutos. Afecta una sola localidad	Pérdida del _ % de las utilidades proyectadas.

**Fuente: Cubero, Manuel Marín. Como evaluar los riesgos en la auditoría por procesos de negocio.**

**Cuadro 4**  
**Evaluación de la probabilidad y el impacto**

Línea	Probabilidad	Valor	Línea	Impacto	Valor
A	Casi cierto	5	F	Catastrófico	5
B	Probable	4	G	Significativo	4
C	Posible	3	H	Moderado	3
D	Poco probable	2	I	Menor	2
E	Muy poco probable	1	J	Insignificante	1

**Fuente: Cubero, Manuel Marín. Como evaluar los riesgos en la auditoría por procesos de negocio.**

En los cuadros 2 y 3 se cuantifica la probabilidad e impacto conforme a un criterio determinado y en el 4 para su evaluación o calificación se les asigna un valor del uno al cinco a ambos, el cual se pondera con una simple multiplicación. Se califica como riesgo bajo si obtiene una ponderación entre 1 y 8, medio entre 9 y 16 y alto entre 17 y 25. Es importante recordar que este es sólo un ejemplo y que se puede adecuar una matriz de riesgos según las necesidades y objetivos de la empresa.

#### **4.6.5 Respuesta a los riesgos**

Posterior a la identificación y evaluación de los riesgos, se debe dar una respuesta a los mismos para evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

##### **Evitar**

Supone suprimir las actividades que generen riesgos. Evitar un riesgo puede implicar el cese de una línea de producto, frenar la expansión a un nuevo sitio geográfico, entre otros.

##### **Reducir**

Consiste en realizar acciones para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo específico.

## Compartir

La probabilidad o el impacto del riesgo se pueden reducir compartiendo una parte del riesgo. Ejemplo de esto es la contratación de seguros, realización de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.

## Aceptar

Consiste en no emprender ninguna actividad que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo.

**Cuadro 5**  
**Respuesta a los riesgos según tipos posible**

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"><li>* Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico.</li><li>*Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</li><li>*Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida.</li><li>*Establecer acuerdos con otras empresas.</li></ul>
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"><li>* Diversificar las ofertas de productos.</li><li>*Establecer límites operativos.</li><li>*Establecer procesos de negocios eficaces</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Provisionar las posibles pérdidas.</li><li>*Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li><li>*Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existente.</li></ul>

**Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.**

“La respuesta de evitar el riesgo sugiere que no se identificó ninguna opción de respuesta que reduzca el impacto y probabilidad hasta un nivel



aceptable. Las respuestas de reducir o compartir reducen el riesgo residual a un nivel en línea con las tolerancias de riesgo deseadas, mientras que una respuesta de aceptación sugiere que el riesgo inherente ya está dentro de las tolerancias de riesgo” (16:72)

#### **4.6.6 Actividades de control**

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos. Estos últimos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se lleven a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.” (16:77)

##### **4.6.6.1 Tipos de actividades de control**

Se han propuesto diversas actividades de control, incluyendo aquellas que previenen o detectan, así como también manuales informáticos y de dirección.

A continuación se describen las actividades de control utilizadas normalmente:

- Revisiones de alto nivel

La alta dirección revisa el funcionamiento contra los presupuestos, previsiones y datos de períodos anteriores y de competidores dando lugar a campañas de marketing, mejora en los procesos de producción y programas de reducción de costos. También se supervisa la implantación de planes financieros, el desarrollo de un nuevo producto y de joint ventures.

- Gestión directa de funciones o actividades

Los directivos que gestionan las funciones o actividades revisan los diferentes informes del rendimiento de las operaciones. Estos directores también enfocan su revisión en temas de cumplimiento.

- Procesamiento de la información

Se lleva a cabo una diversidad de controles, éstos para verificar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Se controlan el desarrollo de nuevos sistemas y las modificaciones en los existentes, como es el caso del acceso a datos, ficheros y programas.

- Controles físicos

Los equipos, inventario, valores, efectivo y demás activos están físicamente asegurados, se someten periódicamente a recuentos y se comparan con los importes registrados.

- Indicadores de rendimiento

Es la comparación de diferentes conjuntos de datos como lo son operativos o financieros junto con el análisis de relaciones y las respectivas acciones de investigación y corrección.

- Segregación de funciones

Las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude.

#### **4.6.7 Información y Comunicación**

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.” (16:85)

La información se necesita a todos los niveles de la organización para poder identificar, evaluar y dar respuesta a los riesgos y conseguir los objetivos que se han propuesto.

##### **4.6.7.1 Información**

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer estrategias y objetivos, identificar eventos, analizar los riesgos, determinar respuestas a éstos y, en general llevar a cabo la administración de riesgos.

##### **4.6.7.2 Comunicación**

“La comunicación es inherente a los sistemas de información. Como ya se ha comentado, estos sistemas deben proporcionar información al personal adecuado, para que pueda llevar a cabo sus responsabilidades operativas, de información y de cumplimiento. Pero la comunicación, también debe tener lugar en un sentido más amplio, abordando las expectativas, las responsabilidades de los individuos y grupos y otros temas importantes.” (16:90)

**Cuadro 6**  
**Comunicación de la Filosofía de la Gestión de Riesgos**

1	La dirección comenta los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas en sesiones informativas periódicas con los empleados.
2	De manera periódica, la dirección informa sobre los riesgos al nivel de entidad mediante comunicaciones a los empleados.
3	Las políticas, estándares y procedimientos de gestión de riesgos corporativos se facilitan cuando se identifiquen nuevos acontecimientos.

**Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.**

**4.6.8 Supervisión**

La última fase de la administración de riesgos pero no la menos importante, es la supervisión de ésta, revisando la presencia y el buen funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo cual se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de las mismas.

**Cuadro 7**  
**Ejemplos de actividades de supervisión permanente**

* La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
* La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
* La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas en conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.

**Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.**

## **4.7 Roles y Responsabilidades**

La administración de riesgos es y debe ser efectuada por varias partes implicadas, cada una con responsabilidades según el rol que ejecutan. El consejo administrativo, la dirección, los auditores internos y otro personal, contribuyen a una efectiva o deficiente administración de riesgos. Otras partes relacionadas tales como los auditores externos, los organismos reguladores, son asociados a veces a las evaluaciones de riesgo y control interno. Entonces se dice que hay involucrados que contribuyen directamente a la reducción de los riesgos y otros cuyas acciones pueden contribuir directa o indirectamente a ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos, sin embargo, esto no hace que éstos sean responsables de los riesgos de la empresa.

### **“Personal de la Empresa**

El consejo de administración, la dirección, los directores financieros y de riesgos, los auditores internos y, de hecho, toda persona de la empresa, contribuyen a una gestión eficaz de riesgos corporativos.” (16:101)

### **Consejo de Administración**

La alta dirección responde ante el consejo de administración, que a su vez proporciona supervisión, asesoramiento y orientación. El consejo desempeña su principal papel en la definición de integridad y valores éticos, y mediante sus actividades de supervisión puede determinar si se cumplen sus expectativas.

El consejo facilita su supervisión con respecto a la administración de riesgos cuando:

- Sabe hasta qué punto la dirección ha establecido una gestión eficaz de riesgos en la empresa.
- Es consciente del riesgo aceptado por la empresa y está de acuerdo con él.
- Revisa la lista de riesgos de la empresa y la contrasta con el riesgo aceptado por ella.
- Está informado de cuáles son los riesgos más significativos y de si la dirección está respondiendo adecuadamente.

## **La Dirección**

La dirección es responsable de todas las actividades de una empresa, incluyendo la administración de riesgos.

En cualquier empresa, el consejero delegado tiene la responsabilidad última sobre la administración de riesgos. Uno de los aspectos más importantes de dicha responsabilidad es el de asegurar un ambiente interno positivo.

“Las responsabilidades del consejero delegado incluyen asegurar que están en su lugar todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado generalmente realiza esta función a través de las siguientes actuaciones:

- Proporcionar liderazgo y orientación a los altos directivos. Junto con ellos, el consejero delegado configura valores, principios y políticas operativas importantes que constituyen los cimientos de la gestión de riesgos corporativos de la empresa. El consejero delegado y los altos directivos establecen los objetivos estratégicos, la estrategia y los

correspondientes objetivos de alto nivel. También formulan las políticas, en sentido amplio, desarrollan la cultura de la empresa y establecen su filosofía de gestión de riesgos y el nivel de riesgo aceptado. Ejecutan acciones que concierne a la estructura organizativa de la empresa, el contenido y comunicación de las políticas claves y el tipo de planificación y sistemas de información a usar.

- Reunirse periódicamente con los altos directivos responsables de las áreas funcionales importantes – ventas, mercadeo, producción, compras, finanzas, recursos humanos – para revisar sus responsabilidades, incluyendo cómo gestionan los riesgos. El consejero delegado adquiere conocimientos de los riesgos inherentes a las operaciones, las respuestas a ellos, las mejores necesarias de control y la situación de las acciones en marcha. Para desempeñar esta responsabilidad, el consejero delegado debe definir claramente la información que necesita.

#### **4.7.1 Responsable de Riesgos**

Un responsable de riesgo – denominado en algunas organizaciones como director o gerente de riesgos – el cual trabaja junto a otros directivos para establecer una gestión eficaz de riesgos corporativos en sus respectivas áreas de responsabilidad. “Este responsable, nombrado por el consejero delegado y en dependencia directa de él, tiene recursos para ayudar a efectuar la gestión de riesgos a través de filiales, negocios, departamentos, funciones y actividades.” (16:104)

El Auditor Interno puede tener la responsabilidad de supervisar el progreso de dicha gestión y ayudar a los demás directivos a informar sobre los riesgos de importancia que existen en la empresa en los diferentes

procesos. El Auditor Interno también puede servir como canal complementario de información.

Las responsabilidades del Auditor Interno pueden incluir lo siguiente:

- “Establecer las políticas de la gestión de riesgos corporativos, incluyendo la definición de papeles y responsabilidades, y participar en la formulación de objetivos para su implantación.
  - Enmarcar la autoridad y responsabilidad de la gestión de riesgos corporativos en las unidades de negocio.
  - Promover las capacidades de gestión de riesgos corporativos en toda la empresa, facilitando el desarrollo de pericia técnica en dicha gestión y ayudando a los directivos a alinear las respuestas a los riesgos con las tolerancias a ellos y la aplicación de adecuados controles.
  - Guiar la integración de la gestión de riesgos corporativos con otras actividades de planificación del negocio y de gestión.
  - Establecer un lenguaje común para la gestión de riesgos que incluya la unificación de medidas de su probabilidad e impacto y de las categorías de riesgo.
  - Ayudar a los directivos a desarrollar protocolos de información, incluyendo umbrales cuantitativos y cualitativos, y a supervisar el proceso de distribución de Informes.
  - Informar al consejero delegado sobre el progreso y las excepciones resultantes, así como de las acciones necesarias recomendadas”.
- (16:105)



## **4.8 Relación de la auditoría basada en administración de riesgos con otros tipos de auditorías**

### **4.8.1 Con la auditoría interna**

La auditoría con un enfoque basado en riesgos no es diferente de la interna; es una mera aplicación de las técnicas modernas de auditoría interna a todas las actividades de una empresa, y se caracteriza por el enfoque y la orientación de la auditoría.

### **4.8.2 Con la auditoría financiera**

El modelo clásico de auditoría financiera se interesa principalmente en la verificación de los estados financieros. Es igual para las áreas financieras que para las que no lo son. Interpreta tanto los riesgos como la información financiera. Analiza el historial de la información como medio para encontrar caminos que conduzcan a detectar y prevenir riesgos dentro de la empresa.

### **4.8.3 Diferencias básicas entre la auditoría tradicional y la auditoría basada en administración de riesgos.**

La auditoría basada en riesgos difiere de la auditoría tradicional que se conoce, ya que la primera proporciona beneficios a las empresas generando un mayor valor agregado en las recomendaciones obtenidas para todas las áreas de la organización y permite utilizar los recursos donde más riesgo existe, mayor cobertura y más especializado; mientras que la segunda, genera valor agregado sólo para las áreas relacionadas con

aspectos financieros, es menos eficiente, da menor cobertura y especialización.

#### **4.9 Normas que regulan la actuación de quienes realizan la auditoría con base en administración de riesgos.**

Las normas para la Práctica Profesional de auditoría Interna mantienen la responsabilidad del auditor interno para evaluar el control interno. Y cuando no existen normas, se espera de ellos que las desarrollen.

El debido cuidado profesional incluye la evaluación de las normas operativas establecidas, y determinar si estas normas son aceptables y si se cumplen. Cuando sean poco claras, se deberán encontrar interpretaciones autorizadas. Si se espera que los auditores internos interpreten o seleccionen las normas operativas, deberán ponerse de acuerdo con los auditados respecto a qué normas serán necesarias para medir el rendimiento de los controles.

La auditoría basada en la administración de riesgos no es ni privativa del Contador Público ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente. Sin embargo, el concepto de mantener una actitud objetiva es válido. Esto evitará influencias o presiones por parte de las personas a quienes se va a informar o de las personas que tienen a su cargo las operaciones objeto de examen.

Las normas internacionales de auditoría han sido definidas como los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del auditor, del trabajo que ejecuta y la información que rinde como resultado de dicho trabajo.

Desde éste contexto, se concluye que el auditor interno en el ámbito de su actividad, debe observar siempre éstas normas, cuales quiera que sea el trabajo que haga. Sin embargo, mucho de las normas se enfocan en una auditoría de estados financieros, pero se deben de tomar para evaluar el control interno de los procesos ya que se toman los lineamientos partiendo de lo general a lo específico.

En cuanto a la realización de la auditoría basada en la administración de riesgos, las normas internacionales determinan que el auditor interno deberá desarrollar su actividad poniendo en evidencia su entrenamiento técnico y capacidad profesional, ejercitando el debido cuidado y diligencia razonables, así como observando siempre una actitud mental independiente.

La auditoría basada en riesgos, llevada a cabo por contadores públicos y auditores, debe ceñirse invariablemente a las normas internacionales de auditoría, para que revista las características de un trabajo de calidad profesional.

Es por eso que se mencionan a continuación las normas que deben servir de base para una administración de riesgos efectiva; en éstas se incluye la NIA 620 “Uso del trabajo de un experto”, ya que el sistema informático

utilizado por la empresa está intrínsecamente relacionado con la obtención de los objetivos, y es por esto que el Auditor Interno, debe apoyarse en el departamento de IT para implementar mejoras y mitigar riesgos.

#### **4.9.1 NIA 265 Comunicación de deficiencias en el Control Interno a los encargados del Gobierno Corporativo y a la Administración**

##### **“Alcance**

- Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de comunicar, de manera apropiada, a los encargados del gobierno corporativo y a la administración las deficiencias en el control interno que el auditor ha identificado en una auditoría de estados financieros. Esta NIA no impone responsabilidades adicionales al auditor respecto de obtener un entendimiento del control interno y planear y llevar a cabo pruebas de controles sobre y por encima de los requisitos de la NIA 315 y la NIA 330. La NIA 260 establece requisitos adicionales y da lineamientos respecto de la responsabilidad del auditor de comunicarse con los encargados del gobierno corporativo en relación con la auditoría.
- Se requiere que el auditor obtenga un entendimiento del control interno relevante a la auditoría cuando identifica y evalúa los riesgos de errores materiales. Al hacer estas evaluaciones del riesgo, el auditor considera el control interno para planear los procedimientos de auditoría que son apropiados en las circunstancias, pero no para

el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno. El auditor puede identificar deficiencias en el control interno no solo durante el proceso de evaluación del riesgo sino en cualquier otra etapa de la auditoría. Esta NIA especifica qué deficiencias identificadas se requiere que el auditor comunique a los encargados del gobierno corporativo y a la administración.

- Nada en esta NIA impide al auditor comunicar a los encargados del gobierno corporativo y a la administración otros asuntos de control interno que el auditor haya identificado durante la auditoría. "(8:291)

Esta NIA da las definiciones de los términos que se relacionan con la misma, así como es:

### **Deficiencia de control interno**

Existe cuando un control se diseña y se implementa pero el mismo no es capaz de detectar, prevenir o corregir algún error en los estados financieros. La deficiencia de control interno también se da cuando no existe un control específico que acarrea la misma consecuencia de cuando existe y no es funcional.

### **Deficiencia de control interno significativa**

Es deficiencia significativa, si a juicio del auditor la misma es suficientemente relevante para ser comunicada al gobierno corporativo.

## **Comunicación de deficiencias en el control interno**

“Comunicar por escrito las deficiencias significativas a los encargados del gobierno corporativo refleja la importancia de estos asuntos, y ayuda a los encargados del gobierno corporativo a cumplir sus responsabilidades de supervisión. La NIA 260 establece consideraciones relevantes respecto de la comunicación con los encargados del gobierno corporativo cuando todos ellos están involucrados en administrar la empresa.

- Al determinar cuándo emitir la comunicación escrita, el auditor puede considerar si recibir esa comunicación sería un factor importante para facilitar a los encargados del gobierno corporativo descargar sus responsabilidades de supervisión. Además, para empresas que cotizan en mercado de valores en ciertas jurisdicciones, los encargados del gobierno corporativo pueden necesitar recibir la comunicación escrita del auditor antes de la fecha de aprobación de los estados financieros para deslindar responsabilidades específicas en relación con el control interno para fines de regulación u otros fines. Para otras empresas, el auditor puede emitir la comunicación escrita en una fecha posterior. Sin embargo, en el último caso, como la comunicación escrita del auditor de las deficiencias significativas forma parte del archivo final de auditoría, la comunicación escrita está sujeta al requisito predominante de que el auditor complete la compilación del archivo final de auditoría oportunamente. La NIA 230 declara que un límite apropiado de tiempo dentro del cual completar la compilación del archivo final de auditoría es ordinariamente de no más de 60 días después de la fecha del dictamen del auditor.
- Sin considerar la oportunidad de la comunicación escrita de las deficiencias significativas, el auditor puede comunicarlas de forma

verbal en el primer caso a la administración y, cuando sea apropiado, a los encargados del gobierno corporativo para ayudarles a tomar oportunamente la acción correctiva para minimizar los riesgos de errores materiales. Hacer esto, sin embargo, no releva al auditor de la responsabilidad de comunicar las deficiencias significativas por escrito, como requiere esta NIA.

- El nivel de detalle al cual comunicar las deficiencias significativas es cuestión del juicio profesional del auditor en las circunstancias. Los factores que el auditor puede considerar para determinar un nivel apropiado de detalle para la comunicación incluyen, por ejemplo:
  - La naturaleza de la empresa. Por ejemplo, la comunicación que se requiere para una empresa de interés público puede ser diferente de la que se requiere para una empresa de interés no público.
  - El tamaño y complejidad de la empresa. Por ejemplo, la comunicación que se requiere para una empresa compleja puede ser diferente de la que se requiere para una empresa que opera un negocio sencillo.
  - La naturaleza de las deficiencias significativas que el auditor haya identificado.
  - La composición del gobierno corporativo de la empresa. Por ejemplo, puede necesitarse más detalle si los encargados del gobierno corporativo

incluyen a miembros que no tienen experiencia importante en la industria de la empresa o en las áreas afectadas.

- Requisitos legales o de regulación respecto de la comunicación de tipos específicos de deficiencia en el control interno.

- La administración y los encargados del gobierno corporativo pueden ya estar enterados de deficiencias significativas que el auditor ha identificado durante la auditoría y pueden haber decidido no remediarlas debido al costo u otras consideraciones. La responsabilidad de evaluar los costos y beneficios de implementar una acción de corrección descansa en la administración y en los encargados del gobierno corporativo.
- El hecho de que el auditor comunicara una deficiencia significativa a los encargados del gobierno corporativo y a la administración en una auditoría previa no elimina la necesidad de que el auditor repita la comunicación si no se ha tomado aún la acción correctiva. Si continúa una deficiencia significativa comunicada previamente, la comunicación del año actual puede repetir la descripción de la comunicación previa, o simplemente hacer referencia a la comunicación anterior. El auditor puede preguntar a la administración o, cuando sea apropiado, a los encargados del gobierno corporativo, por qué no se ha remediado aún la deficiencia significativa. Una falta de acción, en ausencia de una explicación racional, puede en sí misma representar una deficiencia significativa.” (11:298-299)



#### **4.9.2 NIA 315 Identificación y Evaluación de los Riesgos de Error Material mediante el entendimiento de la Empresa y su Entorno**

##### **“Alcance**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor de identificar y evaluar los riesgos de error material en los estados financieros, mediante el entendimiento de la empresa y su entorno, incluyendo el control interno de la empresa.”(11:321)

Para fines de las NIA, la presente define los siguientes términos:

**Aseveraciones:** representaciones de la administración que se incorporan a los estados financieros, para considerar los errores que pueden ocurrir.

**Riesgo de negocio:** riesgo que resulta de condiciones, acciones u omisiones que pueden afectar de manera negativa la capacidad de la empresa para el logro de objetivos y ejecución de estrategias.

**Control interno:** Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por el gobierno corporativo, la administración y otro personal para asegurar el logro de objetivos, el cumplimiento de leyes y reglamentos.

**Procedimientos de evaluación del riesgo:** Son los procedimientos de auditoría aplicados para conocer la empresa y su entorno, incluyendo el control interno, para identificar y evaluar los riesgos.

**Riesgo significativo:** riesgo valorado de error material, que según el auditor requiere una consideración especial de auditoría.

Los procedimientos que el auditor debe aplicar para evaluar los riesgos de la empresa, le dan una base para la identificación y valoración de los mismos.

Los procedimientos de evaluación del riesgo deben incluir lo siguiente:

- Cuestionarios
- Procedimientos analíticos
- Observación e inspección

Posterior a la identificación de los riesgos, el auditor debe de evaluarlo estimando la importancia de los mismos y su probabilidad de ocurrencia, así como decidir sobre las acciones para hacer frente a esos riesgos.

#### **4.9.3 NIA 330 Respuestas del auditor a los Riesgos Evaluados**

##### **“Alcance**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad del auditor de planear e implementar respuestas a los riesgos de representación errónea de importancia relativa identificados y evaluados por el auditor, de acuerdo con la NIA 315 en una auditoría de estados financieros.”(11:388)

El auditor debe diseñar y realizar procedimientos de auditoría adicionales cuya naturaleza, oportunidad y extensión sean respuesta a los riesgos valorados de declaración equivocada importante a nivel de afirmación.

Al diseñar y realizar procedimientos de auditoría adicionales el auditor debe considerar:

- El significado del riesgo
- La probabilidad de que ocurrirá una declaración equivocada importante
- Las características de la clase de transacciones, saldos de cuenta o revelación implicada
- La naturaleza de los controles específicos usados por la empresa y en particular si ellos son manuales o automáticos
- Si el auditor espera obtener evidencia de auditoría para determinar si los controles de la empresa son efectivos para prevenir, o detectar y corregir, declaraciones equivocadas importantes.

### **Pruebas de control**

Se requiere que el auditor realice pruebas de control cuando la evaluación de riesgo incluye la expectativa de la efectividad de las pruebas de control o cuando los procedimientos sustantivos solos no proveen suficiente evidencia de auditoría a nivel de afirmación.

### **Naturaleza de las pruebas de los controles**

En la medida en que se incrementa el nivel de aseguramiento planeado, el auditor busca evidencia de auditoría más confiable; el auditor usará una combinación de procedimientos de auditoría para obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada en relación con la efectividad de la operación de un control.

## **Oportunidad de las pruebas de los controles**

Depende del objetivo del auditor y de esta manera determinará el período de confianza en esos controles. Si el auditor prueba los controles en un tiempo particular, el auditor solamente obtiene evidencia de auditoría de que los controles operaron efectivamente en ese tiempo.

Antes de probar un control el auditor debe considerar lo siguiente:

- Un ambiente de control débil.
- Un ambiente débil de supervisión
- Un elemento manual significativo en los controles relevantes.
- Cambios de personal que afecten significativamente la aplicación del control.
- Circunstancias cambiantes que indican la necesidad de cambios en el control.
- Debilidades generales en los controles TI

## **Extensión de las pruebas de los controles**

- La frecuencia de la realización de controles por la empresa durante el período.
- La extensión durante el período de auditoría en la cual el auditor confía en la efectividad operativa del control.
- La relevancia y confiabilidad de la evidencia de auditoría a ser obtenida para soportar que los controles previenen, detectan y corrigen declaraciones equivocadas importantes a nivel de afirmación.
- La extensión a la cual la evidencia de auditoría es obtenida de pruebas de control relacionadas a la afirmación.

- La extensión a la cual el auditor planea confiar en la efectividad operativa de los controles en la evaluación de riesgo
- La desviación esperada del control.

### **Documentación**

El auditor debe documentar las respuestas generales para direccionar los riesgos valorados de declaración equivocada importante a nivel de estados financieros y la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos de auditoría adicionales, el vínculo de esos procedimientos con los riesgos valorados a nivel de afirmación, y los resultados de los procedimientos de auditoría.

Además, si el auditor planea usar evidencia de auditoría acerca de la eficiencia operativa de los controles obtenida en auditorías anteriores, debe documentar las conclusiones alcanzadas con relación a la confianza de los controles probados en una auditoría anterior.

#### **4.9.4 NIA 620 Uso del trabajo de un experto**

##### **“Alcance**

Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) se refiere a las responsabilidades del auditor con respecto al trabajo de una persona u organización en un campo de especialidad distinto de la contabilidad o la auditoría, cuando ese trabajo se utiliza para ayudar al auditor a obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría”(11:754)

La norma sugiere ciertos requisitos para el uso de un experto:

- Determinación de la necesidad de un experto, si se necesita pericia en un campo distinto de la contabilidad o de la auditoría, para obtener suficiente evidencia apropiada de auditoría.
- Naturaleza, oportunidad y alcance de los procesos de auditoría, que incluyen:
  - ✓ La naturaleza del asunto relacionada con el trabajo de ese experto;
  - ✓ Los riesgos significativos en los asuntos relacionados con el trabajo de ese experto;
  - ✓ El conocimiento del auditor sobre y su experiencia con trabajos previos desempeñados por ese experto.
- Competencia, capacidades y objetividad del experto
- Obtención de un entendimiento del campo de especialidad del experto, que incluye:
  - ✓ Determinar la naturaleza, alcance y objetivos del trabajo de ese experto para los propósitos del auditor;
  - ✓ Evaluar la adecuación de ese trabajo para los propósitos del auditor.
- Convenio con el experto, el cual deberá incluir cuando proceda:
  - ✓ La naturaleza, alcance y objetivos del trabajo de ese experto;
  - ✓ Los roles y responsabilidades respectivas del auditor y de ese experto;

- ✓ La naturaleza, oportunidad y alcance de la comunicación entre el auditor y ese experto, incluyendo la forma que tendrá cualquier informe proporcionado por ese experto;
- ✓ La necesidad de que el experto cumpla con los requisitos de confidencialidad.

#### **4.9.5 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

Ya que el presente informe tiene un enfoque desde el trabajo que desempeña el departamento de Auditoría Interna, es necesario observar las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna se clasifican en Normas sobre Atributos, que tratan las características de las organizaciones e individuos que desarrollan actividades de auditoría interna; las Normas sobre Desempeño, que describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna, aportan criterios de calidad objeto de evaluación que determinan el desempeño de los servicios.

A continuación se enumeran los incisos de cada una de las dos divisiones de las normas:

- ✓ Normas sobre Atributos
  - ✓ Propósito, Autoridad y Responsabilidad
  - ✓ Independencia y Objetividad
  - ✓ Aptitud y Cuidado Profesional
  - ✓ Programa de Aseguramiento y Mejora de la Calidad



- ✓ Normas sobre Desempeño
  - ✓ Administración de la Actividad de la Auditoría Interna
  - ✓ Naturaleza del trabajo
  - ✓ Planificación del trabajo
  - ✓ Desempeño del trabajo
  - ✓ Comunicación de Resultados
  - ✓ Seguimiento del progreso
  - ✓ Decisión de aceptación de los riesgos por la Dirección

## **CAPÍTULO V**

### **UTILIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS Y DISEÑO DE CONTROLES EN EL RUBRO DE CUENTAS POR PAGAR EN UNA EMPRESA COMERCIAL DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS CARBONATADAS**

#### **5.1 Antecedentes**

La empresa “Fresh Waters, S. A.” tiene como objetivo implementar un modelo de administración de riesgos en el proceso de cuentas por pagar, ya que no cuenta con una adecuada supervisión de cumplimiento de políticas, ni controles internos definidos y establecidos que le permitan administrar los eventos de riesgo y medir el desempeño de los procesos en materia de control interno operacional.

Debido a que no se cuenta con una adecuada supervisión de cumplimiento políticas ya establecidas por la Gerencia, ni cuenta controles definidos y establecidos, se han suscitado errores e irregularidades, de los que la gerencia tiene conocimiento; sin embargo, no se ha definido cuál es la raíz de éstos. Estos errores e irregularidades han tenido un alto costo financiero y de reputación para la empresa.

Uno de los procesos más vulnerables es el de cuentas por pagar ya que según la administración de la empresa es dónde más errores se han suscitado a lo largo del tiempo, sin embargo, la gerencia no cuenta con estadísticas de éstos, el modo de operar ha sido más bien de “apaga fuegos”, es decir no estableciendo la raíz de los errores sino sólo procediendo a solventarlos.

Según lo planteado en el capítulo IV, la administración de riesgos es una actividad a largo plazo y de constantes cambios y en la cual deben participar todos los niveles de la empresa, para cumplir con los objetivos de la misma. En ésta se identifican adecuadamente los riesgos y se definen respuestas oportunas a los mismos. Por tal razón y teniendo en cuenta que la empresa “Fresh Waters, S. A.” desea adoptar la administración de riesgos para el proceso de cuentas por pagar, la misma solicita efectuar un análisis y evaluación operativa de dicho proceso, determinar los posibles riesgos que impiden el cumplimiento de objetivos y el diseño de controles que administren de forma adecuada los riesgos.

## **5.2 Proceso de Evaluación**

Como auditor interno de “Fresh Waters, S. A.” se da inicio al trabajo de evaluación del proceso de cuentas por pagar. En este proceso inicial se realizaron varias actividades, las cuales se resumen así:

- Solicitud del Balance General al 31 de diciembre de 2011, para visualizar la materialidad del rubro a evaluar;
- Solicitud de organigrama del departamento de cuentas por pagar;
- Solicitud del flujograma del departamento de cuentas por pagar;
- Reunión con el consejo de administración;
- Dar a conocer el proceso de administración de riesgos al consejo de administración;
- Presentación proceso de administración de riesgos con el Gerente Financiero y Gerente de Cuentas por pagar y jefes de cada sub área;
- Solicitud de procesos y/o manuales existentes de las actividades que se realizan en el proceso de cuentas por pagar;

- Presentación con los miembros del equipo de cuentas por pagar por parte de los jefes de cada sub área.

El balance general, el organigrama de los puestos del proceso de cuentas por pagar y el flujograma del departamento se incluyen a continuación:

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Balance General**  
**Al 31 de diciembre de 2011**  
**Expresado en Quetzales**

<b>ACTIVO</b>			
<b>No Corriente</b>			<b><u>82,107,619.00</u></b>
Mobiliario y Equipo	3,827,572.00	2,002,094.00	
(-) Dep. Acumulada de Mobiliario y Equipo	<u>(1,825,478.00)</u>		
Maquinaria	15,857,325.00	7,531,854.00	
(-) Dep. Acumulada de Maquinaria	<u>(8,325,471.00)</u>		
Herramientas	2,255,326.00	1,379,916.00	
(-) Dep. Acumulada de Herramientas	<u>(875,410.00)</u>		
<b>Corriente</b>			
Efectivo		35,457,875.00	
Cuentas por cobrar	10,956,000.00	10,408,400.00	
(-) Provisión de cuentas incobrables	<u>(547,600.00)</u>		
Inventario II		<u>25,327,480.00</u>	
<b>CAPITAL</b>			<b>59,614,945.00</b>
Capital Social		15,800,000.00	
Ganancias no distribuidas		8,357,425.00	
Ganancias del Ejercicio		<u>35,457,520.00</u>	
<b>PASIVO</b>			<b>22,492,674.00</b>
<b>Corriente</b>			
Cuentas por pagar		<u>22,492,674.00</u>	
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>			<b><u>82,107,619.00</u></b>

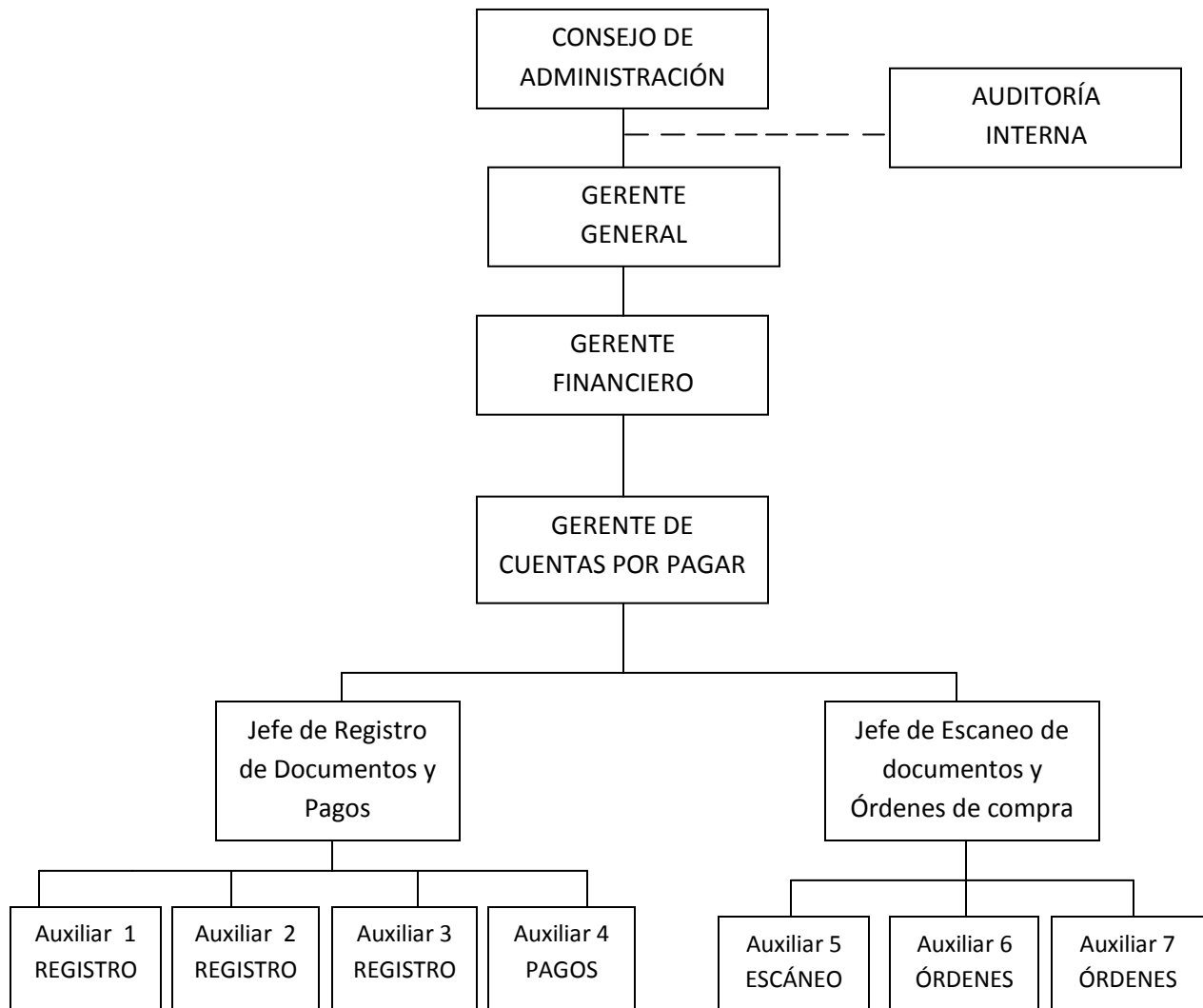
**Fuente: Archivo "Fresh Waters, S. A."**

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**

**Cuentas por Pagar**

**Organigrama**

**Al 31 de diciembre de 2011**



**Fuente: Archivo "Fresh Waters, S. A."**

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Cuentas por Pagar**  
**Flujograma**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

No.	Actividad	Usuarios/ Contrataciones	Compras	Sección Órdenes de compra	Aprobadores	Proveedor/ Fuente	Auxiliar de Escaneo e Imagen
1	Inicio	1					
2	Se encuentra necesidad de compra	2					
3	Se solicita realizar requisición	3					
4	Se negocia con proveedores condiciones		4				
5	Se realiza requisición		5				
6	Se recibe requisición			6			
7	Se crea orden de compra			7			
8	Se envía según monto la orden de compra a aprobador			8			
9	La orden de compra es aprobada?				9		
10	Se envía al requisitor para aclarar			10	NO	SI	
11	Se envía al proveedor					11	
12	La orden de compra es aceptada por el proveedor				NO	SI	
13	Se envía al requisitor para aclarar			13			
14	Enviar documentos para registro					14	
15	Recibir documentos						15
16	Revisión de detalles en documento						16
17	Cumple con los requisitos?				NO	SI	17
18	Se devuelve a la fuente					18	
19	Se procede a escanear la imagen						19
20	Se sella con fecha de escaneo						20
21	Se archiva físicamente						21
							B

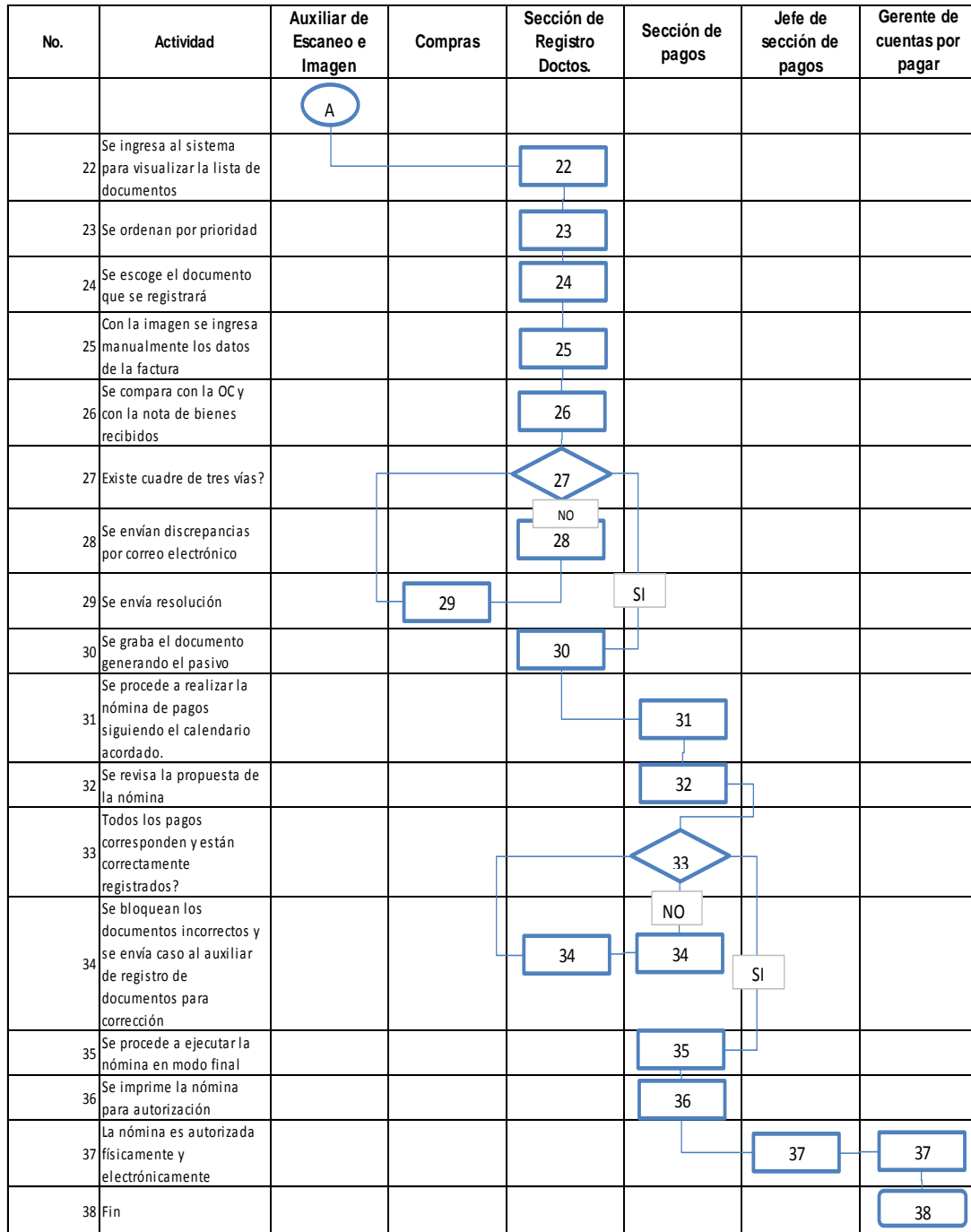
Fuente: Archivo "Fresh Waters, S. A."

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**

**Cuentas por Pagar**

**Flujograma**

**Al 31 de diciembre de 2011**



**Fuente: Archivo "Fresh Waters, S. A."**

### **5.3 Alcance**

Con base en el organigrama y al flujograma se puede establecer que, la evaluación alcanzará las siguientes áreas:

- Escaneo e Imagen
- Órdenes de compra
- Registro de documentos para pago
- Elaboración de pagos

En éstas se evaluarán los procedimientos que se llevan a cabo para cumplir con las funciones de área, de esta manera se podrán determinar factores o acontecimientos de riesgo para el posterior diseño y establecimiento de controles.

### **5.4 Métodos de evaluación**

Para la evaluación de las actividades, se utilizará el método descriptivo o narrativo, cuestionario, diagramación de procesos, observación directa y también se realizarán entrevistas con los auxiliares, jefes y gerentes del departamento de cuentas por pagar, así como también con el encargado del departamento de TI para el entendimiento y la comprensión del sistema contable.



## **5.5 Evaluación**

### **5.5.1 Entendimiento General del Departamento de Cuentas por Pagar**

El departamento de cuentas por pagar cuenta con una estructura establecida para el registro de los documentos que serán pagados según los criterios convenidos con los diferentes proveedores.

Dentro de la empresa existen departamentos que están muy relacionados con el departamento de cuentas por pagar, es decir que lo alimentan o que requieren de ciertas acciones de parte de él.

Estos departamentos son:

- Tesorería

Es el departamento encargado de manejar los fondos disponibles de la empresa y realizar otras funciones; su relación directa con el departamento de cuentas por pagar se basa en dos funciones: recibir el requerimiento de efectivo para el pago de proveedores e imprimir y entregar los cheques cuyos proveedores acuden a las oficinas a recogerlos.

- Compras

Este es el departamento encargado de elaborar las requisiciones que serán enviadas al departamento de cuentas por pagar para elaborar las respectivas órdenes de compra. También es el encargado de cotizar productos y establecer condiciones de crédito y entrega con los proveedores, establecido esto, el departamento de compras envía el requerimiento de creación de código para un nuevo proveedor, al departamento de datos maestros indicando en qué moneda se le pagará,

cuál será el límite de crédito, y cuál será la forma de pago del mismo indicando la cuenta bancaria origen y la cuenta bancaria destino.

- Impuestos

El departamento de impuestos es el encargado del cálculo de los impuestos y de la generación del pasivo en la contabilidad, realizado esto, se le envía un requerimiento de pago al auxiliar encargado de emitirlos con el número de documento en dónde se encuentra registrado el pasivo, para su respectivo pago y conciliación.

- Recursos Humanos

Esta división es la responsable del cálculo de los sueldos de los empleados y de la generación del pasivo en la contabilidad, realizada esto, se le envía un requerimiento de pago al auxiliar encargado de emitirlos con el número de documento en dónde se encuentra registrado el pasivo, para su respectivo pago y conciliación.

- Almacén de Insumos y Materias Primas

El almacén de insumos y materias primas tiene a su cargo el control de éstos, de manera que cuándo un insumo o material es entregado se debe revisar para verificar si cumple con las características requeridas, si es así el encargado del almacén debe de crear una nota de bienes recibidos en el sistema enlazándola con la orden de compra, es aquí donde se da el cuadro de tres vías, es decir que la factura, orden de compra y la nota de bienes recibidos coinciden perfectamente y es correcto generar un pasivo a favor del proveedor.

Con base en la aplicación de los métodos de evaluación se han comprendido las actividades del departamento de cuentas por pagar, a

continuación se presentan las cédulas narrativas, diagramas de flujo y cuestionario de control interno que describen los procedimientos:

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Área de Escaneo e Imagen**  
**Narrativa de proceso**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**A-1**

**Preparado por:** F.M.M.L. \_\_\_\_\_

**Fecha:** 02/03/2012

**Revisado por:** C.J.R.T.-Jefe de Escaneo e Imagen

**Fecha:** 05/03/2012

<b>I. Entrevistado:</b> Auxiliar 5 de cuentas por pagar
<b>II. Responsables:</b> Jefe de Escaneo e Imagen Auxiliar 5 Gerente de Cuentas por pagar
<b>III. Desarrollo del proceso</b>  En esta área se reciben todas las facturas y documentos que se van a digitalizar para su posterior pago, las personas o departamentos que alimentan esta área son: <ul style="list-style-type: none"><li>*Proveedores locales</li><li>*Proveedores extranjeros</li><li>*Empleados</li></ul> Los documentos que se reciben son: <ul style="list-style-type: none"><li>*Facturas de compras locales con o sin orden de compra</li><li>*Facturas de compras del exterior vía correo electrónico</li><li>*Formatos de reclamo de gastos de viaje de empleados</li><li>*Reclamos de viáticos</li></ul> Quienes reciben estos documentos son:

Auxiliar 1, 2 y 3 de cuentas por pagar para el registro de los mismos o bien si es un documento sin orden de compra se envía al autorizador especificado en políticas según monto.

El asistente de escaneo e imagen recibe los documentos y revisa que el mismo contenga el nombre de la empresa, que el NIT sea correcto, el número de orden de compra y que la fecha de emisión no sobrepase los 15 días calendario.

Posterior a esto digitaliza la imagen en el sistema, enlazando con la orden de compra si es que existe, sino enviando a la cola de aprobación según el monto y colocando en el campo de referencia del sistema el número de factura físico, ya que el sistema generará otro número al momento de grabar la imagen.

Al final del día se procede a archivar la misma en el archivo general del departamento de cuentas por pagar.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Área de Escaneo e Imagen**  
**Diagrama de Flujo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

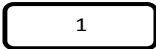
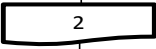
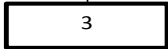
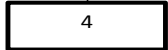
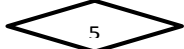
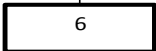
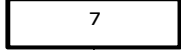
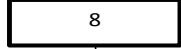
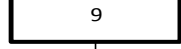
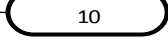
**REF.**  
**B-1**


**Preparado por:** F.M.M.L.

**Fecha:** 02/03/2012

**Revisado por:** C.J.R.T.-Jefe de Escaneo e Imagen

**Fecha:** 05/03/2012

No.	Actividad	Fuente	Auxiliar de Escaneo e Imagen
1	Inicio		
2	Enviar documentos para registro		
3	Recibir documentos		
4	Revisión de detalles en documento		
5	Cumple con los requisitos?		
6	Se devuelve a la fuente		No
7	Se procede a escanear la imagen		Si 
8	Se sella con fecha de escaneo		
9	Se archiva físicamente		
10	Fin		

 Inicio de proceso

 Decisión

 Documento

 Fin de proceso

 Actividad

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Área de Órdenes de Compra**  
**Narrativa de proceso**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**A-2**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 04/03/2012

**Revisado por:** C.J.R.T. Jefe Ord. Compra

**Fecha:** 07/03/2012

<p><b>I. Entrevistado:</b> Auxiliar 6 y 7 de cuentas por pagar</p>
<p><b>II. Responsables:</b> Jefe de Órdenes de compra Auxiliar 6 y 7 Gerente de Cuentas por pagar</p>
<p><b>III. Desarrollo del proceso</b></p> <p>En esta área se realizan las órdenes de compra con base en las requisiciones elaboradas por el departamento de compras.</p> <p>El departamento que alimenta esta área es el departamento de compras con las requisiciones elaboradas para la satisfacción de compra de materia prima, útiles y enseres, entre otros.</p> <p>Los auxiliares encargados de crear la orden de compra deben de revisar que la requisición contenga razón de la compra, descripción y código de proveedor, con estos detalles la orden es creada y enviada a autorizadores (usuarios que identificaron la necesidad de compra) según monto, cuando la misma ha sido aprobada internamente se procede a enviar la orden de compra al proveedor para que supla lo requerido en el documento que se le envía.</p> <p>La forma de enviar la orden de compra es por medio de correo electrónico, adjuntando la OC en formato Word.</p> <p>Cuándo la orden no es aprobada internamente o no es aceptada por el proveedor, el auxiliar debe de darle el seguimiento respectivo ya que puede haber diferencias en precios, calidad del producto o cantidad de unidades.</p>

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Área de Órdenes de Compra**  
**Diagrama de flujo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**B-2**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 04/03/2012

**Revisado por:** C.J.R.T. Jefe Ord. Compra

**Fecha:** 07/03/2012

No.	Actividad	Usuarios/Contrataciones	Compras	Sección Ordenes de compra	Aprobadores	Proveedor
1	Inicio	1				
2	Se encuentra necesidad de compra	2				
3	Se solicita realizar requisición	3				
4	Se negocia con proveedores condiciones		4			
5	Se realiza requisición		5			
6	Se recibe requisición			6		
7	Se crea orden de compra			7		
8	Se envía según monto la orden de compra a aprobador			8		
9	La orden de compra es aprobada?				9	
10	Se envía al requisitor para aclarar		10			
11	Se envía al proveedor					11
12	La orden de compra es aceptada por el proveedor					12
13	Se envía al requisitor para aclarar		13			
14	Fin					14

 Inicio de proceso

 Decisión

 Documento

 Fin de proceso

 Actividad

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Área de Registro de Documentos**  
**Narrativa de proceso**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**A-3**

**Preparado por:** F.M.M.L. \_\_\_\_\_

**Fecha:** 10/03/2012

**Revisado por:** R.I.A.F. -Jefe Reg. Doctos.

**Fecha:** 17/03/2012

<p><b>I. Entrevistado:</b></p> <p>Auxiliar 1, 2 y 3 de cuentas por pagar</p>
<p><b>II. Responsables:</b></p> <p>Jefe de Reg. Doctos.</p> <p>Auxiliar 1, 2 y 3</p> <p>Gerente de Cuentas por pagar</p>
<p><b>III. Desarrollo del proceso</b></p> <p>El proceso inicia al momento de revisar el listado de las facturas generadas pero que aún no están contabilizadas. Consiste en procesar las facturas y generar la cuenta por pagar en la contabilidad.</p> <p>El registro de los documentos se lleva a cabo por medio de acceder al pool de trabajo, en dónde se encontrarán los documentos que han sido escaneados en el área de escaneo e imagen.</p> <p>Los documentos que se registran en esta área, se dividen en documentos con orden de compra y documentos sin orden de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Registro de documento con orden de compra</li></ul> <p>Las imágenes son abiertas con un doble click, seleccionando por prioridad alta, media y baja (esta prioridad es determinada al momento de hacer la orden de compra con la información contenida en la requisición), el auxiliar debe ingresar manualmente número de factura, cantidad, moneda, orden de compra y la información básica. Posteriormente se desplegará las líneas de la orden de compra las cuáles se tienen que comparar con la factura para verificar que se tenga el cuadro de tres vías (factura, orden de compra, nota de bienes recibidos) si todo está correcto se procede a grabar el registro, si hay alguna discrepancia el auxiliar de registro de documentos debe enviar un</p>



correo electrónico al requisitor con la razón de la discrepancia, éstas pueden ser diferencias en precio, calidad, cantidad o algún problema de recepción en el almacén, cuando se reciba la resolución se procede a grabar el documento y así generar el pasivo en el módulo.

La contabilización se genera de manera automática es decir al momento de grabar la factura, la cuenta de gasto y el código del proveedor serán determinados por la información en la orden de compra que a su vez tomó la información de la requisición elaborada por el departamento de compras.

- Registro de documento sin orden de compra

Cuando los documentos sin orden de compra son aprobados internamente llegan al módulo de registro, el auxiliar tiene que abrir la imagen la cual contendrá un formato que debe incluir fecha, monto, moneda, cuenta de gasto, código de proveedor, cuenta contable y centro de costos, así como el nombre y firma de quién autorizó dicha compra. Con esta información el auxiliar procede a registrar el documento.

Si alguno de estos requisitos faltara en el formato de gastos sin orden de compra, se procede a congelar la factura en el sistema y se contacta al usuario encargado de la autorización el cual está establecido en las políticas según el tipo de gasto que se quiera registrar.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Área de Registro de Documentos**  
**Diagrama de flujo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**B-3**


**Preparado por:** F.M.M.L.

**Fecha:** 10/03/2012

**Revisado por:** R.I.A.F. -Jefe Reg. Doctos.

**Fecha:** 17/03/2012

No.	Actividad	Sección de Escaneo e Imagen	Sección de Registro Doctos.	Departamento de compras
1	Inicio	1		
2	Se escanean los documentos	2		
3	Se ingresa al sistema para visualizar la lista de documentos		3	
4	Se ordenan por prioridad		4	
5	Se escoge el documento que se registrará		5	
6	Con la imagen se ingresa manualmente los datos de la factura		6	
7	Se compara con la OC y con la nota de bienes recibidos		7	
8	Existe cuadro de tres vías?		8	
9	Se envían discrepancias por correo electrónico	Si	9	
10	Se envía resolución			10
11	Se graba el documento generando el pasivo		11	
12	Fin		12	

 Inicio de proceso

 Decisión

 Documento

 Fin de proceso

 Actividad

Área de Pagos

A-4

Narrativa de proceso

Al 31 de diciembre de 2011

Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 18/03/2012

Revisado por: R.I.A.F. -Jefe de pagos

Fecha: 27/03/2012

<p><b>I. Entrevistado:</b></p> <p>Auxiliar 4 de cuentas por pagar</p>
<p><b>II. Responsables:</b></p> <p>Jefe de pagos</p> <p>Auxiliar 4</p> <p>Gerente de Cuentas por pagar</p>
<p><b>III. Desarrollo del proceso</b></p> <p>El proceso de pago se realiza por medio de un calendario mensual que se discute a principio de cada mes con el gerente de cuentas por pagar, determinando que días de la semana se van a ejecutar pagos locales, internacionales, de nómina, entre otros.</p> <p>Los procesos y/o departamentos que alimentan la sección de pagos son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Área de registro de documentos;</li><li>• Departamento de impuestos,</li><li>• Departamento de Recursos Humanos.</li></ul> <p>Los tipos de pago que se realizan son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Transferencia Electrónica</li><li>• Cheques impresos en oficina</li><li>• Cheques impresos y entregados por el banco</li></ul> <p>Al momento de realizar la nómina de pagos se determina en el sistema que códigos de proveedores se van a tomar en cuenta (según el pago que se está realizando tomando en cuenta el calendario), y la fecha en la que se hará efectivo el pago en el banco así como también se escoge la cuenta bancaria determinada en el sistema por el departamento de datos maestros y la forma de pago.</p>

Cuándo la nómina está lista, se puede visualizar una propuesta de la misma antes de ejecutarla en modo final, el auxiliar encargado revisa la nómina a fin de encontrar algún error, es decir si se está pagando una nómina en dólares que no esté incluido el código de un empleado, la fecha en que se registró el documento, si corresponde a un período lógico, si se llegara a encontrar algún documento que no corresponde se procede a bloquear el mismo y a contactar al auxiliar que hizo el registro. Posterior a revisar la propuesta de la nómina se genera en forma final y se imprime para que el jefe y gerente de cuentas por pagar la firmen físicamente y realicen la aprobación en el sistema.

En caso se detectara algún documento al que no procede realizarse pago el Jefe o Gerente de cuentas por pagar avisa verbalmente al auxiliar para que elimine dicho documento en la nómina y se pueda realizar la aprobación en el sistema, cuándo ya se ha realizado la aprobación el Gerente Financiero manda el archivo de pago al banco indicado previamente en la elaboración de la nómina para que se ejecuten los pagos.

En el caso de los cheques impresos en la oficina, la función de impresión y entrega es del departamento de Tesorería.

Área de Pagos

Narrativa de proceso

Al 31 de diciembre de 2011


Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 18/03/2012

Revisado por: R.I.A.F. -Jefe de pagos

Fecha: 27/03/2012

No.	Actividad	Fuente	Sección de pagos	Registro de documento	Jefe de sección de pagos	Gerente de cuentas por pagar
1	Inicio	1				
2	Se registran los documentos y se envía por correo electrónico la requisición de pago en el caso de que el registro no se haya hecho en CXP sino en RRHH o Impuestos			2		
3	Se procede a realizar la nómina de pagos siguiendo el calendario acordado.		3			
4	Se revisa la propuesta de la nómina		4			
5	Todos los pagos corresponden y están correctamente registrados?		5			
6	Se bloquean los documentos incorrectos y se envía caso al auxiliar de registro de documentos para corrección		6	6		
7	Se procede a ejecutar la nómina en modo final		7			
8	Se imprime la nómina para autorización		8			
9	La nómina es autorizada físicamente y electrónicamente			9	9	
10	Fin					10

 Inicio de proceso

 Decisión

 Documento

 Fin de proceso

 Actividad

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Al 31 de diciembre de 2011**









**REF.**  
**C1.1**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 04/04/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 08/04/2012

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones	Área	REF.
1	Se realiza un adecuado archivo de facturas físicas?	X		Se archivan las facturas físicas en el archivo general de la empresa.	Escaneo e Imagen	 D1
2	Se realiza un adecuado archivo de facturas electrónicas recibidas de proveedores extranjeros?		X	Las facturas recibidas de forma electrónica no se archivan en ninguna carpeta o servidor, se quedan en el correo personal de los asistentes de escaneo e imagen	Escaneo e Imagen	 F1.1
3	Se tiene una política por escrito de la forma en que se debe anotar el número de referencia (número de factura física) a la hora de digitalizarla?		X	Se aplica el criterio de cada auxiliar para asignar el número de referencia.	Escaneo e Imagen	
4	Se marca el documento cuándo ya ha sido digitalizada en el sistema?	X		Los auxiliares de escaneo e imagen guardan en una carpeta física los documentos y al final del día los sellan con la fecha de escaneo.	Escaneo e Imagen	 D1
5	Se realiza un seguimiento diario de facturas que fueron rechazadas y no fueron digitalizadas?		X	El área de escaneo e imagen no lleva un reporte dónde se detalle las razones por las que algunos documentos fueron rechazados y devueltos a la fuente.	Escaneo e Imagen	 F1.1
6	Se realiza un cotejo entre las facturas recibidas y las imágenes digitalizadas durante el día?		X	El área de escaneo e imagen no realiza ningún cotejo que compruebe que todas las facturas recibidas hayan sido digitalizadas.	Escaneo e Imagen	
7	El equipo cuenta con un check list que le facilite la verificación de los documentos mínimos de reclamos de viáticos?		X	No existe un check list para verificar este tipo de documentos.	Escaneo e Imagen	
8	Los auxiliares están divididos por tipo de proveedor para crear las órdenes de compra?		X	Los auxiliares tienen acceso a visualizar todas las requisiciones para crear las órdenes de compra	Órdenes de compra	

 Deficiencias de control interno.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Al 31 de diciembre de 2011**










**REF.**  
**C1.2**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 04/04/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 08/04/2012

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones	Área	REF.
9	Existe una política que asigne aprobadores de órdenes de compra según monto?	X		Los aprobadores están asignados por monto de la compra en US\$ así: 1-10,000.00 Gerente de CXP 10,001-100,000 Gerente Financiero 100,001-500,000 ViceG. Gral +501,000.00 Gerente General	Órdenes de compra	 D1
10	Se da un seguimiento diario de órdenes de compra que aún no han sido aprobadas?		X 	Los auxiliares dan un seguimiento semanal de las ordenes de compra que aún no han sido aprobadas verificando el status en el sistema y mandando un correo electrónico al aprobador asignado para recordarle.	Órdenes de compra	 F1.1
11	Las órdenes de compra son enviadas al proveedor en formato PDF?		X 	Las órdenes son enviadas en formato doc	Órdenes de compra	
12	Se realiza un seguimiento diario de las órdenes de compra que aún no han sido aceptadas por el proveedor?		X 	Los auxiliares dan un seguimiento semanal de las órdenes de compra que aún no han sido aceptadas por el proveedor.	Órdenes de compra	
13	Existe un plan de escalamiento para dar seguimiento a las órdenes que no han sido aprobadas tanto interna como externamente?		X 	Los auxiliares de ordenes de compra mandan correos electrónicos tanto a los aprobadores como a los proveedores para discutir la razón por la que las OC no han sido aprobadas o aceptadas.	Órdenes de compra	
14	El registro de documentos se realiza con base a la prioridad del documento?	X		El auxiliar de registro de documentos debe de ordenar por prioridad los documentos, de manera que registre de primero los de prioridad alta.	Registro de Doctos.	 D1
15	Los proveedores que otorgan descuentos por pronto pago son seteados con prioridad alta al momento de la creación de la orden de compra?	X		Al momento de crear la requisición en el departamento de compras, se le asigna prioridad alta y se explica en la misma que el proveedor da un descuento por pronto pago.	Registro de Doctos.	 D1

 Deficiencias de control interno.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Cuestionario de Control Interno**  
**Al 31 de diciembre de 2011**













**REF.**  
**C1.3**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 04/04/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 08/04/2012

No.	Pregunta	SI	NO	Observaciones	Área	REF.
16	Se da un seguimiento diario de las facturas que han sido congeladas, es decir que no han sido contabilizadas por problemas de cuadre de tres vías?		X 	El auxiliar de registro de documentos da un seguimiento todos los viernes de las facturas que no pudo contabilizar durante la semana y da un seguimiento a los correos que ha enviado.	Registro de Doctos.	 F1.2
17	Existe un plan de escalamiento establecido para resolver problemas con los documentos?		X 	El auxiliar de registro sólo contacta a los encargados del almacén, a los requisitores, y al departamento de compras.	Registro de Doctos.	↓
18	Existe la política de otorgar anticipos a proveedores?		X 	La política de la empresa es no otorgar anticipos a proveedores.	Registro de Doctos.	↓
19	Se establece un requerimiento de efectivo para Tesorería?	X		El analista de pagos cada viernes debe de tomar en cuenta todos los documentos cuyo vencimiento se hará efectivo durante la próxima semana, tomando en cuenta la moneda de éstos, y debe enviar un correo electrónico al departamento de Tesorería con el requerimiento de efectivo para la semana.	Pagos	 D1
20	Se cuenta con algún tipo de reporte que identifique si algún pago fue o será duplicado?		X 	Cuando se ha realizado un pago duplicado, el proveedor ha contactado al departamento de cuentas por pagar para avisarle del error, sin embargo el departamento de CXP no cuenta con una estadística de la frecuencia de estos errores y del monto en pagos duplicados, así como tampoco el gasto administrativo que incurre la empresa para recuperar los fondos.	Pagos	 F1.2
21	Se cuenta con una política de aprobación de nóminas de pago?	X		Está establecido que el Jefe de cuentas por pagar dará la aprobación 1 y el Gerente de Cuentas por pagar dará la aprobación 2, en esta política no está determinado quiénes darán aprobaciones en lugar de los dos primeros.	Pagos	 D1
22	Se cuenta con un plan de contingencia, para aprobación de nóminas de pago cuando algún aprobador no esté disponible?		X 	No se cuenta con un plan de contingencia establecido.	Pagos	 F1.2
23	La nómina es archivada electrónicamente en alguna carpeta en el disco duro?		X 	La nómina de pagos es archivada físicamente por el auxiliar de pagos.	Pagos	↓
24	El departamento de cuentas por pagar cuenta con un plan de contingencia para responder a fallas en el sistema de cómputo?		X 	No se cuenta con un plan de contingencia establecido.	Escaneo e Imagen/ Órdenes de Compra/ Registro de Doctos./ Pagos	↓

 Deficiencias de control interno.



**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Pruebas de Cumplimiento**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**D-1**

Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 07/04/2012

Revisado por: J.A.P.P. Gerente de CXP

Fecha: 09/04/2012

No.	Área	Afirmación	Prueba de Cumplimiento	Cumplimiento de la Afirmación	REF
1	Escaneo e Imagen	Se realiza un adecuado archivo de facturas físicas.	Se constató por medio de observación directa el archivo de las facturas físicas, en el archivo general de la empresa. Se revisó una muestra de facturas digitalizadas con facturas físicas archivadas. El 25% de la muestra no está correctamente archivada.	NO	
2	Escaneo e Imagen	Se marca el documento cuando ya ha sido digitalizado en el sistema.	Se observó el cumplimiento de esta política al momento de realizar las entrevistas con el personal, los documentos son sellados al final del día y no en el momento de la digitalización. Se revisó aleatoriamente que las facturas físicas ya archivadas, tuvieran sello de escaneo.	SI	C1.1
3	Órdenes de Compra	Existe una política que asigne aprobadores de órdenes de compra según monto.	Se examinaron las políticas de aprobación de órdenes de compra, las cuales están separados por montos. Se confirmó que en el sistema los aprobadores estén predeterminados según el monto de la orden.	SI	
4	Registro de Doctos.	El registro de documentos se realiza con base a la prioridad del documento.	Se examinó una muestra aleatoria de documentos registrados versus la prioridad de sus respectivas órdenes de compra. El 30% de la muestra no coincide con la prioridad establecida en la orden de compra.	NO	
5	Registro de Doctos.	Los proveedores que otorgan descuentos por pronto pago son seteados con prioridad alta al momento de la creación de la orden de compra.	Se examinó una muestra aleatoria de órdenes de compra, comparando la prioridad con una lista de proveedores que otorgan descuentos por pronto pago.	SI	C1.2
6	Pagos	Se establece un requerimiento de efectivo para Tesorería.	Se solicitaron los correos electrónicos de los requerimientos de efectivo a tesorería, se verificó que los mismos fueran semanales y que incluyeran la información requerida.	SI	
7	Pagos	Se cuenta con una política de aprobación de nóminas de pago.	Se examinaron las políticas de aprobación de órdenes de nóminas de pago.	SI	C1.3

## 5.6 Identificación y Descripción de Factores de Riesgo

Posterior al entendimiento de los procesos, se han identificado ciertos factores de riesgos, los cuáles se describen a continuación:

**Fresh Waters, Sociedad Anónima** **REF.**  
**Departamento de Cuentas por Pagar** **F1.1**  
**Identificación y Descripción de Factores de Riesgo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 07/04/2012

Revisado por: J.A.P.P. Gerente de CXP

Fecha: 10/04/2012

Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	REF.
1	Escaneo e Imagen	Recepción de Facturas	Operacional	Traspapeleo de facturas recibidas con facturas ya escaneadas.	c1.1 ↻
		Recepción de Facturas	Fraude	Escanear documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.	↓
		Escaneo de Imágenes	Tecnológico	No tener acceso al sistema de escaneo en días pico.	c1.3 ↻
		Asignación de número de referencia	Operacional	Asignar dos diferentes números en la referencia para un mismo documento físico.	c1.1 ↻
		Inexistencia de un archivo electrónico en servidor	Operacional	Pérdida de información, extravío de documentación.	↓
		Sello de escaneo	Operacional	Incumplimiento de política de sellar las facturas con la fecha de escáneo.	D1 ↻
		Archivo de facturas físicas	Fraude	Robo y/o extravío de la documentación original.	↓
1	Órdenes de Compra	Registro de la orden de compra	Operacional	No asignar la prioridad adecuada según información en la requisición.	↓
		Envío a aprobadores	Operacional	No dar seguimiento a una orden específica con prioridad alta.	c1.2 ↻
		Envío a proveedores	Tecnológico	No tener acceso a Internet el día de envío de las órdenes.	c1.3 ↻
			Operacional	Hacer cambios en la orden de compra por parte del proveedor.	c1.2 ↻
		Operacional	No dar el seguimiento adecuado a las órdenes no aceptadas por el proveedor con prioridad alta.	↓	

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Identificación y Descripción de Factores de Riesgo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**F1.2**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 07/04/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 10/04/2012

Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	REF.
1	Registro de Documentos	Registro de documentos	Operacional	No contabilizar los documentos ordenándolos por prioridad.	D1 ↻
			Operacional	Congelar documentos sin establecer un seguimiento adecuado.	C1.2 ↻
			Operacional	No recibir en tiempo resoluciones para aprovechar descuentos por pronto pago.	
			Operacional	No cumplir con las políticas de aprobación para documentos sin orden de compra.	
			Fraude	Contabilizar documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.	
1	Pagos	Requerimiento de efectivo a Tesorería	Operacional	No tomar en cuenta los documentos que están congelados pero que vencen en el período que se está tomando para el requerimiento de efectivo.	C1.3 ↻
			Operacional	No tomar en cuenta la hora límite para enviar el pago al banco y que el mismo ejecute el pago dentro del vencimiento de los documentos.	
		Ejecución de nómina de pagos.	Tecnológico	No tener acceso al sistema para ejecutar la nómina.	
			Operacional	No revisar adecuadamente la nómina, es decir no revisar los documentos que contiene la misma, revisando monto, moneda, proveedor, fecha de documento, fecha de vencimiento.	
			Fraude	Emitir un pago a favor de un empleado por supuestos reclamos de viáticos.	
		Aprobación de nómina	Operacional	Olvidar el adecuado archivo de la nómina en el Archivo General de la empresa de modo que no se guarde la confidencialidad de los datos.	
			Operacional	Indisponibilidad de algunos de los aprobadores de la nómina de pagos	

## 5.7 Valorización de los Riesgos

Para entender el impacto que los riesgos identificados tienen en la operación, se deben tomar en cuenta tres aspectos, como lo son:

- Severidad, la cual mide el impacto de los efectos de los riesgos.
- Ocurrencia, la cual cuantifica cuántas veces o en qué frecuencia de repetición puede ocurrir el evento riesgoso.
- Detección, la cual mide que tan fácil se puede llegar a detectar el suceso que incluye eventos de riesgo.

Estos tres aspectos en conjunto le dan un valor al riesgo encontrado, por lo mismo a cada escala de estos aspectos se les asigna una calificación de uno a diez, con el objetivo de ponderar cada uno de los riesgos y dar respuestas efectivas a los mismos.

A continuación se presentan las cédulas que contienen las escalas de severidad, ocurrencia y detección con su respectiva puntuación y cómo fueron divididas:

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Criterios para determinar severidad de riesgo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**G-1**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 16/04/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 30/04/2012

<b>SEVERIDAD</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Efecto</b>	<b>Criterio</b>
1	Ninguno	No hay efectos para la empresa.
2	Muy Mínimo	Efecto sin afectar las operaciones
3	Mínimo	Efecto notado en la mayoría de las operaciones.
4	Muy Bajo	Efecto notado en el promedio de las operaciones.
5	Bajo	Insatisfacción, posible reducción del rendimiento operacional.
6	Moderado	Molestia, no se puede operar convenientemente.
7	Alto	Insatisfacción, se realiza la operación pero a menor nivel de rendimiento operacional.
8	Muy Alto	No es posible operar, con pérdidas en la operación, por ejemplo si existen fallas en el sistema de cómputo.
9	Extremadamente Alto	Alta Gravedad, falla potencial de la seguridad que afecta la operación y que puede implicar el incumplimiento de regulaciones establecidas.
10	Grave	Alta Gravedad, se paraliza la operación de la empresa.



**H1**

**Fuente:** Elaboración propia, abril 2012.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Criterios para determinar la ocurrencia del riesgo**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

REF.

**G-2**

Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 16/04/2012

Revisado por: J.A.P.P. Gerente de CXP

Fecha: 30/04/2012

<b>Ocurrencia</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Relación de ocurrencia</b>	<b>Criterio</b>
1	1 en 100,000	Remoto: Casi sin fallos
2	1 en 10,000	Bajo: Relativamente pocos fallos
3	1 en 1,000	Moderado: Fallos ocasionales
4	1 en 500	
5	1 en 200	
6	1 en 100	
7	1 en 50	Alto: Fallos repetitivos
8	1 en 20	Muy Alto: Fallos casi inevitables
9	1 en 5	
10	1 en 2	



**H1**

Fuente: Elaboración propia, abril 2012.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Criterios de detección**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**G-3**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 16/04/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 30/04/2012

<b>Detección</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Rango</b>	<b>Criterio</b>
1	Casi Seguro	El control diseñado es casi seguro que detecte una posible causa y/o error.
2	Muy Alto	El control diseñado tiene una probabilidad muy alta que detecte una posible causa y/o error.
3	Alto	El control diseñado tiene una posibilidad alta de detectar una posible causa y/o error.
4	Moderadamente Alto	El control diseñado tiene una posibilidad moderadamente alta de detectar una posible causa y/o error.
5	Moderado	El control diseñado tiene una posibilidad moderada de detectar una posible causa y/o error.
6	Bajo	El control diseñado tiene una posibilidad baja de detectar una posible causa y/o error.
7	Muy Bajo	El control diseñado tiene una posibilidad muy baja de detectar una posible causa y/o error.
8	Remoto	El control diseñado tiene una posibilidad remota de detectar una posible causa y/o error.
9	Muy Remoto	El control diseñado tiene una posibilidad muy remota de detectar una posible causa y/o error.
10	Incertidumbre Absoluta	El control diseñado no puede detectar ninguna causa y/o error; o no se encuentra diseñado ningún control.



**H1**

**Fuente:** Elaboración propia, abril 2012.

## 5.8 Valorización de los riesgos identificados

La valorización de los riesgos se determinó multiplicando los valores asignados a cada uno de éstos, en cuanto a la severidad, ocurrencia y detección.

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Valorización de los riesgos identificados**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**H1.1**

Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 03/05/2012

Revisado por: J.A.P.P. Gerente de CXP

Fecha: 15/05/2012

Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	SEV	OC	DET	NIVEL DE RIESGO
1	Escaneo e Imagen	Recepción de Facturas	Operacional	Traspapeleo de facturas recibidas con facturas ya escaneadas.	7	5	7	245
		Recepción de Facturas	Fraude	Escanear documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.	9	1	10	90
		Escaneo de Imágenes	Tecnológico	No tener acceso al sistema de escaneo en días pico.	8	4	1	32
		Asignación de número de referencia	Operacional	Asignar dos diferentes números en la referencia para un mismo documento físico.	7	6	10	420
		Inexistencia de un archivo electrónico en servidor	Operacional	Pérdida de información, extravío de documentación.	5	6	9	270
		Sello de escaneo	Operacional	Incumplimiento de política de sellar las facturas con la fecha de escaneo.	6	7	10	420
		Archivo de facturas físicas	Fraude	Robo y/o extravío de la documentación original.	8	1	10	80

SEV: Severidad

OC: Ocurrencia

DET: Detección



**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Valorización de los riesgos identificados**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**H1.2**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 03/05/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 15/05/2012



Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	SEV	OC	DET	NIVEL DE RIESGO
1	Órdenes de Compra	Registro de la orden de compra	Operacional	No asignar la prioridad adecuada según información en la requisición.	8	3	8	192
		Envío a aprobadores	Operacional	No dar seguimiento a una orden específica con prioridad alta.	10	8	8	640
		Envío a proveedores	Tecnológico	No tener acceso a Internet el día de envío de las órdenes.	10	4	1	40
			Operacional	Hacer cambios en la orden de compra por parte del proveedor.	6	4	8	192
			Operacional	No dar el seguimiento adecuado a las ordenes no aceptadas por el proveedor con prioridad alta.	10	8	7	560
		1	Registro de Documentos	Registro de documentos	Operacional	No contabilizar los documentos ordenándolos por prioridad.	6	6
Operacional	Congelar documentos sin establecer un seguimiento adecuado.			7	8	9	504	
Operacional	No recibir en tiempo resoluciones para aprovechar descuentos por pronto pago.			7	8	8	448	
Operacional	No cumplir con las políticas de aprobación para documentos sin orden de compra.			8	4	6	192	
Fraude	Contabilizar documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.			8	1	10	80	

**SEV: Severidad**  
**OC: Ocurrencia**  
**DET: Detección**

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Valorización de los riesgos identificados**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**H1.3**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 03/05/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 15/05/2012



Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	SEV	OC	DET	NIVEL DE RIESGO
1	Pagos	Requerimiento de efectivo a Tesorería	Operacional	No tomar en cuenta los documentos que están congelados pero que vencen en el período que se está tomando para el requerimiento de efectivo.	9	9	9	729
		Ejecución de nómina de pagos.	Operacional	No tomar en cuenta la hora límite para enviar el pago al banco y que el mismo ejecute el pago dentro del vencimiento de los documentos.	9	5	8	360
			Tecnológico	No tener acceso al sistema para ejecutar la nómina.	9	3	1	27
			Operacional	No revisar adecuadamente la nómina, es decir no revisar los documentos que contiene la misma, revisando monto, moneda, proveedor, fecha de documento, fecha de vencimiento.	9	3	8	216
			Fraude	Emitir un pago a favor de un empleado por supuestos reclamos de viáticos.	9	1	10	90
		Aprobación de nómina	Operacional	Olvidar el adecuado archivo de la nómina de pagos en el Archivo General de la empresa de modo que no se guarde la confidencialidad de los datos.	6	3	8	144
			Operacional	Indisponibilidad de algunos de los aprobadores de la nómina de pagos	9	6	1	54

**SEV: Severidad**  
**OC: Ocurrencia**  
**DET: Detección**

## 5.9 Matriz de Riesgos

Posterior a valorizar los riesgos identificados, se debe dar una respuesta a los mismos por medio de medidas de control, las cuales se describen a continuación:

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**

**REF.**

**I1.1**

### Matriz de Riesgos

Al 31 de diciembre de 2011

Preparado por: F.M.M.L

Fecha: 18/05/2012

Revisado por: J.A.P.P. Gerente de CXP

Fecha: 25/05/2012

Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	SEV	OC	DET	NIVEL DE RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL
1	Escaneo e Imagen	Recepción de Facturas	Operacional	Traspapeleo de facturas recibidas con facturas ya escaneadas.					Elaboración de un reporte en excel de las facturas recibidas el cual se debe alimentar al instante de la recepción, para posterior supervisión del cruce contra reporte de entradas de imágenes al sistema.
		Recepción de Facturas	Fraude	Escanear documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.	7	5	7	245	Revisión de las políticas de reembolsos de empleados, elaborar un check list de requerimientos y documentación adjunta mínimos para confiar en la autenticidad del gasto a reembolsar.
		Escaneo de Imágenes	Tecnológico	No tener acceso al sistema de escaneo en días pico.	8	4	1	32	Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI, que cuente con el módulo de escaneo.
		Asignación de número de referencia	Operacional	Asignar dos diferentes números en la referencia para un mismo documento físico.	7	6	10	420	Establecer una política escrita de los caracteres que se tomarán en cuenta para la asignación de la referencia.
		Inexistencia de un archivo electrónico en servidor	Operacional	Pérdida de información, extravío de documentación.	5	6	9	270	Establecimiento de un archivo electrónico en el servidor de cuentas por pagar, supervisión de este archivo por el jefe de esta área.
		Sello de escaneo	Operacional	Incumplimiento de política de sellar las facturas con la fecha de escaneo.	6	7	10	420	Supervisión de los procedimientos establecidos.
		Archivo de facturas físicas	Fraude	Robo y/o extravío de la documentación original.	8	1	10	80	Supervisión y control sobre el archivo físico.

**SEV: Severidad**

**OC: Ocurrencia**

**DET: Detección**

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**

**REF.**  
**11.2**

**Matriz de Riesgos**

**Al 31 de diciembre de 2011**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 18/05/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 25/05/2012

Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	SEV	OC	DET	NIVEL DE RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL
1	Órdenes de Compra	Registro de la orden de compra	Operacional	No asignar la prioridad adecuada según información en la requisición.	8	3	8	192	Supervisión y control sobre el seguimiento de procedimientos establecidos por la Gerencia.
		Envío a aprobadores	Operacional	No dar seguimiento a una orden específica con prioridad alta.	10	8	8	640	Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento. Supervisión semanal del progreso.
		Envío a proveedores	Tecnológico	No tener acceso a Internet el día de envío de las órdenes.	10	4	1	40	Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI.
			Operacional	Hacer cambios en la orden de compra por parte del proveedor.	6	4	8	192	Enviar la orden de compra en un formato pdf, el cual no se puede modificar.
			Operacional	No dar el seguimiento adecuado a las ordenes no aceptadas por el proveedor con prioridad alta.	10	8	7	560	Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento. Supervisión semanal del progreso.
1	Registro de Documentos	Registro de documentos	Operacional	No contabilizar los documentos ordenándolos por prioridad.	6	6	7	252	Supervisión y control sobre el seguimiento de procedimientos establecidos por la Gerencia.
			Operacional	Congelar documentos sin establecer un seguimiento adecuado.	7	8	9	504	Supervisión y control sobre el seguimiento de procedimientos establecidos por la Gerencia.
			Operacional	No recibir en tiempo resoluciones para aprovechar descuentos por pronto pago.	7	8	8	448	Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento.
			Operacional	No cumplir con las políticas de aprobación para documentos sin orden de compra.	8	4	6	192	Supervisión de que las políticas de autorización se estén cumpliendo, revisión semanal aleatoria de documentos sin orden de compra que han sido contabilizados.
			Fraude	Contabilizar documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.	8	1	10	80	Revisión semanal de los documentos contabilizados a favor de empleados.

**SEV: Severidad**  
**OC: Ocurrencia**  
**DET: Detección**

**Fresh Waters, Sociedad Anónima**  
**Departamento de Cuentas por Pagar**  
**Matriz de Riesgos**  
**Al 31 de diciembre de 2011**

**REF.**  
**I1.3**

**Preparado por:** F.M.M.L

**Fecha:** 18/05/2012

**Revisado por:** J.A.P.P. Gerente de CXP

**Fecha:** 25/05/2012

Prioridad	Área	Actividad	Tipo de Riesgo	Factores de Riesgo	SEV	OC	DET	NIVEL DE RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL
1	Pagos	Requerimiento de efectivo a Tesorería	Operacional	No tomar en cuenta los documentos que están congelados pero que vencen en el período que se está tomando para el requerimiento de efectivo.	9	9	9	729	Generar un reporte de documentos congelados cuyo vencimiento afecte el requerimiento de caja que se está elaborando.
		Ejecución de nómina de pagos.	Operacional	No tomar en cuenta la hora límite para enviar el pago al banco y que el mismo ejecute el pago dentro del vencimiento de los documentos.	9	5	8	360	Revisión del calendario de pagos, establecer una hora límite para generación y aprobación de nóminas de pago.
			Tecnológico	No tener acceso al sistema para ejecutar la nómina.	9	3	1	27	Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI, que cuente con el módulo de pagos.
			Operacional	No revisar adecuadamente la nómina, es decir no revisar los documentos que contiene la misma, revisando monto, moneda, proveedor, fecha de documento, fecha de vencimiento.	9	3	8	216	Supervisión del cumplimiento de las políticas de revisión y chequeo establecidas.
			Fraude	Emitir un pago a favor de un empleado por supuestos reclamos de viáticos.	9	1	10	90	Revisión de los documentos con códigos de empleados, para verificar que contengan los requerimientos mínimos establecidos para reembolsos de gastos a empleados.
		Aprobación de nómina	Operacional	Olvidar el adecuado archivo de la nómina de pagos en el Archivo General de la empresa de modo que no se guarde la confidencialidad de los datos.	6	3	8	144	Supervisión del cumplimiento de las políticas de archivos.
			Operacional	Indisponibilidad de algunos de los aprobadores de la nómina de pagos	9	6	1	54	Verificar la disponibilidad de aprobadores antes de ejecutar la nómina de pagos, establecer un plan de contingencia.

**SEV: Severidad**  
**OC: Ocurrencia**  
**DET: Detección**

## **5.10 Informe de Resultados**

Guatemala, 31 de mayo de 2012

Señores  
Consejo de Administración  
Fresh Waters, S. A.  
Presente.

Estimados Señores:

Según lo requerido al departamento de Auditoría Interna, me permito informar el procedimiento y resultados de la aplicación de la administración de riesgos y diseño de controles en el área de cuentas por pagar, la cual se elaboró de acuerdo a Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

### **1. Antecedentes**

#### **A. Unidad Revisada**

El trabajo fue realizado al departamento de cuentas por pagar, incluyendo las cuatro áreas del mismo las cuáles son:

- Escaneo e Imagen
- Órdenes de Compra

- Registro de Documentos
- Pagos

El trabajo comprendió la revisión de cada una de las actividades asignadas a cada área.

## **B. Propósito**

La auditoría fue realizada con la finalidad de aplicar la administración de riesgos y diseñar controles para mitigar los riesgos encontrados.

Los objetivos de la auditoría se resumen así:

1. Evaluar las cuatro áreas del departamento de cuentas por pagar.
2. Identificar los riesgos contenidos en las operaciones.
3. Valorizar los riesgos por medio de la severidad, ocurrencia y grado de detección de los mismos.
4. Sugerir medidas de control que puedan administrar estos riesgos.

Lo anterior se realizó por medio de entrevistas, observación directa al personal incluyendo el departamento de Tecnología de Información para comprender el funcionamiento del sistema contable.

## **C. Alcance**

El examen comprendió la revisión de las operaciones y la documentación de respaldo, presentada por los auxiliares y responsables de cada área del departamento de cuentas por pagar, con el fin de evaluar los riesgos, cubriendo el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2011.

## **HALLAZGOS DE AUDITORÍA Y RECOMENDACIONES**

### **Hallazgo No. 1**

Incumplimiento de políticas establecidas por la Gerencia.

#### **Causa**

Los jefes de área no han calendarizado supervisiones periódicas de las políticas incluidas en los manuales de procedimientos, como lo son la verificación de sello de facturas escaneadas, control sobre la prioridad asignada a las órdenes de compra, verificación de la contabilización de documentos según la prioridad.

#### **Efecto**

La falta de una supervisión adecuada de los políticas establecidas en los manuales de procedimientos, puede generar vicios en la realización de las actividades, es decir, el auxiliar puede adoptar procedimientos o formas que no son las descritas y autorizadas por la gerencia, dando paso a errores y a causar un retardo en el giro de la empresa.

#### **Recomendación**

Dar lectura a las políticas establecidas por la gerencia, por parte del departamento de cuentas por pagar, a fin de tener un criterio uniforme a la hora de supervisar las actividades. Calendarizar supervisiones periódicas de las operaciones.



## **Hallazgo No. 2**

Retardo en las operaciones por fallos en el sistema de cómputo o en la red.

### **Causa**

El departamento de cuentas por pagar no cuenta con un plan de contingencia de TI establecido y autorizado por la gerencia.

### **Efecto**

No contar con un plan de contingencia de TI, deriva en que si el sistema o la tecnología falla no se podrán efectuar las operaciones del departamento de cuentas por pagar por el tiempo que dure el fallo del sistema o de la tecnología, dando paso a retrasos en el proceso general de la empresa así como también creando una mala reputación de la empresa con proveedores y generando multas y moras por pagos atrasados.

### **Recomendación**

Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI, que supla las necesidades tecnológicas del departamento de cuentas por pagar, a fin de no interrumpir las operaciones diarias.

## **Hallazgo No. 3**

Se verificó errores en la asignación del número de referencia de los documentos, es decir a un mismo documento físico se le asignó dos diferentes números, duplicando las imágenes en el sistema.

### **Causa**

Algunos de los procedimientos más delicados no cuentan con una clara descripción en los manuales de procedimientos.

**Efecto**

No tener establecido procedimientos delicados en los manuales de procedimientos genera incertidumbre en la forma de operar, creando falta de agilidad en las actividades y dando paso a la interpretación personal de cómo realizar ciertas actividades, causando errores.

**Recomendación**

Establecer una política escrita de los caracteres que se tomarán en cuenta para la asignación de la referencia, dar a conocer esta política e incluir revisiones periódicas del cumplimiento de la misma.

**Hallazgo No. 4**

Se estableció que existen deficiencias en el cumplimiento de los pagos, tomando en cuenta el lapso de crédito otorgado por cada proveedor.

**Causa**

No se realiza un adecuado seguimiento de los documentos congelados, además que no existe un plan de escalamiento para la resolución de los mismos.

**Efecto**

El no realizar un adecuado seguimiento de los documentos congelados y no contar con un plan de escalamiento para éstos, deriva en muchos atrasos que tienen los siguientes efectos para la empresa;

- ✓ Pérdida de descuentos por pronto pago
- ✓ Requerimiento incorrecto de efectivo a tesorería
- ✓ Pérdida del crédito fiscal

- ✓ Retraso en el sistema de producción
- ✓ Moras e Intereses por pagos atrasados
- ✓ Pobre reputación de la empresa hacia sus proveedores

### **Recomendación**

Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento que permita aclarar casos concretos. Calendarizar supervisiones semanales del progreso.

### **Hallazgo No. 5**

Retraso en aprobación de nóminas de pago, cuando algún aprobador no se encuentra disponible.

### **Causa**

No existe un plan de contingencia para aprobación de nóminas.

### **Efecto**

No contar con un plan de contingencia para la aprobación de las nóminas en dado caso un aprobador no se encuentre disponible, deriva en pagos atrasados, en gastos para la empresa por concepto de mora e intereses y en malestar en la realización de la operación.

### **Recomendación**

Establecer un plan de contingencia que incluya los nombres de los aprobadores que fungirán en ausencia del aprobador principal.

**Hallazgo No. 6**

Duplicidad de pagos en las nóminas efectuadas.

**Causa**

No se cuenta con ningún programa que realice una revisión de los ítems contenidos en la misma, previo a la ejecución de la nómina.

**Efecto**

No tener un sistema de revisión de los ítems previo a la ejecución de la nómina en modo final deriva en no poder detectar si algún ítem está duplicado y poder corregir la nómina previo a su ejecución en modo final con el banco, generando gastos administrativos para la empresa para poder recuperar los fondos.

**Recomendación**

Diseñar un programa que sea capaz de comparar la nómina que se está ejecutando, con datos históricos a fin de que compare código de proveedor, monto, fecha del documento, número de referencia; esto con el propósito de detectar pagos duplicados antes de ejecutar la nómina en modo final.

## PLAN DE ACCIÓN

En respuesta a la evaluación realizada en las actividades del departamento de cuentas por pagar, se sugieren las medidas o controles, así como también el responsable de la ejecución de los mismos y la sugerencia de tiempo de implementación, como se describen a continuación:

<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Medidas o Controles a Implementar</b>	<b>Responsable de Implementación</b>	<b>Tiempo Aproximado para Implementación</b>
Traspapeleo de facturas recibidas con facturas ya escaneadas.	Elaboración de un reporte en excel de las facturas recibidas el cual se debe alimentar al instante de la recepción. Implementación de supervisión del cruce contra reporte de entradas de imágenes al sistema.	Jefe de Escaneo e Imagen	1 semana
Escanear documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de váticos.	Revisión de las políticas de reembolsos de empleados. Elaborar un check list de requerimientos y documentación adjunta mínimos para confiar en la autenticidad del gasto a reembolsar. Supervisión del cumplimiento del check list.	Jefe de Escaneo e Imagen	1 semana
No tener acceso al sistema de escáneo en días pico.	Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI, que cuente con el módulo de escáneo.	Jefe de Escaneo e Imagen/ Gerente de TI	1 Mes
Asignar dos diferentes números en la referencia para un mismo documento físico.	Establecer una política escrita de los caracteres que se tomarán en cuenta para la asignación de la referencia.	Jefe de Escaneo e Imagen	1 semana
Pérdida de información, extravío de documentación.	Establecimiento de un archivo electrónico en el servidor de cuentas por pagar, supervisión de este archivo por el jefe de esta área.	Jefe de Escaneo e Imagen	Inmediato
Incumplimiento de política de sellar las facturas con la fecha de escaneo.	Supervisión de los procedimientos establecidos.	Jefe de Escaneo e Imagen	Inmediato
Robo y/o extravío de la documentación original.	Supervisión y control sobre el archivo físico, semanalmente.	Jefe de Escaneo e Imagen	Inmediato
No asignar la prioridad adecuada según información en la requisición.	Supervisión y control sobre el seguimiento de procedimientos establecidos por la Gerencia, reporte de requisiciones de compras versus reporte de ordenes creadas.	Jefe de Órdenes de Compra/ Gerente de Cuentas por Pagar	Inmediato
No dar seguimiento a una orden específica con prioridad alta.	Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento. Supervisión semanal del progreso.	Jefe de Órdenes de Compra/ Gerente de Cuentas por Pagar	2 semanas
No tener acceso a Internet el día de envío de las órdenes.	Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI.	Jefe de Órdenes de Compra/ Gerente de TI	1 mes
Hacer cambios en la orden de compra por parte del proveedor.	Enviar la orden de compra en un formato pdf, el cual no se puede modificar.	Jefe de Órdenes de Compra	Inmediato

<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Medidas o Controles a Implementar</b>	<b>Responsable de Implementación</b>	<b>Tiempo Aproximado para Implementación</b>
No dar el seguimiento adecuado a las órdenes no aceptadas por el proveedor con prioridad alta.	Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento. Supervisión semanal del progreso.	Jefe de Órdenes de Compra/ Gerente de Cuentas por Pagar	2 semanas
No contabilizar los documentos ordenándolos por prioridad.	Supervisión y control sobre el seguimiento de procedimientos establecidos por la Gerencia.	Jefe de Registro de Documentos	Inmediato
Congelar documentos sin establecer un seguimiento adecuado.	Supervisión y control sobre el seguimiento de procedimientos establecidos por la Gerencia.	Jefe de Registro de Documentos	Inmediato
No recibir en tiempo resoluciones para aprovechar descuentos por pronto pago.	Asignar parte del equipo de cuentas por pagar, para el seguimiento de casos con antigüedad de más de una semana, establecer un plan de escalamiento.	Jefe de Registro de Documentos/ Gerente de Cuentas por Pagar	2 semanas
No cumplir con las políticas de aprobación para documentos sin orden de compra.	Supervisión de que las políticas de autorización se estén cumpliendo, revisión semanal aleatoria de documentos sin orden de compra que han sido contabilizados.	Jefe de Registro de Documentos	Inmediato
Contabilizar documentos a favor de empleados por supuestos reclamos de viáticos.	Revisión semanal de los documentos contabilizados a favor de empleados.	Jefe de Registro de Documentos/ Gerente de Cuentas por Pagar	Inmediato
No tomar en cuenta los documentos que están congelados pero que vencen en el período que se está tomando para el requerimiento de efectivo.	Generar un reporte de documentos congelados cuyo vencimiento afecte el requerimiento de caja que se está elaborando.	Jefe de Pagos	Inmediato
No tomar en cuenta la hora límite para enviar el pago al banco y que el mismo ejecute el pago dentro del vencimiento de los documentos.	Revisión del calendario de pagos, establecer una hora límite para generación y aprobación de nóminas de pago.	Jefe de Pagos	Inmediato
No tener acceso al sistema para ejecutar la nómina.	Contratar una empresa dedicada a planes de contingencia de TI, que cuente con el módulo de pagos.	Jefe de Pagos/ Gerente de TI	1 Mes
No revisar adecuadamente la nómina, es decir no revisar los documentos que contiene la misma, revisando monto, moneda, proveedor, fecha de documento, fecha de vencimiento.	Creación de un reporte que compare datos históricos contra la nómina que se va a ejecutar y que compare códigos de proveedor, montos, moneda y número de referencia para detección de duplicidad de documentos. Supervisión del cumplimiento de las políticas de revisión y chequeo establecidas.	Jefe de Pagos/ Gerente de TI	1 Mes

<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Medidas o Controles a Implementar</b>	<b>Responsable de Implementación</b>	<b>Tiempo Aproximado para Implementación</b>
Emitir un pago a favor de un empleado por supuestos reclamos de viáticos.	Revisión de los documentos con códigos de empleados, para verificar que contengan los requerimientos mínimos establecidos para reembolsos de gastos a empleados.	Jefe de Pagos/ Gerente de Cuentas por Pagar	Inmediato
Olvidar el adecuado archivo de la nómina de pagos en el Archivo General de la empresa de modo que no se guarde la confidencialidad de los datos.	Supervisión del cumplimiento de las políticas de archivos, implementar un archivo electrónico de nóminas.	Jefe de Pagos	Inmediato
Indisponibilidad de algunos de los aprobadores de la nómina de pagos.	Establecer un plan de contingencia para aprobación de nómina de pagos.	Gerente de Cuentas por Pagar	1 semana

Estas medidas o controles a implementar son la respuesta al resultado de la evaluación, identificación y valorización de los riesgos. Para la correcta administración de los mismos, se pretende realizar una revisión de la implementación según el tiempo estimado y agregar los controles y procedimientos que aún no se encuentren en los manuales existentes cuándo los mismos ya estén funcionando dentro de la operación, para su posterior supervisión.

La administración acepto las observaciones y recomendaciones planteadas en el presente informe, por lo que tomará acciones inmediatas para que las mismas sean realizadas en el lapso que en cada una se indica.

Atentamente,

Licda. Flor de María Mauricio  
Auditor Interno Fresh Waters, S. A.

## CONCLUSIONES

1. La aplicación de la administración de riesgos en los rubros contables permite tomar decisiones correctivas con el fin de cumplir con los objetivos propuestos para cada área de las empresas.
2. La administración de riesgos toma en cuenta la forma en que se realizan las operaciones, las cuáles darán como resultado un monto o una cifra que sirve para la toma de decisiones, identifica riesgos en estos procedimientos y pondera los mismos con el fin de diseñar controles que administren de forma adecuada los riesgos identificados.
3. Sin una administración de riesgos en el rubro de cuentas por pagar, la empresa no tiene ninguna herramienta para mitigar los errores e irregularidades que se puedan suscitar, siendo éste un rubro delicado ya que en su proceso se relaciona con personas externas y el mismo es sensible a fraudes, mal manejo del efectivo y su mal manejo puede crear una mala reputación para la empresa, se hace necesario la aplicación de la administración de riesgos a largo plazo.
4. La administración de riesgos es una tarea que pertenece a todos los niveles de la empresa, es decir no sólo el responsable de implementar una actividad de control y el responsable de ejecutarla, son los que ponen en práctica la administración de riesgos sino que empieza por la alta dirección, que es la encargada de transmitir esta filosofía de controles a todos los niveles de la empresa.



5. El Contador Público y Auditor, como parte del departamento de Auditoría Interna es el encargado de realizar revisiones periódicas de que los controles y procedimientos acordados se estén ejecutando, también tiene la tarea de evaluar que los controles sigan teniendo eficacia según se vayan modificando los procesos conforme lo solicita el giro del negocio.

## RECOMENDACIONES

1. Toda empresa que desee tomar decisiones sobre los rubros contables debe asegurarse de contar con una administración de riesgos aplicada a las operaciones de cada departamento.
2. Es importante implementar la administración de riesgos para conocer la forma de cómo se realizan las operaciones y diseñar los controles respectivos para mitigar los riesgos encontrados.
3. Se debe instar a la administración de las empresas a tomar la administración de riesgos como una filosofía, especialmente en aquellos rubros que son vulnerables a errores e irregularidades y dar a conocer los resultados de la aplicación de ésta en los procesos contables.
4. La administración debe dar a conocer a todos los niveles de la empresa, lo que se espera de ellos en temas de control interno, es decir, se debe de crear un ambiente en el que todos y todas asuman la responsabilidad de la operación y alerten de actividades riesgosas para la empresa.
5. El Contador Público y Auditor, como Director Ejecutivo de Auditoría (DEA) del departamento de Auditoría Interna, debe de

calendarizar revisiones periódicas a los procesos, en las que debe incluir el cumplimiento de los controles propuestos, la efectividad de los mismos, cambios en el sistema operativo y si los manuales de procedimientos incluyen todo lo observado durante su revisión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado. Técnicas de aplicación. Septiembre 2004.
2. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 09-2002. Ley del Impuesto específico sobre la Distribución de Bebidas Gaseosas, Bebidas Isotónicas o Deportivas, Jugos y Néctares, Yogures, Preparaciones concentradas o en Polvo para la Elaboración de Bebidas y Agua Natural Envasada.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 26-92. Ley del Impuesto sobre la Renta.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado.
5. CONTROL OBJECTIVES FOR IT. ISACA. Versión 4.1. Mayo 2007.
6. Cubero, Manuel Marín. Cómo evaluar los riesgos en la auditoría por procesos de negocio. XI Conferencia Latinoamericana de Auditoría Interna, Argentina 2006, s.l.i., s.p.i., 15 p.
7. Enciclopedia de Auditoría. Océano Centrum, 2001. 1328 p.
8. Fonseca Borja, René. Auditoría Interna. Guatemala: Editorial Artes Gráficas Acrópolis, 2004. 596 p.

9. Herrera Ortega, Hugo Alberto. Tesis: auditoría interna a la administración de riesgos en un centro de procesamiento electrónico de datos en una institución financiera en Guatemala. U.S.A.C. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala, Agosto de 2000. 130 p.
10. INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS. Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Edición 2011. 23 p.
11. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. Normas Internacionales de Auditoría, Pronunciamientos técnicos, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Edición 2011. 1135 p.
12. Jorion, Philippe. Valor en Riesgo. México: Editorial Limusa, 2000. 357 p.
13. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Organización Internacional del Trabajo. Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Volumen 3 Industria de Bebidas. 3era. Ed. España. 2001. 225 p.
14. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo. Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo. 7ª. Ed. Guatemala: GP Editores, 2008. 305 p.

15. Presentación Enterprise Risk Management-Integrated Framework COSO II. Septiembre 2004.
16. PricewaterhouseCoopers, Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, mayo 2005. 148 p.
17. Vera Smith, Fernando y José Flores Lezama. El Análisis de Riesgo y su Paliación a la Evaluación de Proyectos Empresariales. México: Editorial McGRAW-HILL, 2001. 210 p.
18. Vera Smith, Fernando y José Flores Lezama. La Auditoría Interna de la Administración de Riegos. México: Editorial McGRAW-HILL, 2000. 230 p.