CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del título de Licenciado en Contabilidad

AUTORES:

Marcela Alejandra Arteaga Navarrete

Camila Isadora Castro Godoy

Juan Xavier Ortega Vallejo

Kelly Tatiana Tandazo Vergara

Sebastián Alejandro Toledo Arroyo

TUTOR:

Ing. Francisco Vinicio Salas Jiménez

"Auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable (Cartera y Tesorería), para una empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial representativa de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024."

QUITO – ECUADOR | 2024

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Francisco Vinicio Salas Jiménez, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo ellos responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

…..……

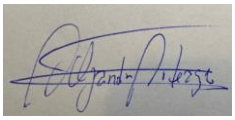
Francisco Vinicio Salas Jiménez

DIRECTOR DE TESIS

CI 1712480670

Certificación de Autoría

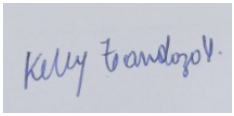
Yo, Marcela Alejandra Arteaga Navarrete, Camila Isadora Castro Godoy, Juan Xavier Ortega Vallejo, Kelly Tatiana Tandazo Vergara, Sebastián Alejandro Toledo Arroyo ; declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito, "Auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable (Cartera y Tesorería), para una empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial representativa de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024.", es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada. Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



…..……

Marcela Alejandra Arteaga Navarrete

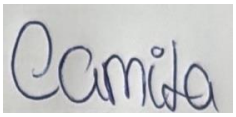
CI: 1751808658



…..……

Kelly Tatiana Tandazo Vergara

CI: 0924259740



…..……

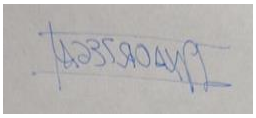
Camila Isadora Castro Godoy

CI: 1753062387

…..……

Sebastián Alejandro Toledo Arroyo

CI: 1715545859



…..……

Juan Xavier Ortega Vallejo

CI: 1713416483

Dedicatorias

Dedico este logro a mi querido esposo, cuyo inquebrantable apoyo ha sido la piedra angular de mi trayectoria profesional desde el primer día. Sin tu amor, aliento y comprensión, este sueño no habría sido posible. También, quiero rendir un homenaje especial a Ana Lucía Velasco, la abuelita de mi esposo, estoy segura que, desde el cielo, ella está celebrando con orgullo este éxito. Por su puesto gracias a mi hermosa familia que me motivó y apoyo en este proceso.

Marcela Alejandra Arteaga Navarrete

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo incondicional de las personas más importantes en mi vida. En primer lugar, a mi familia, por ser siempre mi pilar fundamental. Gracias a su amor, fortaleza y enseñanzas sobre la perseverancia, he podido superar cada obstáculo en este camino. Además, a mi hermana, quien no solo ha sido mi compañera de vida, sino también mi mayor fuente de inspiración. Su confianza en mí, incluso en los momentos más difíciles, me dio la fuerza necesaria para seguir adelante. Finalmente, a mis amigos, cuya amistad ha sido un refugio constante de alegría y motivación. Su apoyo, tanto en las risas como en los desafíos, ha sido fundamental para alcanzar este logro, que también les pertenece.

Camila Isadora Castro Godoy

Le dedico el resultado de este trabajo a toda mi familia. Principalmente a mis padres José y Angelita, quienes me apoyaron, gracias por enseñarme a afrontar las dificultades sin perder nunca la cabeza ni morir en el intento. Me han enseñado a ser la persona que soy hoy, mis principios, mis valores, mi perseverancia y mi empeño. Todo esto con una enorme dosis de amor y sin pedir nada a cambio. También, quiero dedicarle este trabajo a mi esposa Mayte. Por tu paciencia, por tu comprensión, por tu empeño, por tu fuerza, por tu amor. Nunca dejaré de estar agradecido por esto. Finalmente, quiero dedicarle este trabajo a mi hija Valentina sin duda ella es lo mejor que me ha pasado en mi vida ella es mi soporte para terminar el proyecto.

Juan Xavier Ortega Vallejo

A mi padre, Krellins Tandazo, que desde el cielo me guía y cuyo legado de amor y fortaleza me ha inspirado a seguir adelante; a mi madre, Zoila, por su amor y dedicación que me han impulsado en cada paso de este camino; a mis hermanas, Keyla y Kenia, por ser mi apoyo incondicional; a mi esposo, José, por su comprensión y aliento en los momentos más difíciles, siendo mi compañero de vida en cada paso; y a mi hija, Valentina, que ilumina cada uno de mis días con su sonrisa, me motiva día a día, y me recuerda lo bello que es luchar por los sueños.

Kelly Tatiana Tandazo Vergara

Dedico este logro a Alejandra, mi esposa quien, con su constancia, paciencia, apoyo y más que todo con el amor que nos tenemos hemos logrado este proyecto también dedicar a las dos personas hermosas que están en el cielo cuidándome Ana Lucia Velasco y José Julio Ron.

Sebastián Alejandro Toledo Arroyo

Agradecimientos

Agradezco profundamente a la vida por haberme guiado en este camino y por permitirme alcanzar mis metas con una inmensa satisfacción.

Marcela Alejandra Arteaga Navarrete

En primer lugar, agradezco a Dios por haberme dado la fuerza y la sabiduría necesarias para culminar este proyecto. A mi familia, por su apoyo incondicional y por haberme acompañado en cada paso de este camino. A mi hermana, cuyo amor y ejemplo han sido siempre mi fuente de inspiración. A mis amigos, quienes me brindaron su paciencia, aliento y compañía durante los momentos más difíciles. Sin cada uno de ustedes, este logro no habría sido posible.

Camila Isadora Castro Godoy

Agradezco a la UIDE por su invaluable apoyo en mi formación académica. De igual manera, celebro el profesionalismo y conocimiento de mi tutor Ing. Francisco Salas que con su asesoría alcanzamos la meta. Agradezco a mis compañeros por el apoyo durante toda la carrera. Por último, extiendo palabras de gratitud a mi familia especialmente a mis padres y esposa quienes les deseo una larga vida para disfrutar de la cosecha que han sembrado en mi educación.

Juan Xavier Ortega Vallejo

Con profundo agradecimiento, quiero reconocer a todas las personas que han sido parte esencial de este proceso. A mi familia, por ser el pilar que me ha sostenido en cada paso, su amor y apoyo han sido fundamentales para alcanzar este logro. A mis profesores y mentores, quienes con su sabiduría, paciencia y orientación han moldeado mi camino académico y personal, guiándome con dedicación. A mis amigos, por su lealtad, por estar siempre ahí, en los momentos de alegría y en los de incertidumbre, y por recordarme que no estoy sola en esta travesía. Y a todas las personas que de alguna manera han contribuido a mi formación, les debo una gratitud infinita por ser parte de este capítulo de mi vida.

Kelly Tatiana Tandazo Vergara

Quiero agradecer a mi madre, padre, tíos, tías, abuelita, primos, primas, cuñados, suegros, sobrinos y amigos ya que todos han sido una parte fundamental para graduarme porque siempre me insistieron que estudie y que termine la universidad les agradezco a todos y los amo un montón. También, agradezco a la Universidad Internacional del Ecuador por ser un lugar que ayuda a la gente a lograr sus sueños. Finalmente, agradezco a Dios por darme la fuerza de no rendirme.

Sebastián Alejandro Toledo Arroyo

Resumen Ejecutivo

Este trabajo de grado tiene como fin brindar una auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable, específicamente de la cartera y de la tesorería, para una empresa de la ciudad de Quito, dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial. La necesidad surge de obtener información que les ayude a implementar mejoras en sus procesos, tanto a los directivos como a los trabajadores, evaluando eficiencia, eficacia y calidad, presentando un resultado de los mismos en un informe final.

Durante estos años ha existido una alta rotación del personal del -5% en 2024 con respecto al 2023, en estos cambios de trabajadores, hasta cierto punto normales en una larga vida de la empresa, no ha existido una adecuada transferencia de la información acerca de los procesos de la empresa. Si bien, en un inició, por norma, existe documentación de respaldo del "saber hacer" o *Know How*; los procedimientos financieros, contables, comerciales y de compra han sido llevados desde el conocimiento del saber hacer es fruto de la experiencia, con base en la observación de los fenómenos financieros y contables reales, sin haber implicado necesariamente una la definición formal de procesos en un manual actualizado a las necesidades de la empresa.

La auditoría de gestión tiene el objetivo de alcanzar buenas prácticas, que son acciones que han demostrado tener buenos resultados por lo tanto se deben recomendar en un manual que establezca los procesos, los cuales deben estar alineados con una planificación estratégica.

Palabras claves: Auditoría de gestión, manual de procesos, tesorería, cartera.

Abstract

This research aims to provide a management audit focused on improving processes in the financial accounting area, specifically the portfolio and treasury, for a company in Quito's city., dedicated to buying and selling of industrial safety products. The need arises to obtain information that helps both managers and workers implement improvements in their processes, evaluating efficiency, effectiveness and quality, presenting their results in a final report. During these years there has been a high staff turnover, -5% in 2024 compared to 2023, in these changes of workers, to a certain extent normal in a long life of the company, there has not been an adequate transfer of information about the company's processes. Although, initially, as a rule, there must have been supporting documentation of the "Saber hacer" or Know How; The financial, accounting, commercial and purchasing procedures have been carried out empirically, that is, the knowledge of know-how is the result of experience, based on the observation of real financial and accounting phenomena, without necessarily implying a definition of formal processes in a manual updated to the company's needs. The management audit has the objective of achieving good practices, which are actions that have proven to have good results; therefore, they must be recommended in a manual that establishes the processes, which must be aligned with strategic planning.

Keywords: Management audit, process manual, treasury, portfolio.

Índice de Contenido

Certificación de Autoría iii

Dedicatorias iv

Agradecimientos vi

Resumen Ejecutivo viii

Abstract ix

Capítulo 1 1

Antecedentes 1

Contexto 3

Justificación 8

Justificación Teórica 9

Justificación Metodológica 10

Justificación Práctica 12

Definición del Problema Central 13

Capítulo 2 17

Análisis de involucrados 17

Mapeo de Involucrados 17

Matriz de Análisis de Involucrados 19

Capítulo 3 21

Problemas y Objetivos 21

Árbol de Problemas 21

Árbol de Objetivos 25

Capítulo 4 30
Análisis de Alternativas 30
Matriz de Análisis de Alternativas 30
Diagrama de Estrategias 39
Capítulo 5 43
Propuesta de Valor 43
Antecedentes de la Propuesta 43
Justificación de la Propuesta 44
Objetivo General 44
Orientación para el Estudio 45
Planificación Financiera 46
Auditoría de Gestión de Procesos 49
Auditoría Interna y Aplicación de Metodología COSO II 55
Fases de la Auditoría 56
Relación de Contenidos 58
Planificación Preliminar 58
Planificación Específica 59
Ejecución 60
Comunicación de Resultados 60
Seguimiento y Monitoreo 60
Metodología Utilizada 61
Técnicas y Herramientas de la Auditoría 62
Fuentes de Información 65

Desarrollo de la Auditoría 66
Planificación Preliminar 66
Planificación Específica 78
Ejecución 88
Comunicación de resultados 98
Seguimiento y monitoreo 117
Capítulo 6 128
Administración Recursos 128
Recursos 128
Recursos Humanos 128
Recursos Materiales 129
Recursos Técnicos y Tecnológicos 129
Recursos Financieros 130
Presupuesto 130
Cronograma 134
Capítulo 7 137
Conclusiones y Recomendaciones 137
Conclusiones 137
Recomendaciones 139
Referencias Bibliográficas 141
Anexo 1. Reporte de Similitud 145
Anexo 2. Análisis de Activos, Pasivos y Patrimonio 146
Anexo 3. Análisis de Ventas, Gastos y Utilidades 148

Anexo 4. Análisis de Recursos Humanos 150

Anexo 5. Evidencia Cartera Inflada en Auditoría Externa 151

Anexo 6. Transcripción de entrevista: Encargado de Contabilidad 152

Anexo 7. Transcripción de entrevista: Encargado de Comercial 159

Anexo 8. Diccionario de Marcas y Referencias de Papeles de Trabajo 163

Índice de Figura

Figura 1 *Mapa de involucrados*……18

Figura 2 *Árbol de Problemas*……22

Figura 3 *Árbol de Objetivos*……26

Figura 4 *Diagrama de estrategias*……40

Figura 5 *Activo de la empresa del 2017 al 2022*……146

Figura 6 *Pasivo de la empresa del 2017 al 2022*……146

Figura 7 *Patrimonio de la empresa del 2017 al 2022*……147

Figura 8 *Ventas de la empresa del 2015 al 2022*……148

Figura 9 *Costos y gastos de la empresa del 2015 al 2022*……148

Figura 10 *Utilidades de la empresa del 2015 al 2022*……149

Figura 11 *Auditoría externa 2022*……151

Índice de Tablas

Tabla 1 *Ventas de la empresa del 2015 al 2022*.....5

Tabla 2 *Utilidad neta de la empresa del 2015 al 2022*.....7

Tabla 3 *Análisis de fuerzas T*.....15

Tabla 4 *Matriz de Análisis de Involucrados*.....19

Tabla 5 *Matriz de Alternativas*.....31

Tabla 6 *Ponderación* 32

Tabla 7 *Papeles de trabajo 1: LPA*.....66

Tabla 8 *Papeles de trabajo 2:* ACSI.....68

Tabla 9 *Papeles de trabajo 3: PCL* 71

Tabla 10 *Papeles de trabajo 4: SCL*.....72

Tabla 11 *Papels de trabajo 5: EIR*.....73

Tabla 12 *Papeles de trabajo 6: PICT*.....75

Tabla 13 *Papeles de trabajo 7: OEC*.....77

Tabla 14 *Papeles de trabajo 8: PDA* 78

Tabla 15 *Papeles de trabajo9: MPC*.....80

Tabla 16 *Papeles de trabajo 10: MRR*.....86

Tabla 17 *Papeles de trabajo 11: PE*……87

Tabla 18 *Papeles de trabajo 12: CIC*……89

Tabla 19 *Papeles de trabajo 13: CIT*……90

Tabla 20 *Papeles de trabajo 14: EEC*……92

Tabla 21 *Papeles de trabajo 15: EECA*……93

Tabla 22 *Papeles de trabajo 16: DC*……95

Tabla 23 *Papeles de trabajo 17: PC*……97

Tabla 24 *Papeles de trabajo 18: RCA*……99

Tabla 25 *Papeles de trabajo 19: RCOT*……101

Tabla 26 *Papeles de trabajo 20: CA*……104

Tabla 27 *Papeles de trabajo 21: RPE*……108

Tabla 28 *Papeles de trabajoo 22: IA*……111

Tabla 29 *Papel de trabajo 23: HDA*……113

Tabla 30 *Papeles de trabajo 24: MCPC-T*……117

Tabla 31 *Papeles de trabajo 25: MCPCA*……119

Tabla 32 *Papeles de trabajo 26: OGFC*……121

Tabla 33 *Papeles de trabajo 27: RPCM*……122

Tabla 34 *Papeles de trabajo 28: FODAT*……123

Tabla 35 *Papeles de trabajo 29: FODAC*……124

Tabla 36 Papeles de trabajo 30: DKPIs……..125

Tabla 37 *Recursos humanos de la auditoría*……128

Tabla 38 *Equipos y materiales*……129

Tabla 39 *Presupuesto 1: Trabajo escrito*……131

Tabla 40 *Presupuesto 2: Auditoría de gestión de procesos a una empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial*……132

Tabla 41 *Horas de trabajo por auditor*……134

Tabla 42 *Horas de trabajo por día y por semanas*……134

Tabla 43 *Diagrama de Gant*……135

Tabla 44 *Rotación del personal 2019 -2023*……150

Tabla 45 *Diccionario de referencias y marcas de los papeles de trabajo*……163

Capítulo 1.

Antecedentes

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una auditoría de gestión de procesos a una empresa de la ciudad de Quito, dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial, enfocada en la mejora continua de procesos de las áreas de cartera y tesorería, como parte de la planificación financiera, para lograr la mejora continua, ya que este es un componente clave al identificar áreas de oportunidad, establecer metas claras y apoyar la toma de decisiones.

De forma específica, la auditoría se encargará de revisar los procesos de tesorería, relacionada con los pagos a proveedores que realiza la dirección de adquisiciones; y, de la dirección comercial, puntualmente sobre la cartera de clientes y las deudas vencidas, dos puntos neurálgicos que tienen influencia en el funcionamiento de la organización. La planificación que se brindada servirá para emitir un informe con los hallazgos evidenciados que permita gestionar los recursos financieros. La necesidad surge de obtener información de estos dos áreas vitales en relación con la contabilidad general para tener un impacto significativo en toda la organización empresarial, que le permita implementar cambios y mejoras en sus procesos, evaluando eficiencia, eficacia y economía.

En primera instancia, en general, la auditoría es definida como la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que derivan de las verificaciones contables y de los

análisis económicos y financieros (Lara et al., 2019). Por su parte, la gestión empresarial, según (Ayala et al., 2017), se enfoca en las medidas y estrategias llevadas a cabo con el fin de que una empresa sea económicamente viable, considerando factores financieros, económicos, materiales y hasta logísticos, incluyendo el recurso humano.

En segunda instancia, la auditoría de gestión se define como el proceso que evalúa y examina las actividades que se realizan en una empresa, departamento o área, en el marco de la legislación vigente, es decir cumpliendo sus normas y políticas; determina el nivel de eficiencia, eficacia y calidad en el uso de los recursos disponibles, con una visión de mejora continua, aplica las recomendaciones del informe de auditoría, se enfoca, la mayoría de veces, en las necesidades del cliente y los diversos factores que configuran la realidad de la empresa (Castillo-Morocho et al., 2019).

Entonces ¿Qué es lo que una auditoría de gestión implica? En términos sencillos, (Castillo-Morocho et al., 2019), explican que esta conlleva una evaluación efectiva de las operaciones de la empresa, es decir que se evalúa si estas operaciones en cierta área o departamentos están en concordancia con su objetivo, meta, misión y empleo eficiente de los recursos; por lo que consideran que su finalidad es examinar el rendimiento en sus diferentes niveles, eficiencia, eficacia y economía.

En tal sentido Arias (2018) dice que, “la auditoría de gestión es un examen que busca evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las empresas u organizaciones”. Los resultados se plasman en un informe de auditoría que debe motivar a las

autoridades a implementar las sugerencias en pro de una mejora continua, es decir que, este debe ser escrito de forma persuasiva para abordar metas y desafíos.

Contexto

La empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial es ecuatoriana y se encuentra localizada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. Esta, ofrece una amplia gama de equipos de protección personal, nacionales e internacionales, reconocidas. Se trata de un holding empresarial conformado por dos empresas matriz, las cuales maneja marcas bien establecidas y reconocidas en el mercado; y, tres sucursales subsidiarias. Este tipo de estructura empresarial permite a las empresas madre gestionar un portafolio diversificado de marcas, beneficiándose de la sinergia entre ellas, mientras se minimizan los riegos asociados con la operación de los negocios individuales.

Los servicios que ofrece esta empresa son: diseño, instalación y certificación de sistemas de líneas de vida vertical y horizontal, sistema de automatización de gestión, mantenimiento, calibración y alquiler de detectores de gases, lavado y desinfectado de prendas y fibras de alto rendimiento, guantes, overoles, uniformes, entre otros, implementación de programas de sistema de bloqueo y etiquetado, inspección de trajes nivel a contra riesgos químicos y biológicos con equipo de presión, *posicheck* y prueba hidrostática y reparación, limpieza y desinfección de trajes de bomberos. Los productos destacados son el traje impermeable de color amarillo en PVC, traje desechable *totalsafe* SC8700, termo sellado, overol tyvek 500 mod TYCHF5S blanco, bota de Pvc con punta de acero y arnés anticaída.

Para entender la situación actual, en el análisis de los estados financieros, desde 2019 hasta el 2022, se observa que la empresa mantiene, a través de los años, un activo con una tendencia lineal creciente entre los 4 y 6 millones, pero que su pasivo, también, es ascendente entre los 70 mil y los 2 millones de dólares anuales, en consecuencia, su patrimonio se encuentra decreciente, aunque no de manera determinante, todavía. Recordando que, el activo son los recursos que poseen y que se espera que generen beneficios económicos, mientras que el pasivo representa las obligaciones de la empresa, el patrimonio es la diferencia entre ambos y refleja los recursos que quedan para los propietarios, después de cumplir con todas las obligaciones. Ahora bien, resulta que esta tendencia decreciente del patrimonio ha generado una preocupación por el futuro de la empresa a nivel de la junta de accionistas.

A razón de que la auditoría de gestión, por una parte, se centrará en la cartera, área que pertenece a la dirección comercial de la empresa, el análisis del ingreso, que se encuentra estrechamente relacionado con las ventas, es propicio para detectar el problema que se va a encarar. Para el presente análisis, el ingreso se refiere a la cantidad total del dinero que recibe la empresa por la venta de bienes y servicios, descritos en un párrafo anterior, antes de deducir cualquier gasto, durante un período determinado, en este caso del 2015 al 2022. Aunque el ingreso puede provenir de inversiones u otros rubros, es una medida fundamental de la capacidad de una empresa para generar ventas, y en última instancia, ganancias. La importancia de estas es que indican la efectividad de las operaciones de empresa, por lo tanto, un aumento de las mismas es una señal positiva para la organización. No obstante, durante los últimos años del análisis, 2021 y 2022, hay una disminución marginal de aproximadamente del 3% y del 36%, respectivamente, con respecto al año anterior, como se manifiesta en la Tabla 1.

Tabla 1

Ventas de la empresa del 2015 al 2022

Año	Ingresos	Variación marginal	Tasa marginal
2015	$ 8.225.381,00		
2016	$ 4.597.831,00	$ -3.627.550,00	-44,10%
2017	$ 4.883.358,00	$ 285.527,00	6,21%
2018	$ 5.700.817,00	$ 817.459,00	16,74%
2019	$ 4.779.615,00	$ -921.202,00	-16,16%
2020	$ 5.559.117,00	$ 779.502,00	16,31%
2021	$ 5.407.888,00	$ -151.229,00	-2,72%
2022	$ 3.488.191,00	$ -1.919.697,00	-35,50%

Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

Se puede observar en la Tabla 1, que la empresa tiene un ingreso alto de 8.2 millones de dólares en 2015, y sufre una reducción de menos 44 puntos porcentuales en 2016 con respecto al año anterior. Luego, muestra crecimientos poco importantes, en 2017 teniendo una mínima recuperación del 6,2 puntos porcentuales con respecto a la caída del 2016. Para al 2018 creció un 16,7%, con respecto al año anterior, mientras que para el año 2019 presenta una decrecimiento del -16,2%. Para 2020, en el año de la pandemia, por la naturaleza de los productos y servicios, que tienen el objetivo de precautelar la salud de los trabajadores, hubo un incremento de las ventas alcanzado un 16,3% con respecto al 2019, pero sin alcanzar, ni superar los ingresos del 2015. No obstante, posteriormente, la caída de las ventas para 2021 y 2022 es preocupante, motivo por el cual, esta disminución prende las alarmas para los directivos de la empresa, requiriendo analizar la efectividad del área de comercial, específicamente auditar los procesos de la cartera.

En otras palabras, para los últimos dos años del análisis, el decrecimiento de las ventas causa inquietud, ya que puede indicar varios problemas, como: la disminución de la demanda de los consumidores, una competencia fuerte, cambios macroeconómicos desfavorables, problemas en la calidad de los servicios y productos, entre otros. Sin embargo, en la auditoria se espera evaluar los procesos del área de cartera, de la que resulte un plan de mejoras que se pueda implementar y que ayude a retomar un crecimiento en el ingreso.

Adicionalmente, del análisis financiero se desprende la utilidad neta, misma que muestra una tendencia lineal decreciente, correspondiente a las tendencias a la baja de las ventas y de los gastos y costos, con coeficientes medianamente determinantes. Recordando que, la utilidad es fundamental para la toma de decisiones, esta se refiere a la ganancia obtenida después de restar todos los costos y gastos de los ingresos, incluidos los pagos del impuesto a la renta, participación de los trabajadores y otros rubros como estudios actuariales, etc.

La utilidad mide la rentabilidad y desempeño financieros de la empresa, en tal sentido, en la Tabla 2, se puede indicar que, en el último año del análisis financiero, en 2022, existen perdidas elevadísimas con una tasa marginal de menos 282 puntos porcentuales con respecto al año anterior. La tasa varía en disminuciones e incrementos porcentuales de año a año. Desde el 2016, cuando la utilidad cayo 35,6% con respecto al 2015, la empresa registró una utilidad que alcanzó los 461 mil dólares. Más adelante, en 2017 hay una recuperación de la utilidad con un crecimiento del 53% con respecto al año anterior, pero para el 2018 decrece nuevamente con 13,6%. En 2019, nuevamente aumenta la utilidad con respecto al año anterior con una tasa

marginal del 32%, pero en 2020, año de la pandemia, a pesar de que tuvo un incremento marginal en las ventas del 16%, como se mencionó en párrafos anteriores, su utilidad se reduce estrepitosamente teniendo menos 91,8% con respecto al año anterior. Hasta 2020, momento en el que se recupera, alcanzando una tasa marginal de crecimiento del 58,9%, pero para el 2020, esto cambia y no se puede sostener la fluctuación, así, la utilidad cae resultando en una pérdida de -124 mil dólares.

Tabla 2

Utilidad neta de la empresa del 2015 al 2022

Año	Utilidad	Variación marginal	Tasa marginal
2015	$ 461.738,00		
2016	$ 296.990,00	$ -164.748,00	-35,68%
2017	$ 454.389,00	$ 157.399,00	53,00%
2018	$ 394.605,00	$ -59.784,00	-13,16%
2019	$ 520.944,39	$ 126.339,39	32,02%
2020	$ 42.921,00	$ -478.023,39	-91,76%
2021	$ 68.185,00	$ 25.264,00	58,86%
2022	$ -124.240,00	$ -192.425,00	-282,21%

Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

Analizado los rubros de los gastos de forma minuciosa, es necesario hacer hincapié en que en los balances de la empresa se evidencia que la cartera se encuentra inflada, debido a altas cuentas por cobrar, por lo tanto, tienen cuentas por pagar. Además, se encuentran inconsistencias en la información resultado datos atípicos, como es el caso de la tasa marginal de las utilidades del año 2022. Aunque, esta variación tan significativa de la utilidad puede darse primordialmente por la deuda de los clientes, también se sabe de ante mano con información preliminar, que en

este año hubo una revalorización de activos, pago de deudas del impuesto a la renta al SRI de años anteriores, donaciones de patrimonio y caída de procesos de compras públicas, justificando su caída, de alguna manera.

Por lo expuesto, cabe analizar dos puntos. Primero las posibles situaciones que producen una disminución drástica en las utilidades, además de la disminución de las ventas, relacionada con los ingresos tales como ineficiencia en los procesos de cartera y el aumento de los costos, motivo que los accionistas están interesados en maximizar sus utilidades reduciendo los costos, es decir que, es importante la eficiencia en los procesos de la empresa; y, segundo, los datos atípicos en las utilidades, enfocado en la auditoría de los procedimientos de tesorería. Revisados los balances y las auditorías externas anteriores, se sospecha cosas tales como: que existen errores en la contabilidad y los registros; o, de actividades fraudulentas que influyen en los resultados financieros, por lo tanto, identificarlos es crucial para entender mejor la salud financiera de la empresa y tomar decisiones informadas.

Justificación

La importancia la auditoria de gestión propuesta radica en su relevancia teórica, su pertinencia metodológica y su viabilidad práctica que se explican a continuación:

Justificación Teórica

Esta auditoría de gestión es relevante para que la empresa pueda cumplir con normas internacionales de calidad en sus procesos financieros y contables. La gestión por procesos permite identificar las fases de compra y venta, identificando en donde se encuentran los puntos problemáticos o cuellos de botella pera tomar en cuenta las soluciones a estos puntos en los planes de mejora y descongestionarlos, así como recomendar buenas prácticas.

En tal sentido, se tiene que las normas ISO definen a la auditoría de gestión, o control de gestión, como el examen de eficiencia y eficacia en la administración de recursos organizacionales, determinada mediante la evaluación de procesos administrativos, utilizando indicadores de rentabilidad, desempeño, así como beneficios de la actividad de la entidad (ISOtools, 2017). La auditoría de gestión que se llevará a cabo, también es importante para la empresa proporcionando a los directivos y a los trabajadores información adecuada para la toma de decisiones para adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes, al ser un examen sistemático y competitivo de evidencias, elaborado con el objeto de facilitar una evaluación autónoma sobre el desempeño, encaminada a corregir la efectividad, eficiencia y calidad en el uso de los recursos (Lumiguano et al., 2021).

Adicionalmente, la significancia de la auditoría de gestión para esta empresa se expresa en su necesidad, por ser un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de una manera objetiva (Manrique, 2019). Por lo antes expuesto, la auditoría de gestión surge como una imperativo de evaluar y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un lapso de tiempo

determinado, buscando un mejor desempeño y productividad empresarial (Lino-Pincay & Rivera-Guerrero, 2023).

Ruiz-Díaz (2016), por su parte, indica que es necesario la aplicación de las normas de auditora de gestión para un buen desarrollo de control de gestión, estas normas tienen como enfoque principal la evaluación del control interno, como forma de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones, las cuales están basadas en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), ya que aportan al auditor una metodología adecuada para su aplicación; fundamentada en los principios y pautas que se establecen en las normas como: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la auditoría, estas normas trazan el trabajo del auditor (Federación Internacional de Contadores, 2016).

Justificación Metodológica

La metodología de la auditoría de gestión es pertinente por varias razones: primero, porque es aplicable a todas las áreas de las que se conforma la empresa, gracias al examen exhaustivo que realiza este tipo de auditoría permite comprobar la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones; segundo, es de gran utilidad para los administradores porque posibilita el incremento de la eficacia, la efectividad y la calidad en el uso de recursos, intentando mejorar las operaciones y actividades especialmente en las áreas críticas, a través de las recomendaciones y acciones correctivas; tercero, la auditoría de gestión examina en forma independiente la información contable con el fin de determinar su razonabilidad o eficiencia

administrativa y legal, evalúa las operaciones, comprueba las actividades en todos los niveles que realiza dentro de la empresa logrando generar nuevas ideas, procedimientos, métodos y técnicas para el control de operaciones y actividades para el mejoramiento (Zambrano et al., 2021).

Además, la metodología de la auditoría de gestión de procesos se justifica por los objetivos que persigue la auditoría, siendo operativa, es decir la actividad es dirigida al examen y evaluación de los procedimientos hacia los sistemas de gestión internos instalados de la empresa con el fin de incrementar su alto nivel de eficiencia, eficacia y calidad (Zambrano et al., 2021).

Adicionalmente, la justificación metodológica se expone por la amplitud del trabajo y el alcance de los procedimientos aplicados siendo una auditoria parcial o limitada, centrada en la evaluación en las áreas de cartera y tesorería mediante el monitoreo de los procesos con objeto de emitir informes sobre los mismos. El monitoreo de los procesos es un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso, las mediaciones y las herramientas básicas, para la detección de oportunidades de mejora y para la implementación de las acciones correspondiente en la entidad (Zambrano et al., 2021). La técnica utilizada es por medio de controles. “Es una técnica de auditoría basada en la evaluación del sistema de control y en la confianza que el mismo merece al auditor” (Zambrano et al., 2021).

Finalmente, para la auditoria es pertinente el uso de indicadores de gestión, siendo este la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya importancia al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar indicando una deviación sobre la cual se

toma acciones correctivas o preventivas según el caso, para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema, que va desde la correcta comprensión de los hechos hasta una buena toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar, el proceso gracias a los indicadores que son una forma clave de retroalimentación, siendo un proceso de monitorear el avance o ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos entre otros (Zambrano et al., 2021).

Justificación Práctica

La justificación práctica de la auditoría de gestión propuesta, es decir las razones por la que es factible o viable realizarla para proponer soluciones a los problemas de la empresa, se basa en el control interno; la evaluación de riesgo; la confiabilidad de la información; la eficiencia y la eficacia de las operaciones; y las fases.

La presente auditoría de gestión en la práctica profesional se justifica por la necesidad de optimizar la gestión de las áreas de cartera y tesorería, que son áreas que presentan ineficiencias en sus procesos, los cuale indiscutiblemente impactan de forma significativa en la salud financiera de la organización. La falta de control sobre los flujos de caja, sumada a dificultades en la cobranza de las deudas de los acreedores de la empresa, ha generado pérdidas económicas y retrasos en el cumplimiento de obligaciones, lo que se puede evidenciar en los estados financieros de la empresa y que se detallan en el contexto.

A través de esta auditoría en la práctivca se busca identificar las causas raíz de estos problemas, evaluar los controles internos existentes y proponer mejoras que permitan optimizar los procesos, reducir costos y minimizar riesgos financieros. Los resultados de esta evaluación serán fundamentales para desarrollar una planificación financiera sólida y eficiente por parte de la empresa, la cual esté alineada con los objetivos estratégicos de la organización. Con las mejoras propuestas con base en los hallazgos, esta auditoría contribuirá a fortalecer la posición financiera de la empresa, mejorando su liquidez, rentabilidad y capacidad de respuesta.

Definición del Problema Central

Con el fin de definir el problema central de la auditoría se utiliza la matriz T, En primera instancia se revisó la misión, la visión y objetivos estratégicos de la empresa para asegurar que el problema aquí planteado esté alineado con lo que la empresa aspira; y, en segunda, se recolectó información preliminar, es decir se obtuvo datos relevantes sobre los procesos, políticas, procedimientos y resultados actuales. Estas instancias permiten entender el contexto operativo, incluyendo factores que pueden influir en el rendimiento. Como resultado, se identificó las áreas críticas sobre las que se va a intervenir con la auditoría de gestión: contabilidad general, que no tiene un área establecida de tesorería, y cartera que tiene que ver con los clientes, las ventas y los ingresos, evaluando los riesgos asociados, como la incobrabilidad de algunas cuentas, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos.

El problema central, es la situación actual, en la cual se encuentra procesos no estandarizados que cumplan una normativa, los cuales que permita una planificación financiera que logre eficiencia, eficacia y economía de contabilidad tesorería y cartera. Una vez identificada la situación actual, se requiere avanzar a un estado de sinergias y proyección para lo que se desarrolla en la Tabla 3, un análisis de campos de fuerzas, que supone introducir un elemento nuevo dentro de las áreas definidas de la empresa, enfrentando entre si los posibles elementos impulsores y los que pueden frenarlo (PDCA Home, s.f.).

La Tabla 3, es una matriz traspuesta en la que se muestra la situación actual presentando el problema que acabamos de definir, reescribiendo la matriz con la situación empeorada en la columna que corresponde a las fuerzas impulsadoras y la situación mejorada en la columna de las fuerzas bloqueadoras. Focalizado el objetivo, que es mejorar la situación actual y llevarla a una situación mejorada, se identifican los puntos fuertes para facilitar e impulsar la decisión de mejora mientras que los puntos débiles suponen un muro que debe reducirse al máximo para tener el menor número de posibles impedimentos, entonces se presenta un diagrama de correlación de variables impulsoras y represoras (PDCA Home, s.f.).

Tabla 3

Análisis de fuerzas T

Situación empeorada	**Situación actual**				**Situación mejorada**
Quiebra de la empresa debido a procesos que no cumplen estándares establecidos, limitaciones en la cartera, registros financieros con errores y fraudes y cuentas incobrables a clientes.	Procesos no estandarizados que cumplan una normativa que permita una planificación financiera que logre eficiencia, eficacia y economía de contabilidad tesorería y cartera				Restructuración, levantamiento e innovación de procesos que permitan ganancias financieras mediante el crecimiento sostenido de los ingresos, logrados mediante una planificación financiera que implemente buenas prácticas en manuales establecidos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
Fuerzas impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas bloqueadoras
Sistema contable (ERP) disponible para mejorar procesos contables	3	5	5	2	Resistencia a cambio por parte de jefaturas en la homologación de sistemas contables
Procesos establecidos en macroprocesos de ventas y compras.	2	4	4	1	Desconocimiento de procesos internos para registros contables adecuados por parte del personal de contabilidad, tesorería y cartera
Organigrama de la empresa que define las direcciones de contabilidad general, las adquisiciones y comercial	3	4	3	1	Sobrecarga de trabajo del personal de contabilidad por falta de definición de la responsabilidad de los trabajadores de tesorería y cartera
Inventario digitalizado y membretado	2	4	4	2	No se efectúan tomas físicas del inventario periódicamente por logística y bodega.
Base de datos fidelizada de cartera de clientes establecida	2	4	5	2	Resistencia a captar nuevos clientes del área comercial para incrementar los ingresos

Nota. Fuente elaboración de los autores

Como se expone en la Tabla 3, en la situación mejorada se desea introducir elementos nuevos, que son estatutos claros y procesos eficientes, eficaces y de calidad en tres áreas clave de la empresa, lo que busca esta definición es la mejora continua, lo que coadyuvará al incremento sostenido de los ingresos en el largo plazo. Para enfrentar las fuerzas y conocer cuál de ellas, si la impulsadora o la contraria tiene más peso, se lleva a cabo medidas para poder controlar este hecho, maximizar unas y reducir otras.

Entonces, la Tabla 3 añade unas columnas indicando el grado de poder que tienen las distintas fuerzas, tanto las impulsadoras como las bloqueadoras, mediante una ponderación actual o inicial (I). A su vez, con la implantación de la situación mejorada y siguiendo el espíritu de tangibilidad de los cambios se parametriza la eficiencia de estos mediante el uso de indicadores que reconozcan el aporte de los cambios introducidos al proceso, o potencial cambio, (PC). Es necesario analizar cómo los procesos de tesorería, que incluye la gestión de pagos, de cobros y flujo de caja; y, de cartera, que son la gestión de cuentas por cobrar, créditos y cobranzas, están influyendo en las ventas, y estas a su vez en los ingresos y en las utilidades. Confirmada esta relación, que no se puede negar, se reafirma que el problema central de la auditoría es que la empresa está experimentando una disminución debido a la ineficiencia, ineficacia y baja calidad en los procesos de tesorería y cartera, afectando negativamente el flujo de caja, la gestión de cuentas por cobrar y la satisfacción al cliente, esto sucede porque los procesos no están estandarizados, por lo tanto, no cumplen normas que permitan una planificación financiera.

Capítulo 2.

Análisis de involucrados

El análisis de involucrados se lo realiza por visualizar los involucrados directos e indirectos de la empresa. El análisis de involucrados "permite evaluar y comprender las características e intereses de quienes apoyan o se oponen al proyecto, antes de comenzar su implementación" (Muñoz, 2012). Este conocimiento previo sobre los interesados permite elaborar las estrategias adecuadas para lograr la mayor aceptación posible y reducir riesgos.

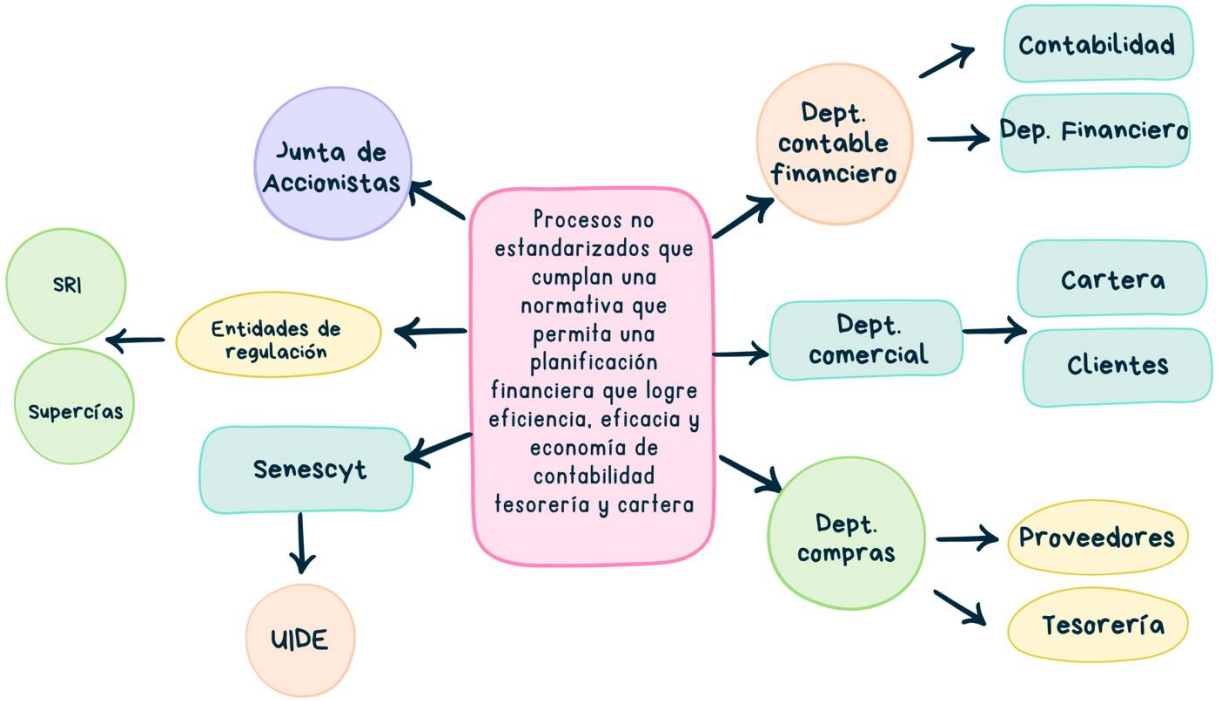
Es conveniente realizar el análisis de involucrados en forma grupal, entrevistando a los interesados ya que, de esta manera, es más probable una mayor aproximación a la realidad, mayor objetividad, que si lo hiciera las referencias y las experiencias de un solo directivo o un solo trabajador (Muñoz, 2012). En ciertos casos, Muñoz (2012) reconoce, que el análisis implica un trabajo de investigación complejo, ya que podría no haber apertura o intereses escondidos, totales o parciales, que serán necesarios descubrir, con delicadeza, de lo contrario este análisis podría ser defectuoso; y, sin dudas, afectará los resultados (Muñoz, 2012).

Mapeo de Involucrados

Para identificar los involucrados se hace una lista de cada uno en relación con el problema central de auditoría. Se realiza, entonces, el mapeo de involucrados, ubicando en la izquierda los externos y a la derecha los internos antes identificados. Para poder representar gráficamente se presenta la Figura 1 el mapeo de involucrados.

Figura 1

Mapa de involucrados



Nota. La tesorería no es un área definida en el organigrama de la empresa, no obstante, los pagos y el flujo de efectivo se maneja en este departamento.

Por un lado, están los interesados internos que pertenecen a la empresa, es decir los departamentos de la organización, departamento contable financiero, comercial y de cartera, con sus respectivas áreas; y, por otro lado, están los externos que influyen en la empresa, que son: la junta de accionistas, el fisco y las entidades de control. Entre los interesados externos para la academia un interesado es la Senescyt, la secretaría del gobierno que regula la educación superior, la ciencia, la tecnología y la innovación y dentro de ésta se regula la Universidad Internacional del Ecuador, de donde provienen los estudiantes auditores.

Matriz de Análisis de Involucrados

Para realizar el análisis se deben identificar los intereses de los involucrados externos: la junta de accionistas, e internos: Departamento Financiero Contable, Comercial y de Compras, sobre el problema central que es la gestión de procesos para incrementar las ventas; y, sobre los intereses sobre del proyecto de desarrollo, investigación e innovación (I+D+i) que es el plan de mejoras, como se muestra en la Tabla 4, en la matriz de involucrados. Adicionalmente, para conceptualizar la herramienta, la matriz de análisis de los involucrados presenta los recursos, mandatos y capacidades de cada uno de los actores, así como los problemas percibidos sobre los intereses del problema central y los conflictos potenciales sobre el proyecto de mejoras, obtenido mediante la auditoría de gestión.

Tabla 4

Matriz de Análisis de Involucrados

Actores Involucrados	**Intereses sobre el problema central**	**Problemas Percibidos**	**Recursos mandatos y capacidades**	**Intereses sobre el proyecto**	**Conflictos potenciales**
Junta de Accionistas	Recuperar utilidades. Maximización de los beneficios financieros asegurando un	Falta de colaboración de los accionistas por implementar tesorería y definir procesos en manuales.	Reglamento Interno de la Compañía Macroprocesos de compra y venta	Incrementar las ventas mejorando las áreas de tesorería y cartera.	Desinterés al cambio para la mejora continua de la gestión por procesos. Corrupción, fraudes y errores.

	crecimiento rentable y estable a largo plazo	Eficiencia a costa de despidos	Organigrama de la Compañía	Tener una visión clara de los informes financieros de la compañía.	
Departamento Financiero Contable	Reducir el volumen de trabajo definiendo las responsabilidades de cada área.	Desorganización en los procesos y en la toma de decisiones por falta de definición de roles.	Contabilidad Departamento Financiero	Aplicación correcta de todos los procesos y procedimientos contables de la compañía	Poco interés de los demás departamentos de la empresa para colaborar con el mejoramiento de los procesos.
Departamento Comercial	Lograr reducir el alto nivel de incobrabilidad de la empresa. Ampliar la cartera de clientes.	Los vendedores no realizan un seguimiento a las cuentas incobrables y no buscan nuevos clientes	Cartera Clientes	Realizar una efectiva cobranza y seguimiento de cartera vencida. Incentivar a los vendedores	Desmotivación por parte del equipo comercial para depurar cuentas cobradas, visitar clientes y ampliar cartera.
Departamento de Compras	Asegurar la calidad, optimizar costos. Implementar un proceso de registro contable de pagos y flujo de caja	Falta de asignación de una persona responsable en este ámbito. Desorden de los registros.	Proveedores Tesorería	Realizar una investigación de los precios. Motivar a los directivos la contratación de tesorero.	Desinterés por parte de los accionistas para asignar un colaborador para cumplir con esta tarea.

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Un punto en común, en este sentido, es una clara desmotivación y falta de interés a nivel directivo y de los trabajadores, tal como se detalla en los conflictos pen el departamento financiero contable, comercial y de compras.

Capítulo 3.

Problemas y Objetivos

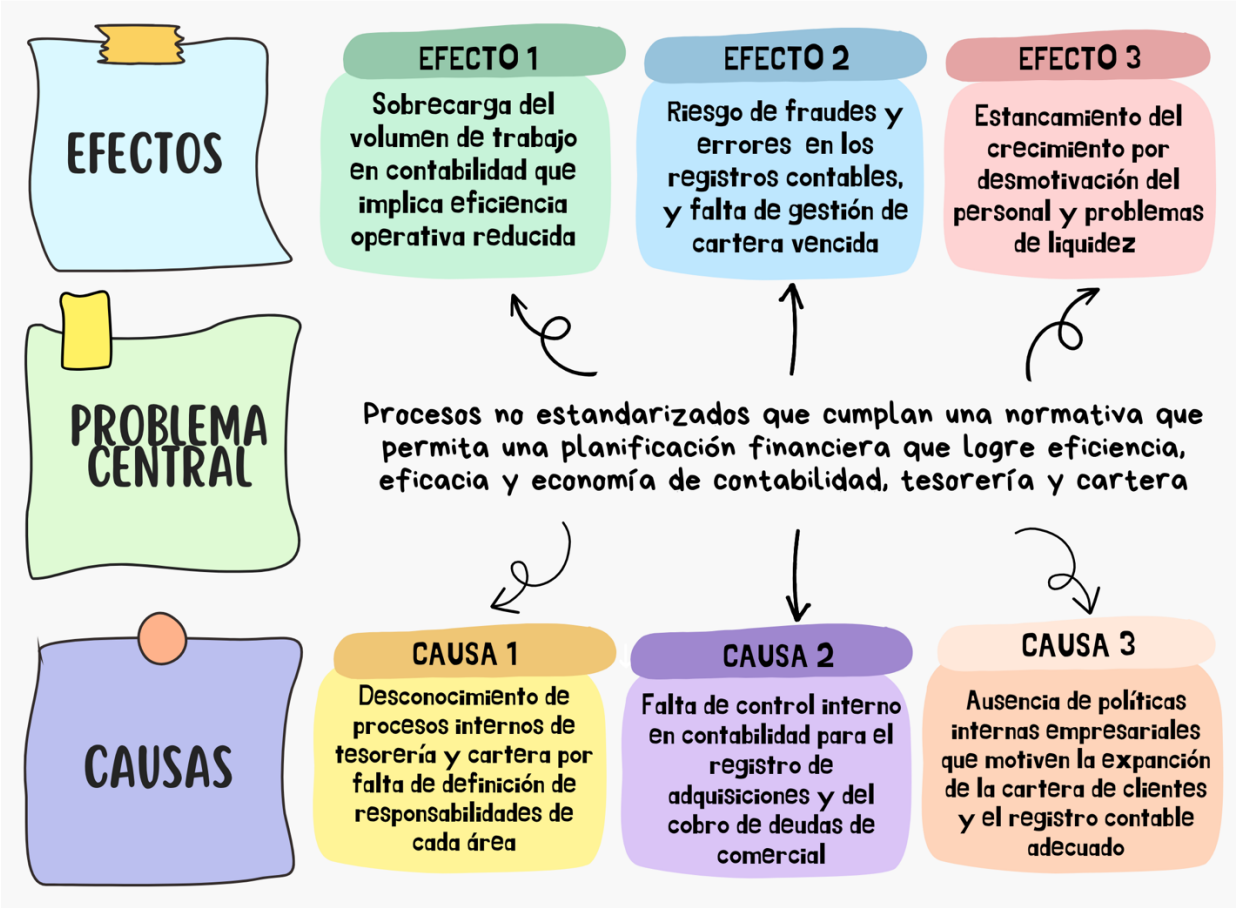
Para plantear los problemas y los objetivos del proyecto, se utiliza la herramienta de análisis conocido como árbol de problemas y de objetivos. El objetivo es la situación deseada, lograda mediante la implementación del proyecto I+D+i, se construye con base en el problema, tales que para que sea claro se presentan las causas y sus efectos. Una vez construido, en función a este, se plantea el objetivo como una situación positiva ya mejorada del problema, y en este caso se presentan los medios y los fines para aclarar el objetivo que se busca alcanzar.

Árbol de Problemas

La herramienta árbol de problemas es un mapa mental en el que en el centro se ubica el problema identificado en la definición del problema en el capítulo anterior. Con base en este, se identifican las causas, las cuales se ubican en la parte inferior del árbol, para delimitar el alcance de la auditoría se limitan a tres enfocadas en el área de cartera y tesorería. Efectivamente, por ley de causa y efecto, estás tres causas del problema que fueron identificadas, tienen un efecto sobre la empresa, las cuales se van a identificar y a ubicar en la parte superior del árbol, que corresponden al orden en las que se ubican, es decir que la primera causa va a corresponder con el primer efecto ubicado uno encima del otro y así sucesivamente. Las causas identificadas se presentan en el árbol de problemas de la Figura 2, con sus respectivos efectos.

Figura 2

Árbol de Problemas



Nota. Elaboración de los autores

Tal como se muestra en la Figura 2, el problema central identificado que se lleva a cabo en la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial es la existencia de procesos no estandarizados que cumplan una normativa que permita una planificación financiera que logre eficiencia, eficacia y economía de contabilidad tesorería y cartera. Las causas relacionadas con los efectos del problema establecido para la auditoría de gestión son las siguientes:

Por el desconocimiento por parte de los trabajadores de los procesos internos existe confusión entre las responsabilidades y las actividades que deben llevarse a cabo en los departamentos Contable, Comercial y de Compras debido a una falta de definición de las áreas. La necesidad de definir las responsabilidades de un área de tesorería que registre las operaciones de estos departamentos es afrontar el problema que, cuando entra dinero no hay un procedimiento de control; es decir, el efectivo que ingresa se utiliza inmediatamente para pagos sin una justificación adecuada en los registros contables, por parte de Compras.

Entonces, el primer efecto causado por el desconocimiento de los procesos internos es que las operaciones de la empresa se las realiza sin estándares, los cuales deben estar descritos en manuales. Es así que, el área de contabilidad actualmente se está haciendo cargo de lo que debería hacerse cargo un área de tesorería, inexistente, como, por ejemplo: ejecutar pagos, realizar ingreso de retenciones, registro de facturas, entre otras que debería estar a cargo de compras ya que de forma imprecisa es el departamento que actualmente se hace cargo de estas operaciones. Además, contabilidad se hace cargo de la meta de cobranza, que, en teoría, debería estar a cargo del área de cartera, misma que solo revisa la meta y realiza una proyección de los incobrables, teniendo, además, una alta tasa de cuentas sin cobrar y que depurar. En conclusión, la Contabilidad General, actualmente, tiene a cargo la mayoría de las actividades y tareas, dado que no se encuentra definido con claridad en los estatutos de la empresa un organigrama actualizado que establezca lo que a cada área le compete, lo que implica una eficiencia reducida de la operativa.

Lo expuesto, conlleva al segunda causa, que es, en definitiva, una falta de control interno que se refleja en lo anteriormente expuesto, el desorden de los procesos para hacer un adecuado registro financiero de las operaciones de la empresa; y, en una ausencia de gestión de la cartera vencida, por parte de Comercial. Es así que, el segundo efecto causado por falta de control interno es el riesgo de fraudes y errores, tanto en los registros contables como en la cartera vencida. Lo que sucede es que la mayor parte de los controles que la empresa ejecuta son inexistes o flexibles. Se conoce que en tesorería este control es un pilar fundamental, ya que se tratan de procedimientos y prácticas para proteger los activos financieros y asegurar que los registros contables sean preciso, de manera que al final de cada período, se puedan cubrir la totalidad de los pagos y de los impuestos.

Por su parte, en el área de cartera los vendedores no realizan un seguimiento a las cuentas incobrables, no existe un control sobre las visitas de cobro que el personal de esta área debería hacer a los clientes acreedores para garantizar el pago de los compromisos adquiridos con la empresa, dado que no se han implementado reglas y regulaciones, en otras palabras, no hay procedimientos de control.

Finalmente, la tercera causa identificada es la ausencia de políticas internas que permitan una planificación financiera de las áreas definidas. El efecto causado por la ausencia de políticas empresariales, ha sido una resistencia al cambio que motive la mejora continua de los procesos y la planificación financiera. La falta de motivación tanto de las jefaturas como de los trabajadores es causada porque no hay un reglamento interno que se aplique. Esto, ha tenido un efecto en el comportamiento, resultando en una desinterés.

Se sabe que una política empresarial es un *statement* o una afirmación que orienta las decisiones de la empresa para alcanzar los resultados que repercutan en un beneficio común, este sistema deliberado de principios, constituye pautas a seguir de comportamiento, modifica la forma de pensar y de actuar de los trabajadores y debería ser impulsado por la directiva de la empresa, no obstante, se nota resistencia por parte de la dirección de la empresa para el cambio y el ordenamiento de las finanzas, por lo que el informe de auditoría debe presentar a la junta razones que motiven en la empresa una mejora continua en este sentido..

Árbol de Objetivos

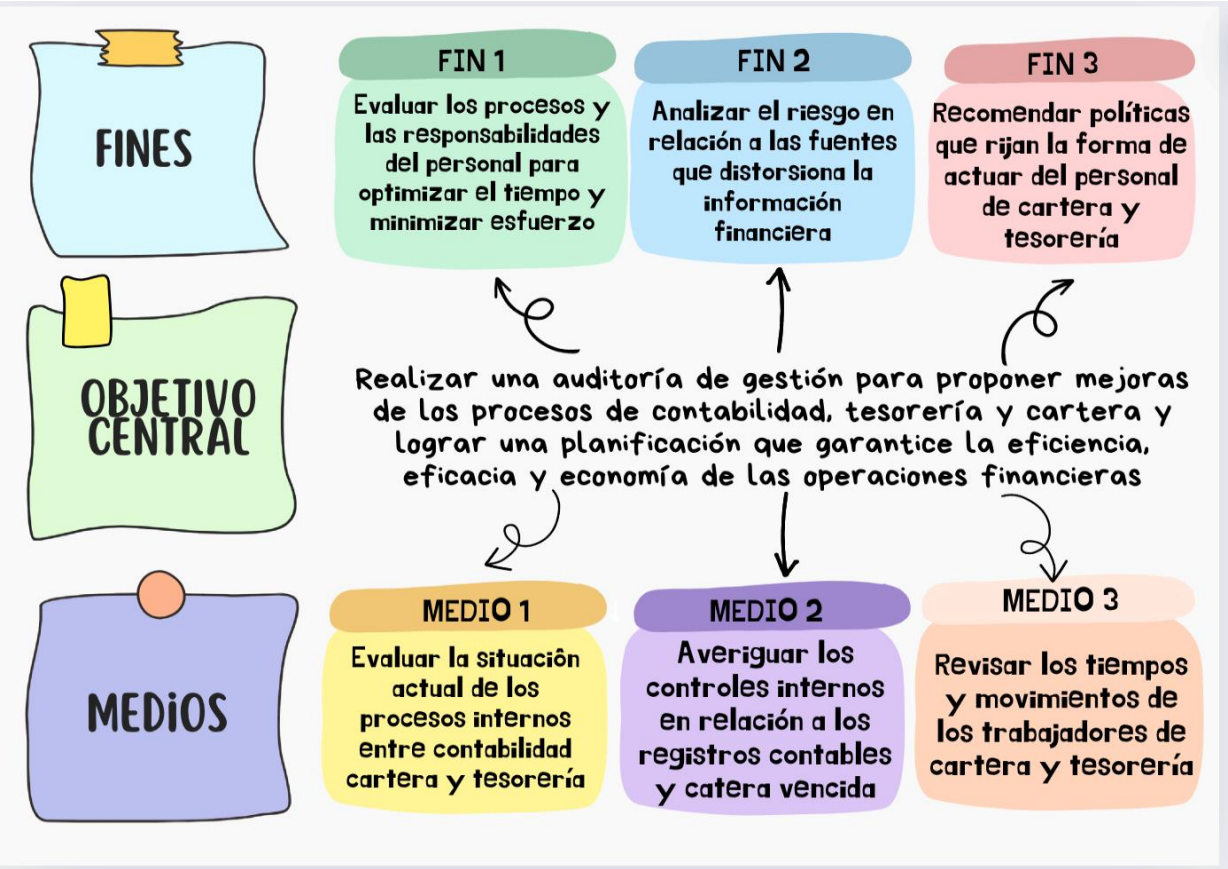
En la Figura 3 se presenta el árbol de objetivos los fines y los medios para alcanzar el objetivo planteado que se presenta en el centro de la gráfica, este se desarrolló revirtiendo la situación problemática actual a una ideal o deseada, presentada en el árbol anterior mediante la implementación de las recomendaciones sugeridas por esta auditoría.

En otras palabras, revirtiendo el problema a una situación deseada y convirtiendo las causas en los medios y los efectos en los fines, a continuación, se utiliza el árbol de objetivos para visualizar lo que la presente auditoria de gestión de procesos persigue.

En la parte inferior se ubican los medios para alcanzar el objetivo central, y se limita a tres, los cuales corresponden a su respectivo fin, el cual se ubica en la parte superior de la gráfica y cada una le corresponde a la otra y se ubica encima, tal como se presentó el árbol de problemas con sus causas y efectos, pero ahora se lo realiza con medios y fines. Este árbol se presenta en la Figura 3.

Figura 3

Árbol de Objetivos



Nota. Elaboración de los autores

El objetivo central para afrontar el problema de procesos no adecuados para una planificación financiera que garantice la eficiencia, eficacia y economía, enfocado las áreas de contabilidad, tesorerías y cartera, es realizar una auditoría de gestión para proponer mejoras en los procesos de estas áreas para lograr la deseada planeación y garantizar tres conceptos que cuando se gestión de manera adecuada, contribuyen al éxito general de la empresa, también conocidos como las tres *es* de la auditoría (eficiencia, eficacia y economía).

Cabe resaltar el alcance de la auditoria, nuevamente, para poder delimitar las acciones del plan de mejoras resultante, este se desarrollará para las áreas mencionadas. Es decir que, el objetivo es realizar una auditoría de gestión enfocada en la mejora de los procesos para un buen manejo de los recursos que garanticen la tres e de las operaciones financieras de contabilidad, cartera y tesorería, ya que estás son las áreas que presentan mayores problemas para una planificación financiera adecuada, que aporte a la empresa en su gestión por procesos y ,en consecuencia, en su crecimiento económico. La planificación financiera está ligada directamente con los procesos que se quieren mejorar entre estas áreas delimitadas para la auditoría.

La empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial lleva en el mercado 19 años. Durante estos años ha existido una alta rotación del personal, del -5% en 2024 con respecto al 2023, en este último año se han presentado la mayor proporción de despidos, teniendo una reducción de 71 empleados en 2019 a 45 en el primer semestre del 2024, esto se puede verificar en el Anexo 4. En el departamento de contabilidad financiera la rotación del personal presenta una variación del -3% agregando los años 2020 -2024; mientras que, en el departamento comercial la rotación es mayor, teniendo una disminución del -9% de empleados durante estos años, lo que se traduce en una reducción importante de vendedores y de cobradores de deudas.

Por lo tanto, durante estos cambios de trabajadores, hasta cierto punto normales en una larga vida, no ha existido una adecuada transferencia de la información acerca de los procesos, teniendo áreas indefinidas como la tesorería, la cual puede ser clave para una gestión eficaz para

garantizar la estabilidad y crecimiento de la empresa. El medio para atacar este problema es auditar la situación actual de los procesos internos entre contabilidad, adquisiciones y comercial, el fin es evaluar las responsabilidades del personal para optimizar el tiempo y minimizar el esfuerzo.

En el ámbito comercial, los clientes actuales son principalmente los antiguos, es decir, los grandes clientes. En los últimos años, no ha existido una expansión de la cartera. La empresa se mantiene a través de los procesos de compras públicas que realiza con socios estratégicos y no se han ejecutado acciones para captar nuevos clientes. No existen orientación para que, los vendedores amplíen sus horizontes

También, como se ha mencionado la empresa tiene una alta tasa de cuentas sin cobrar de servicios y productos que se brindaron a crédito, es decir cartera vencida, de alrededor de 100 mil dólares, lo cual se evidencia en las auditorías externas del 2022, ver Anexo 5. Los registros contables no han tenido una depuración correcta de los pagos de los clientes, además tampoco existe un adecuado registro de los pagos a proveedores por parte de adquisiciones, que no lleva un flujo de caja en el que se pueda medir la liquidez que tiene la empresa, y se identifican cuentas por pagar y por cobrar que no se gestionan por falta de control de un área de tesorería. En tal sentido para lograr el objetivo planteado por la auditoria, el medio será averiguar los controles internos en relación a los registros contables y cartera vencida, el fin es analizar los riesgos en relación a las fuentes que distorsionan la información financiera.

La política es un sistema deliberado de principios que constituye pautas a seguir de comportamiento, modifica la forma de pensar y de actuar de los trabajadores y debería ser impulsado por la directiva de la empresa, no obstante, se nota un desinterés por parte de la dirección de la empresa para el cambio, por lo que el informe de auditoría debe presentar a la junta razones que motiven en la empresa una mejora continua. En este sentido, para realizar una auditoría de gestión para proponer mejoras de los procesos de contabilidad, tesorería y cartera para lograr una planificación financiera que garantice las tres *es* de las operaciones, el medio será revisar los tiempos y movimientos de los trabajadores de cartera y tesorería, con el fin de recomendar políticas que rijan la forma de actuar del personal de cartera y tesorería, por su puesto, que motive a las jefaturas a la mejora continua.

Capítulo 4.

Análisis de Alternativas

Una vez que se desarrolló el árbol de objetivos en función de los problemas identificados en una empresa dedicada a la compra y venta de productos y servicios de seguridad industrial, se debe priorizar cuales son los medios y los fines que tiene un mayor impacto en el propósito del presente proyecto de I+D+i, la mejora continua de los procesos. Con esto en mente, a continuación, se genera una matriz de análisis de alternativas, en las que se categoriza el nivel del impacto acompañado de criterios como la factibilidad en diversos puntos, de manera que se pueda escoger entre las alternativas los objetivos en los que se basará la propuesta de mejoras y, *a posteriori*, definir las estrategias sobre cómo alcanzar los mismos utilizando un diagrama.

Matriz de Análisis de Alternativas

Para la realización de la matriz se desarrollarán categorías mediante una metodología de ponderación que priorice las más importantes. Para categorizar los objetivos planteados se utiliza la escala: alta, media y baja importancia, ponderada mediante un conjunto de factores que se evalúan para saber si la auditoria de gestión propuesta es viable o no y si se la puede llevar a cabo de manera exitosa. En la Tabla 5, se coloca en una lista el objetivo central del árbol seguido de los medios y sus fines correspondientes, resultando 7 de los cuales se tienen que priorizar 4 mediante la metodología determinada. De la suma total de esta evaluación se tiene que el objetivo central, el medio 1 y los fines 2 y 3 alcanzan un mayor puntaje, por considerarse de alto impacto y más factibles.

Tabla 5

Matriz de Alternativas

Objetivos	Impacto del propósito	Factibilidad Técnica	Factibilidad Financiera	Factibilidad Social	Factibilidad Política	Total	Categoría
OG: Realizar una auditoría de gestión para proponer mejoras en los procesos de contabilidad, tesorería y cartera para lograr una planificación de garantice las tres *es* de las operaciones financieras	5	5	5	5	5	25	Alta
M1: Evaluar la situación actual de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería	5	5	4	4	4	23	Alta
F1: Evaluar los procesos y las responsabilidades del personal para optimizar el tiempo y minimizar esfuerzos	3	4	4	3	3	17	Medio
M2: Averiguar los controles internos en relación a los registros contables y cartera vencida	4	3	4	3	4	18	Medio
F2: Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información financiera	5	5	4	4	4	22	Alta
M3: Revisar los tiempos y movimientos de los trabajadores de cartera y tesorería	2	2	4	2	3	13	Medio
F3: Recomendar Políticas que rijan la forma de actuar del personal de cartera y tesorería	5	5	4	4	5	23	Alta

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 6

Ponderación

Escala	Rango	Categoría
1-2	1-10	Bajo
3-4	11-20	Medio
5	21-25	Alto

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

La evaluación del impacto del propósito del presente proyecto realizada en la Tabla 5 a cada uno de los objetivos aporta múltiples ventajas tanto a la auditoría de gestión de procesos como a la organización dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial. Al identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización se impulsa la mejora continua. Con base en decisiones tomadas con datos concretos, además, se garantiza que estas sean acertadas y estratégicas. La evaluación, también, contribuye a incrementar la eficiencia de los procesos al eliminar actividades repetitivas que no generan valor; finalmente, permite identificar y mitigar riesgos potenciales, asegurando la culminación exitosa de la auditoría. En resumen, la evaluación del impacto es fundamental para alinear los esfuerzos de la auditoría con los objetivos estratégicos de la empresa y garantizar las tres *es* en sus procesos.

Cuando se habla de evaluar el impacto del propósito, en una auditoría de gestión de procesos, se analiza cómo la razón de ser de ese objetivo influye en los resultados y conclusiones. Para asignar el puntaje, el equipo auditor se hizo preguntas tales como: ¿Qué tan relevante es este objetivo para el proyecto? ¿Cómo contribuye a los objetivos generales de la organización? ¿Qué pasaría si no se cumpliera?

Utilizando la escala del 1 al 5 especificada en la ponderación de la Tabla 6, de manera detallada, para esta evaluación del impacto del propósito se consideran si cada uno de los objetivos de la matriz de alternativas de la Tabla 5 cumplen con elementos clave como:

1) Alineamiento estratégico: se evalúa la conexión con la visión y misión y su contribución a los objetivos tácticos. ¿Está directamente relacionado con los objetivos a largo plazo de la organización? ¿Apoya a los planes y metas a corto plazo?

2) Relevancia para el proceso: se evalúa el impacto en los resultados del proceso y se identifica de riesgos. ¿Cómo afecta a la eficiencia, eficacia y efectividad del proceso? ¿La consecución implica la gestión de algún riesgo específico?

3) Medibilidad y cumplimiento: se considera los indicadores clave de desempeño como los *Key Performace Indicators* (KPIs), el establecimiento de metas y el cumplimiento de los requisitos. ¿Existen métricas claras para medir el progreso? ¿Se han definido metas realistas y alcanzables? ¿Se cumplen las normas, regulaciones y estándares?

4) Impacto en los *Stakeholders*: en qué impacta a los interesados. ¿Cómo beneficia a los clientes? ¿Influye en la satisfacción y productividad de los empleados? ¿Afecta las relaciones con los proveedores?

En la Tabla 5 se puede verificar que tanto el objetivo central de la auditoría, el medio 1, el fin 2 y el fin 3, luego de cuestionar su impacto con las preguntas clave planteadas, obtienen un puntaje de 5, ubicándose en una categoría alta, porque se encuentran alineados estratégicamente,

son relevantes para el proceso de planificación financiera, se pueden medir las mejoras de los procesos y tienen un impacto de forma puntual en los interesados internos: empleados y directivos. A parte, en la categoría media se ubican el fin 1 y los medios 2 y 3, puesto que:

El fin 1 para evaluar los procesos y las responsabilidades del personal para optimizar el tiempo y minimizar esfuerzos, a pesar de que sí se encuentra alineado con los objetivos de la empresa, afectan a la eficiencia de la auditoría al ser repetido con respecto al medio 1: evaluar la situación actual de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería, que lo engloba. Además, resulta complicada su medibilidad y cumplimiento puesto que no existe claridad en los roles de los trabajadores y un organigrama definido de las áreas. En tal sentido, alcanza un puntaje de 3.

El medio 2 alcanza un puntaje de 4, dado que averiguar los controles internos en relación a los registros contables y cartera vencida redunda con analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsionan la información financiera, por lo que no cumple el mismo criterio de la eficiencia de la auditoría como el caso anterior, pero en este, el fin 2, prevalece sobre el medio 2 ya que si puede medir el riesgo, razón de que la información de los balances es pública, mientras que los controles internos del personal son flexibles de forma tal que no cumple normas, regulaciones y estándares.

El medio 3, que trata de revisar los tiempos y movimientos de los trabajadores de cartera y tesorería alcanza un puntaje de 2, puesto que es reiterativo con la eficiencia del proyecto e implica mucho riesgo su consecución por el sincretismo que la directiva de la empresa tiene con

la información de los trabajadores, la cual se ha solicitado de forma reiterada sin tener una respuesta concreta. Entonces, en consecuencia, no existen métricas claras para medir el progreso dado que la empresa con respecto a la administración de los recursos humanos no cumple con normas, regulaciones y estándares. Finalmente, revisar estos tiempos y movimientos influye mucho en la satisfacción y productividad de los empleados, pero no hay una apertura por parte de los directivos para alcanzar este objetivo, dada una la falta de consciencia de los altos mandos de la importancia de los recursos humanos, es decir la productividad de los trabajadores para la mejora continua de los procesos y la planificación financiera.

Por su parte la factibilidad técnica se refiere a la capacidad de realizar la auditoría de gestión utilizando los recursos disponibles. Para lograr el objetivo, se consideraron varios aspectos. ¿Se cuenta con el personal calificado y experimentado? ¿Se cuenta con los equipos, herramientas y software necesarios? ¿Se tiene acceso a la información requerida como registros financieros, documentos operativos y datos de los empleados? ¿Se ha definido una metodología de auditoría adecuada? Finalmente, se verificó si se ha elaborado un cronograma realista para medir el tiempo que tomaría la ejecución de cada objetivo.

Los resultados de estos cuestionamientos arrojan que el objetivo general, el medio 1, el fin 2 y el fin 3 son viables llegando a los 5 puntos. Mientras que, el fin 1, el medio 2 y el medio 3 alcanzan los 4, 3 y 2 puntos respectivamente, lo que refleja una ponderación de mediana factibilidad. Los auditores argumentan que, aunque su equipo cuenta con la capacidad y la experiencia, el accesos a los datos de los empleados es limitada, y todos estos alcances se relacionan con recursos humanos, Además para evaluar los procesos y averiguar los controles no

se dispone del tiempo necesario y de la apertura para aplicar una metodología apropiada. Finalmente, revisar los tiempos y movimientos de los trabajadores requiere de una observación directa lo que resulta imposible si no hay una aprobación de la directiva de la empresa, a la que ya se le ha solicitado: una visita para observar las operaciones, esperando una respuesta favorable que no ha sucedido, por lo que no se cuenta con la herramienta o técnica de recolección de datos propicia que sería la "visita" para poder alcanzar este objetivo.

En cuanto a la factibilidad financiera se refiere a la disponibilidad de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la auditoría de gestión. Las cuestiones giran alrededor del tema del dinero requerido: ¿Se ha estimado el costo total de la auditoría, honorarios de los auditores, los gastos de visitas de observación y otros gastos asociados? ¿Se cuenta con el presupuesto necesario para financiarla? ¿Se ha calculado el retorno de la inversión?

En este sentido, el objetivo central, el medio 1, los fines 1 y 3 son altamente viables, es decir que se cuenta con el financiamiento y existe un presupuesto, sin embargo los objetivos que corresponden al fin 1, al medio 2 y al medio 3 obtienen un puntaje de 4, porque resultan un poco más "caros" puesto que significa un costo de oportunidad de los auditores de su tiempo de estudio y ausentarse de su trabajo, lo que en teoría representa un menor desempeño universitario o un descuento del salario.

La factibilidad social se refiere a la aceptación y el apoyo de los *stakeholders* a la auditoría de gestión. Los cuestionamientos sociales son los siguientes: ¿Se ha considerado el impacto, tanto en términos positivos como negativos? ¿Se ha desarrollado un plan de

comunicación para informar a los *stakeholders* sobre los objetivos? ¿Se han identificado las posibles resistencias al cambio que podrían surgir como resultado de la auditoría y se han desarrollado estrategias para manejarlas?

En este punto, solo el objetivo central de la auditoría alcanza una puntuación alta de 5, en general sí manifiesta la consideración de los impactos positivos y negativos, se ha comunicado a los interesados, tanto a los directivos: junta de accionista, como a los trabajadores; y, se han identificado varias resistencias al cambio, desarrollando estrategias para gestionarlas. No obstante, en el caso de los medios y los fines es más complejo.

El medio 1 que consiste en evaluar la situación actual de los procesos internos entre las áreas delimitadas en el alcance de la auditoría y el fin 2 que trata de analizar el riesgo en relación a las fuentes de distorsión financiera, no cumplen con una evaluación de los impactos negativos, puesto que en una primera impresión una planificación financiera que garantice las tres *es* de las operaciones sería positiva, pero tiene muchos aspectos escondidos que, talvez, puedan afectar a la empresa y su hermetismo, asignándoles, por tanto, un puntaje de 4 a cada uno. Además, no se han desarrollado estrategias para afrontar el desorden con respecto al fin 1 y al medio 2 que trata de evaluar los procesos y averiguar los controles, razón por la que no se ha logrado una comunicación efectiva de estos objetivos a los directivos y, en consecuencia, de su parte a los trabajadores causado por falta de interés total, siendo esta la principal resistencia, una inexistencia completa de motivación, entonces, por todo lo expuesto se asigna a ambos un puntaje de 3. Finalmente, el medio 3 que trata de revisar los tiempos y los movimientos de los trabajadores no cumple la factibilidad social por la misma resistencia que gira en torno a la

aceptación de una observación directa visitando la empresa para la mejora continua de los procesos, asignándole un puntaje de 2.

La factibilidad política se refiere al apoyo y la colaboración de los líderes de la empresa para la auditoría de gestión. Para la evaluación se realizan preguntas como estas: ¿La auditoría está alineada con los objetivos estratégicos de la empresa? ¿La alta gerencia apoya la auditoría y ha asignado los recursos necesarios para su ejecución? ¿El entorno político de la organización es favorable para la realización de la auditoría?

Los resultados de la evaluación de factibilidad política de la auditoría de gestión de procesos muestran que el objetivo general, el medio 1 y el fin 3 tienen una completa viabilidad. Esto es porque se encuentran totalmente alineadas a los objetivos de la empresa, la alta gerencia los apoyó y por lo que existe un entorno político favorable. No obstante, para las áreas de cartera y de tesorería no se cumple con estos dos puntos últimos para logara el fin 1que consiste en evaluar los procesos y las responsabilidades del personal para optimizar el tiempo y minimizar esfuerzos, y el medio 3 que permite revisar los tiempos y movimientos de los trabajadores de cartera y tesorería, principalmente porque son áreas en las que la planificación financiera no se evidencia, de hecho, se observan de. manera preliminar procesos que no garantizan las tres *es*, por lo que se califica con 3 puntos. La factibilidad política del medio 2 y del fin 2 que refieren a los controles y a los riesgos de estos departamentos es más favorable puesto que la alta gerencia ha notado la falta de organización de estos procesos buscando con la auditoría la mejora continua, aunque este apoyo ha disminuido a través del tiempo por una inconformidad de los trabajadores con sus jefes.

Las alternativas que alcanzaron una mayor ponderación son el objetivo general, el medio 1 y los fines 2 y 3, alcanzando puntajes de 25, 23, 22 y 23, respectivamente, como se mira en la Tabla 5.

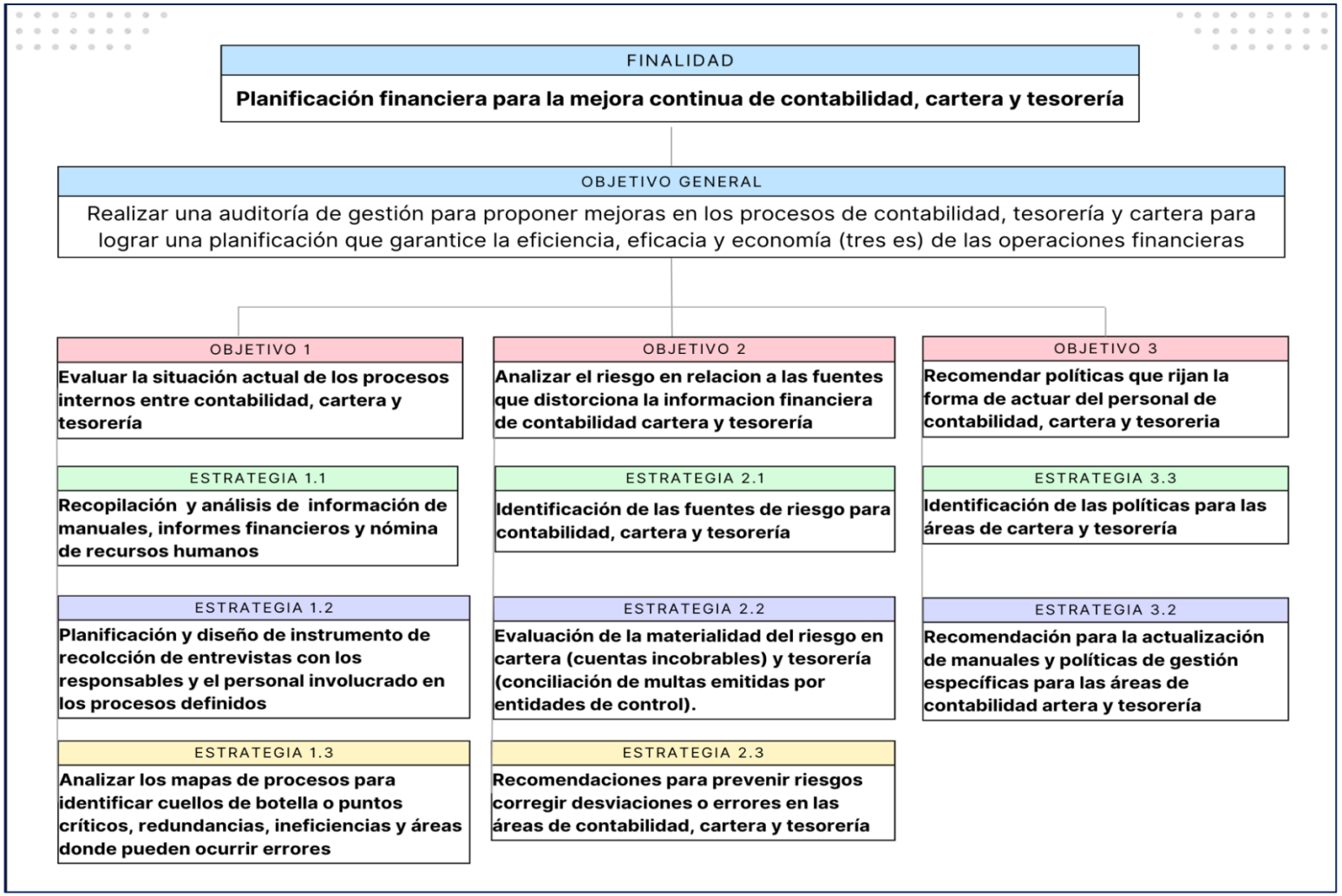
Diagrama de Estrategias

Para definir las estrategias se utiliza la herramienta metodológica del diagrama, se trata de un mapa conceptual en el que se ubica en el título la finalidad de la auditoría de gestión en la parte superior, y como subtítulo el objetivo general, el cual fue priorizado en el análisis de alternativas. En la clasificación se colocan el medio 1 y los fines 2 y tres, que se convierten en los objetivos secundarios, los cuales también fueron priorizados. Cada uno de los objetivos ha sido redactado con un verbo en infinitivo, ahora para alcanzar estos objetivos priorizados se plantean estrategias para cada uno de ellos planteados como sustantivos, los cuales son los mecanismos para alcanzar los objetivos.

Considerando los objetivos, es importante, primero, analizarlos en detalle para comprenderlos, mediante una revisión cuidadosa es necesario entender que pretende lograr cada uno para lo cual se los divide para que sean más pequeños y manejables, identificando pasos específicos para alcanzarlos. Se considera los potenciales problemas desarrollando estrategias que mitiguen estos riesgos. Se determina, nuevamente, que el universo de la auditoría son las áreas de cartera y de tesorería, los criterios de recolección de información y la metodología que se llevará a cabo. Se eligen las técnicas de recolección y los instrumentos, además de planificar las pruebas que se van a realizar. Se considera para definir las estrategias los recursos y el tiempo que se debe asignar a cada uno de los objetivos priorizados.

Figura 4

Diagrama de estrategias



Nota. Elaboración de los autores

La finalidad de la auditoría es la planificación financiera para la mejora continua de contabilidad, cartera y tesorería. El objetivo general es realizar una auditoría de gestión para proponer mejoras en los procesos de contabilidad, tesorería y certera para lograr una planificación que garantice las tres es de las operaciones financieras.

El primer objetivo es evaluar la situación actual de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería, para alcanzar este objetivo se plantearon tres estrategias:

La primera: recopilación y análisis de información de manuales, informes financieros y nómina de recursos humanos.

La segunda estrategia se trata de la planificación y diseño de los instrumentos de recolección de entrevistas con los responsables y el personal involucrado en los procesos definidos.

La tercera se trata de analizar los mapas de procesos para identificar los cuellos de botella o puntos críticos, redundancias, ineficiencias y áreas donde pueden ocurrir errores.

El segundo objetivo es analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsionan la información financiera de contabilidad, cartera y tesorería.

La primera estrategia para alcanzar este objetivo es la identificación de las fuentes de riesgo para contabilidad, cartera y tesorería.

La segunda estrategia se trata de la evaluación de la materialidad del riesgo en cartera (cuentas incobrables) y tesorería (conciliación de multas emitidas por entidades de control).

La tercera estrategia es hacer recomendaciones para prevenir riesgos, corregir desviaciones o errores en las áreas de contabilidad, cartera y tesorería.

El tercer objetivo es recomendar políticas que rijan el comportamiento del personal de cartera y tesorería, para alcanzar este objetivo se plantean 2 estrategias.

La primera, la identificación de las políticas para las áreas de cartera y tesorería.

La segunda, hacer recomendaciones para la actualización de manuales y políticas específicas para las áreas de cartera y tesorería

Capítulo 5

Propuesta de Valor

Antecedentes de la Propuesta

La empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial lleva casi dos décadas en el mercado, el objetivo o la meta a la que apunta esta apunta, es mejorar las condiciones de los trabajadores, desarrollando conciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores y en el talento humano. La misión, que es la razón de ser de la empresa, es proveer productos de seguridad, higiene industrial y salud ocupacional a clientes en todo el territorio ecuatoriano, diseñados de acuerdo a normas nacionales e internacionales, y brindando soluciones únicas e integrales para cada área y riesgo, a través de un asesoramiento personalizado, capacitaciones y servicios de mantenimiento de equipos, en beneficio de colaboradores y sociedad en general. Finalmente, la visión, que es el propósito para el futuro de la empresa, es ser líderes en la comercialización de productos de seguridad industrial y salud ocupacional a nivel nacional e internacional.

En los últimos años la empresa ha venido sufriendo un decrecimiento de sus ventas, lo que ha derivado en una caída de los ingresos y por lo tanto de las utilidades. Por este motivo la junta de accionistas ha tomado la decisión de autorizar la auditoría de gestión de procesos, puesto que necesitan de una planificación financiera que le permita lograr las tres es de las operaciones financiera (eficiencia, eficacia y economía), específicamente de las áreas de contabilidad,

expuesta la falta de un área de tesorería, y de comercial, dado que la cartera tiene una alta tasa de deudas incobrables.

Justificación de la Propuesta

La justificación de la propuesta se basa en los intereses de los directivos y de los empleados. Para los altos niveles empresa, la preocupación nace de la Junta de los Directivos, quienes en los últimos años han visto una disminución de sus ingresos y de las utilidades por diferentes factores, entre estos una disminución de las ventas, desorden en los procesos por falta de un departamento de tesorería y una cartera de cuentas por cobrar inflada. Adicionalmente, la propuesta de auditoría de gestión de procesos se origina por la sobre carga en las tareas de los empleados de contabilidad de las empresa, misma que ha sido expresada por los trabajadores del área contable financiera durante las entrevistas realizadas, debida a la falta de definición de un área de tesorería, y por una deficiencia en el personal de cartera para cobrar a los acreedores.

Para los auditores el proyecto de I+D+i se justifica con fines académicos para poner el práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera.

Objetivo General

El fin de este proyecto es fortalecer la planificación financiera en las áreas de contabilidad, tesorería y cartera, a través de un informe de auditoría en el cual permita observar los principales hallazgos y las recomendaciones emitidas. El objetivo general es el siguiente:

- Realizar una auditoría de gestión para proponer mejoras en los procesos de contabilidad, tesorería y cartera para lograr una planificación que garantice la eficiencia, eficacia y economía (tres es) de las operaciones financieras.

Los objetivos específicos son los siguientes:

El primer objetivo específico es evaluar la situación actual de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería.

El segundo objetivo es analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsionan la información financiera de contabilidad, cartera y tesorería.

El tercer objetivo es recomendar políticas que rijan el comportamiento del personal de cartera y tesorería,

Orientación para el Estudio

En esta sección se presenta el marco teórico y conceptual sobre el que se sostiene la propuesta de auditoría de gestión de procesos, de manera que se garantice que esta tiene un aval científico en el campo amplio de la contabilidad y auditoría. En primera instancia esta la planificación financiera

Planificación Financiera

La planificación financiera mejora el proceso de toma de decisiones por ser una herramienta clave de la gestión financiera además de ser flexible por su adaptación a diferentes ámbitos y aspectos de la vida empresarial que comprende y otorga control (Valle, 2020). Las empresas deben efectuarla de forma continua y oportuna, a fin de optimizar los existentes procesos, en este caso los procesos internos entre contabilidad y tesorería; mejorar las finanzas, es decir corregir errores y fraudes en la contabilidad, y por su puesto incrementar las ventas y determinar en la empresa que áreas no cuentan con una adecuada operatividad y necesitan especial atención para mejorar r su gestión y alcanzar los objetivos propuestos: cartera y tesorería.

- Control

Apaza (2017), define a la planificación financiera como uno de los agentes fundamentales para alcanzar una correcta gestión de recursos financieros, lo que hace posible que puedan desarrollarse diferentes estrategias, con el propósito de cumplir los objetivos y metas, estableciendo medidas de control necesarios para su cumplimiento.

Lograr que, un negocio se mantenga en el tiempo no es una tarea fácil, como es el caso de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial que lleva en el mercado cerca de 20 años, por ello que los empresarios deben ser conscientes de que, además de dedicarle grandes esfuerzos y mucho trabajo, es necesario una alta dosis de control de su situación, mismo que la planificación financiera puede proporcionar debido que permite

implementar medidas e implantar estrategias en el momento en el que sean necesarias para corregir errores de gestión o enmendar posibles desviaciones (Valle, 2020).

Mantilla (2008) afirma que el control interno es diseñado por la administración para, así, tratar los riesgos de un negocio y fraudes, identificándolos como una amenaza para lograr sus objetivos establecidos, por lo tanto, la información financiera tiene que ser muy confiable. El control interno es un proceso aplicado y controlado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos verificando con exactitud y veracidad la información financiera y administrativa al alcance de los objetivos institucionales. La presente definición es concordante con la expuesta por el Comité de Organizaciones participantes (COSO) que dice: El control interno es un proceso efectuado por la alta dirección hacia el personal dentro de una entidad con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable (Zambrano et al., 2021).

Del Toro (2005), afirma que, con el propósito de obtener el control interno, hay que lograrlo no solo con la información contable, sino de toda la información que se genera a lo largo. Entonces, es necesario desarrollar un diseño muy eficiente con canales de información y la comunicación alrededor de esta, tener muy bien definidos los indicadores y las normas contables vigentes (Zambrano et al., 2021).

- Las Tres Es de las Operaciones Financieras (Eficiencia, Eficacia, Economía)

Para Simón (2006), por un lado, la eficiencia como una manera expresiva que se emplea en medir la capacidad o cualidad de actuación por medio de un sistema que este sujeto económicamente, para lograr el cumplimiento de los objetivos determinados, al menor costo posible y la mayor utilidad. Por otro lado, la eficacia, para Da Silva (2002), este término está relacionado al logro de los objetivos y los resultados propuestos, con la realización de las actividades que nos permitan alcanzar las metas establecidas por la organización. Entonces, fusionando la eficiencia y eficacia de las operaciones son viables en la práctica, ya que proponen ciclos de operaciones con los procedimientos que se genera en cada uno, identificando la responsabilidad que tiene el trabajador para hacerlas cumplir. Esta parte debe quedar explicito en los manuales de procedimientos y de procesos, así como en los organigramas de la administración del personal, la evaluación de desempeño, y las políticas laborales.

Por su parte, el atributo de economía se centra en los inputs (financieros, humanos y materiales) de la organización y a las condiciones en que se lleva a cabo su adquisición por parte de una determinada entidad (Aibar, 2003). Concretamente, hace referencia a la búsqueda de la relación precio-calidad-cantidad más favorable para la adquisición de los recursos (Aibar, 2003). La evaluación de la economía tiene como objetivo medir el grado en que las condiciones de adquisición de los inputs han sido ventajosas para la empresa, AECA (1997) plantea la necesidad de analizar cuatro elementos vinculados a dichas condiciones de adquisición (coste, cantidad adecuada, calidad preestablecida y tiempo adecuado).

- **Políticas Empresariales para Administración del Personal**

La administración del personal es un código sobre formas de organizar y tratar a los individuos en el ámbito laboral, de manera que cada uno de ellos, requieran del personal para así tener un buen manejo adecuado de todos los recursos y así satisfacer sus necesidades de consumo y mantenimiento en las empresas y organizaciones (Zambrano et al., 2021). Las políticas laborales se encuentran en dos partes, por un lado, las empresas, que buscan la mayor flexibilidad posible juntamente con los menores costes posible (salarios más cargas sociales), por la otra parte los trabajadores que buscan mayor estabilidad posible juntamente con el mayor sueldo (Zambrano et al., 2021)

Auditoría de Gestión de Procesos

Este proyecto de I+D+i tiene como fin brindar una auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable, específicamente de la cartera y de la tesorería, para una empresa de la ciudad de Quito, dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial. La necesidad surge de obtener información que les ayude a implementar mejoras en sus procesos, tanto a los directivos como a los trabajadores, evaluando eficiencia, eficacia y calidad, presentando un resultado de los mismos en un informe final.

En general, la auditoría es definida como la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros (Lara et al., 2019). Puntualmente, la auditoría de gestión se define como el proceso

que evalúa y examina las actividades que se realizan en un área, en el marco de la legislación vigente; determina el nivel de eficiencia, eficacia y calidad en el uso de los recursos disponibles, con una visión de mejora continua, aplica las recomendaciones del informe de auditoría, se enfoca, la mayoría de veces en las necesidades del cliente y los diversos factores que configuran la realidad de la empresa (Castillo-Morocho et al., 2019)

¿Qué es lo que una auditoría de gestión implica? En términos sencillos, Castillo-Morocho et al. (2019), explican que esta conlleva una evaluación efectiva de las operaciones de la entidad, es decir que se evalúa si estas operaciones en cierta área de la empresa están en concordancia con su objetivo, meta, misión y empleo eficiente de los recursos; por lo que consideran que su finalidad es examinar el rendimiento en sus diferentes niveles, los cuales son detallados a continuación:

Eficacia: hace referencia al logro de metas y objetivos propuestos en una actividad o programa; dicho de otro modo, está relacionado con el resultado de los procesos de la producción o los servicios prestados en la cantidad esperada. •

Eficiencia: es la capacidad de cumplir los objetivos al mínimo costo posible con relación a los coeficientes o estándares de producción de bienes y servicios; entendiendo que la eficiencia es considerada como el uso idóneo de los recursos. •

Calidad: es considerada como la propiedad inherente de cualquier bien o servicio, es decir, se refiere a la satisfacción percibida por el usuario o cliente. (Castillo-Morocho et al., 2019)

En tal sentido, Arias (2018) dice que, “la auditoría de gestión es un examen que busca evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las empresas u organizaciones”. Los resultados se plasman en un informe de auditoría que debe motivar a las autoridades a implementar las sugerencias en pro de una mejora continua.

- **Gestión de procesos**

“El modelo de gestión de procesos constituye el entorno o marco organizativo ideal para llevar a cabo planes de mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos” (Maldonado, 2018, p. 32). Sin olvidar hacer un correcto análisis de la situación inicial como lo realizado en el inicio de esta propuesta de auditoría, el uso de la información de la empresa con el objeto de tomar las mejores decisiones puede lograr un flujo eficaz y constante de mejora continua es necesario seleccionar de forma adecuada los proyectos de mejora y gestionarlos de manera óptima con la metodología adecuada y las herramientas más idónea (Maldonado, 2018). “Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades. Dicho de otra forma, la gestión de procesos es cuando una empresa selecciona proceso por proceso y lo va gestionando” (Maldonado, 2018).

La gestión de procesos coexiste con la administración de los recursos humanos, asignando responsables que se encarguen de los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor (Maldonado, 2018). Mediante esta herramienta se puede conocer qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, ya es muy útil para establecer

prioridades, proveyendo a los tomadores de decisiones un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos (Maldonado, 2018). Por lo expuesto se relaciona estrechamente con la planificación financiera y ambas constituyen el marco teórico y organizativo de la auditoría de gestión propuesta.

Según Maldonado (2018), la gestión de procesos se centra en el resultado de cada proceso y las acciones a realizar ya sea: mejora continua, reingeniería o innovación, llevando a cabo: La identificación de los procesos y planificación de los objetivos con cada proceso (Modelización y planificación de procesos); Medición de los resultados de los indicadores en la ejecución o funcionamiento de los procesos (Automatización y ejecución de procesos); Control de la consecución de los indicadores al compararlos con los objetivos y definición de acciones correctoras (Fase de monitorización); Estructura vertical.

La organización “vertical” se visualiza como una agregación de departamentos independientes unos de otros y que funcionan autónomamente, en la descripción gráfica de la organización vertical es el organigrama (Maldonado, 2018). En la casilla superior de la organización la Dirección marca objetivos, logros y actividades independientes para cada departamento y la suma de los logros parciales da como resultado el logro de los objetivos globales de la organización (Maldonado, 2018). En el organigrama cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la organización.

Este modelo de gestión por departamentos, ha sido fuente de diversos problemas y debates, debido a la dispersión de actividades que no aportan valor al cliente ni a la propia

empresa y que sin embargo generan exceso de burocracia en la gestión interna de la organización, los fallos en la gestión única de procesos, el duplicado de actividades y deficiencias de interconexión entre departamentos, la incoherencia y contradicción a la hora de establecer los objetivos de cada departamento, en ocasiones, alejados de los objetivos globales de la organización, además, el modelo exige un estilo de dirección autoritario, provocando falta de motivación e implicación en el personal y manifiesta separación de roles (Maldonado, 2018).

- **Mejora Continua de la Calidad de los Procesos**

La historia de la mejora continua data que, a partir del año 1950, y en muchas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Deming empleó el Ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de empresas japonesas (García et al., 2003). “De allí hasta la fecha, este ciclo, que fue desarrollado por Shewhart, ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua” (García et al., 2003, p. 91). Es así que, las Normas NTP-ISO 9000:2001 basan su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad en el Ciclo PHVA (García et al., 2003).

Dentro del contexto de un sistema de gestión de la calidad, el ciclo PHVA es un ciclo que está en pleno movimiento, de ahí la denominación de continuo, además que se puede desarrollar en cada uno de los procesos y está ligado a la planificación, implementación, control y mejora tanto para los productos como para los procesos del sistema de gestión de la calidad. El ciclo PHVA se explica de la siguiente forma de acuerdo con García et al. (2003):

- Planificar.- Se trata de: involucrar a la gente correcta; recopilar los datos disponibles; comprender las necesidades de los clientes; estudiar exhaustivamente los procesos involucrados; desarrollar el plan, entrenando al personal; cuestionar si el proceso es capaz de cumplir las necesidades.

- Hacer.- Se trata de la ejecución; implementar la mejora; verificar las causas de los problemas; recopilar los datos apropiados, etc.

- Verificar: - Consiste en analizar y desplegar los datos; realizar la pregunta ¿se han alcanzado los resultados deseados? comprender y documentar las diferencias; revisar los problemas y errores increpando ¿qué se aprendió? y ¿qué queda aún por resolver?

- Actuar: - Incorporar la mejora al proceso; comunicarla a todos los integrantes de la empresa e identificar nuevos proyectos/problemas

Según la NTP-ISO 9000:2001, la mejora continua es una actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos, siendo estos la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Para finalizar, la gestión de mejora continua en una organización requiere: a) El liderazgo de la dirección, b) Un comité de mejora continua, c) Formación y motivación específicas. d) Un sistema de gestión documentado. e) Asesoramiento externo (García et al., 2003). Los resultados de la auditoria de gestión aquí propuesta se revisan para detectar oportunidades de mejora

Auditoría Interna y Aplicación de Metodología COSO II

La auditoría interna es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de una empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad en información suministrada por los distintos sistemas en la entidad existentes en la misma y la eficiencia en sus sistemas de gestión (Zambrano et al., 2021).

La metodología utilizada en por la auditoría interna, que se realiza en la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial, consiste en elaborar una matriz de riesgo con el proposito de evaluar la gestión del riesgo empresarial mediante la ponderación del impacto y la probabilidad de ocurrencia, mediante los parámetros COSO II, que gestiona los riesgos corporativos y las disposiciones vigentes en relación a la gestión de riesgos operativos (Sulca & Becerra, 2017). Aplicar la matriz de riesgo permite determinar un plan de acción para los procesos que se encuentra con mayor impacto de riesgos empresariales y con la mayor frecuencia de ocurrencia, los cuales afectan a la gestión administrativa de la organización. Esto permitará diseñar estrategias de mitigación de riesgo empresarial mediante la aplicación de indicadores de cumplimiento (Sulca & Becerra, 2017).

- Riesgos de la auditoría

Segundo, en la práctica para la realización de la auditoria de gestión, Mendoza-Crespo (2017) y Cubero-Abril (2017) se identifican tres tipos de riesgos:

1) Riesgo inherente: es un riesgo propio de cada actividad, proviene de factores internos o externos, este riesgo no puede ser eliminado, por tal razón, puede afectar a diferentes procesos u operaciones.

2) Riesgo de control: con relación a este riesgo, es posible que los procedimientos de control interno, incluida la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar errores materiales de manera oportuna.

3) Riesgo de detección: este riesgo se origina debido al uso de procedimientos inadecuados, para identificar errores e inconsistencias importantes. No identifica información errónea que pueda ser significativa.

Fases de la Auditoría

Fase I. Conocimiento Preliminar: “Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría un costo y tiempo razonables” (Zambrano et al., 2021, p. 33) . Se trata de la fase inicial del proceso de auditoría la cual consiste en una observación superficial generalmente de documentación de periodos anteriores que actuarán como guía en la identificación de áreas críticas, también puede acontecer que los inconvenientes sean identificados al iniciar la auditoría (Arias-Gonzáles, 2018)

Fase II. Planificación Específica: “En esta etapa se busca obtener información general sobre la entidad en relación a su normatividad, antecedentes, organización, misión, objetivos, funciones, recursos y políticas generales, procedimientos operativos y diagnósticos o estudios existentes sobre la misma” (Zambrano et al., 2021, p. 133). La segunda fase del proceso consiste básicamente en la estructuración del plan operativo anual de auditoría, el cual es intrínsecamente realizado para la institución a auditar, se contrastará información tanto de ejercicios anteriores como el actual y su rasgo más notable es su flexibilidad debido a que este puede ser modificado en cualquier punto del proceso si la situación así lo requiera (Cubero-Abril, 2017).

Fase III. Ejecución: “A la información recopilada y procesada, se le aplican las metodologías determinadas para la mediación de la Eficiencia, Eficacia, Economía y Equidad” (Zambrano et al., 2021, p. 133). En esta tercera fase el auditor aplica diferentes evaluaciones a las evidencias obtenidas en la fase de planificación las cuales deben estar respaldadas por la documentación respectiva, con el propósito de encontrar hallazgos que serán presentados a los directivos de la empresa en el respectivo informe de auditoría (Cubero-Abril, 2017). Por ejemplo, los papeles de trabajo que son evidencias físicas recolectadas por el auditor en el transcurso de la auditoría que indican que la metodología fue seguida según las pautas detalladas en el plan operacional de auditoría. Se utilizan como fundamento en las opiniones construidas por el auditor (Campos-Muñiz et al., 2018).

Fase IV. Comunicación de Resultados: “En el informe sobre control de gestión se plasma los resultados obtenidos en cada uno de los parámetros mencionados, con el fin de entregar un

dictamen de la gestión de la administración de un período" (Zambrano et al., 2021, p. 134). Este procedimiento se realiza con el fin de dar a conocer a la empresa las deficiencias encontradas y la respectiva solución aportando valor a la empresa, promoviendo su crecimiento (Cubero-Abril, 2017).

Fase V. Seguimiento: "Es necesario establecer cual son los indicadores a los que vamos a evaluar cómo se están desempeñando cada área y cada trabaja" (Zambrano et al., 2021). En la última fase del proceso de una auditoría de gestión tiene lugar después de la presentación del informe final, se realiza con el propósito de evaluar si la gerencia aplica eficientemente las recomendaciones redactadas en el informe de auditoría, estas evaluaciones se realizan según el cronograma establecido en la planificación operativa anual (POA); (Cubero-Abril, 2017). En el desarrollo de esta etapa, se analizan sus objetivos, las principales actividades y procedimientos que los auditores internos deben efectuar con la elaboración de gráficos desarrollados por el auditor para una mejor comprensión (Zambrano et al., 2021). "Según lo definido anterior, es una planificación detallada de mejoras a la organización (…), decimos que esta etapa es el valor agregado que se implementa en la auditoría de gestión" (Zambrano et al., 2021).

Relación de Contenidos

Los contenidos a desarrollar en la auditoria de gestión propuesta son los siguientes:

Planificación Preliminar

1) Planificación de lineamientos para la elaboración de un plan de auditoría

2) Recopilación de información de manuales, informes financieros y nómina de recursos humanos.

3) Identificación de las fuentes de riesgo para contabilidad, cartera y tesorería.

4) Identificación de las políticas para las áreas de cartera y tesorería.

5) Analizar el estatuto y la organización vertical de la empresa y su organigrama consolidado para identificar las responsabilidades de cada departamento.

Planificación Específica

1) Planificación de la Auditoría

2) Analizar los mapas de procesos para identificar cuellos de botella o puntos críticos, redundancias, ineficiencias y áreas donde pueden ocurrir errores.

3) Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información financiera de contabilidad cartera y tesorería (evaluación del control interno y riesgos de la auditoría).

4) Planificación y diseño de instrumento de recolección de entrevistas con los responsables y el personal de contabilidad.

Ejecución

1) Evaluación de la materialidad del riesgo en cartera (cuentas incobrables) y tesorería (conciliación de multas emitidas por entidad).

2) Entrevistas con los responsables y el personal involucrado en los procesos de contabilidad.

3) Análisis de deterioro de cartera y revisión de políticas de crédito.

Comunicación de Resultados

1) Recomendaciones para prevenir riesgos corregir desviaciones o errores en las áreas de contabilidad, cartera y tesorería.

2) Recomendar políticas que rijan la forma de actuar del personal de contabilidad, cartera y tesorería de acuerdo con lo expresado en la entrevista.

3) Informe de auditoría

Seguimiento y Monitoreo

1) Evaluar la mejora continua de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería.

2) Monitorear el riesgo de las fuentes que distorsionan la información en contabilidad, cartera y tesorería.

3) Seguimiento de las políticas que rijan el comportamiento del personal de contabilidad, cartera y tesorería.

4) Definir indicadores KPI

Metodología Utilizada

El procedimiento que va llevarse a cabo de sustenta en un método con enfoque cualitativo, utilizando la auditoría de gestión como una herramienta de la mejora continua (Vásquez, 2018) y se apoya en fuentes de información primarias y secundarias, puntos que se detallan a continuación:

El método a utilizar es el inductivo, partiendo de la gestión de procesos de cartera y tesorería, dos áreas específicas de la empresa hacia la planificación financiera y sus ventajas para toda la empresa.

Este método implica observar los casos particulares de los departamentos delimitados en el alcance de la auditoría de gestión de procesos para a partir de ellos derivar un plan de mejoras, En otras palabras, se base en la recopilación de datos específicos y en la identificación de patrones e irregularidades que permitan formular conclusiones generales para el mejoramiento de la empresa

Por otra parte, el método de investigación del proyecto consiste en un análisis cuantitativo o numérico de los estados financieros y de los registros contables sobre fraudes y riesgos; y, un análisis cualitativo de la calidad de los procesos y de las políticas empresariales.

Técnicas y Herramientas de la Auditoría

1) Lista de verificación o *checklists*, preguntas o criterios que los auditores utilizan para asegurar que no se omitan aspectos importantes, ayudan a estructurar el proceso y garantizan que se cubran todas las áreas relevantes.

2) Cuestionarios o formularios de recolección de información, se trata de una serie de preguntas estructuradas y semiestructuradas, que consta de preguntas abiertas y cerradas, que se utilizan para obtener información específica.

3) Entrevistas, reuniones en las que los auditores realizan preguntas a los empleados para obtener información detallada. Las entrevistas se recomiendan de manera presencial.

4) Análisis de datos, técnicas y softwares que se usan para examinar datos, identificar tendencias, anomalías etc. Se utiliza el Excel para realizar *dashboards*.

5) Observación directa, es una técnica que utilizan los auditores para observar directamente los procesos y las actividades de la empresa sobre todo de la información que no es entregada por la empresa.

6) Revisión documental, consiste en el examen de documentos y registros como políticas y procedimientos, informes financieros y otros documentos relevantes.

7) Registro formal de información: El método que se utilizó son las cedulas, documentos que son muy relacionadas con las auditorias, esto implica realizar papeles de trabajo de todo lo analizado, de manera que la presentación este bien estructurada y diseñada, contando con varios campos que sirvan de herramienta útil, esto va a permitir que se facilite el agrupamiento de la información para su análisis (Amador, 2012).

8) Indicadores de gestión: El fin primordial de emplear indicadores en el proceso es poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento puntual de las etapas y su propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones. (Franklin, 2013).

Para la auditoria es pertinente el uso de indicadores de gestión, siendo este la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya importancia al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar indicando una deviación sobre la cual se toma acciones correctivas o preventivas según el caso, para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que va desde la correcta comprensión de los hechos hasta una buena toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso gracias a los indicadores que son una forma clave de retroalimentación un proceso de monitorear, el avance o ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos entre otros ((Zambrano, Álvarez, & Yoza, 2021).

Los tipos de indicadores, de acuerdo con Zambrano et al. (2021) en su artículo *La importancia de la auditoría de gestión y los procesos de administrativos y técnicos, realidades y perspectivas,* son:

1) De cumplimiento: son relacionados con el entendimiento que indica el grado de consecución de las tareas y trabajos;

2) De evaluación: tiene que ver con el beneficio que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso, que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora;

3) De eficiencia: tiene que ver con la actitud y destreza para llevar a cabo un buen trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.

4) De eficacia: es ver cómo hacer efectivo un intento o propósito y están relacionado con las razones que indica la capacidad u acierto en la consecución de tareas o trabajos.

Fuentes de Información

A pesar de que la revisión la revisión de la documentación de la empresa y la entrevista a los empleados son consideradas herramientas, al mismo tiempo se constituyen las fuentes de información de la propuesta de auditoría que aportan contenido relevante y específico. Se utilizarán fuentes de primera mano es decir obtenida por los auditores de la empresa como la información financiera, la encuesta, cedulas y papeles de trabajo.

También, se usa fuentes de segunda mano como la literatura sobre auditoría. Principalmente, se usaron las NIAs 300 y 315 para planificar la auditoría y evaluar los riesgos asociados con los procesos de Cartera y Tesorería. Para la obtención de evidencia y procedimientos analíticos se aplicó la NIA 500 para obtener evidencia adecuada y utilizó la NIA 520 para realizar procedimientos analíticos en la revisión de los procesos financieros.

Para la revelación y presentación de información se aseguró que los informes financieros cumplan con las NIIF 7 y NIIF 9 para la adecuada revelación y medición de instrumentos financieros y riesgos; para la medición del valor razonable y solvencia se considera NIIF 13 para la medición del valor razonable y la NIA 570 para evaluar la capacidad de la empresa para continuar operando. Nic 8 muy importante para el análisis de las políticas

Desarrollo de la Auditoría

En el presente apartado se desarrolla la auditoría de gestión de procesos en la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial *core* de este trabajo de titulación, en función de la relación de contenidos realizada anteriormente.

Planificación Preliminar

1) Definición de lineamientos para la elaboración de un plan de auditoría

La constatación se la realiza en los papeles de trabajo 1 referencia LPA, Tabla 7:

Tabla 7

Papeles de trabajo 1: LPA

		Página **1/3** **Período** **2024**	**Referencia** **LPA** **Marca** ⋈

LINEAMIENTOS PARA EL PLAN DE AUDITORÍA

- Tiempos: Se estima que la auditoría tomará un tiempo de 2 meses aproximadamente.
- Alcance: Se delimita el alcance a las áreas de tesorería y cartera es decir sobre los procesos de los departamentos de contabilidad general y comercial.
- Procedimientos: Se realiza una auditoría de gestión de procesos aplicando las 5 fases: planificación preliminar, específica, ejecución, comunicación y seguimiento.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/3	LPA
		Período	Marca
		2024	⋈

LINEAMIENTOS PARA EL PLAN DE AUDITORÍA

- Equipo humanos: El equipo de auditores está conformado por el grupo de estudiantes autores de este trabajo de titulación.
- Honorarios: Se realiza una proforma por 5 500 dólares.

Realizado por: Camila Castro	Fecha: 4 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 4 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

2) Recopilación de información de manuales, informes financieros y nómina de recursos humanos.

Posterior a la autorización otorgada por parte de los directivos de la empresa para realizar la auditoría de gestión de procesos, en la que se comprometieron a facilitar la información necesaria para su desarrollo, como consta en ASCI (1/3), para ejecutar la primera estrategia, se realizan solicitudes formales a la empresa mediante dos cartas dirigidas a la directiva, detallando lo requerido en la referencia ASCSI (2/3, 3/3), ver Tabla 8, papeles de trabajo 2.

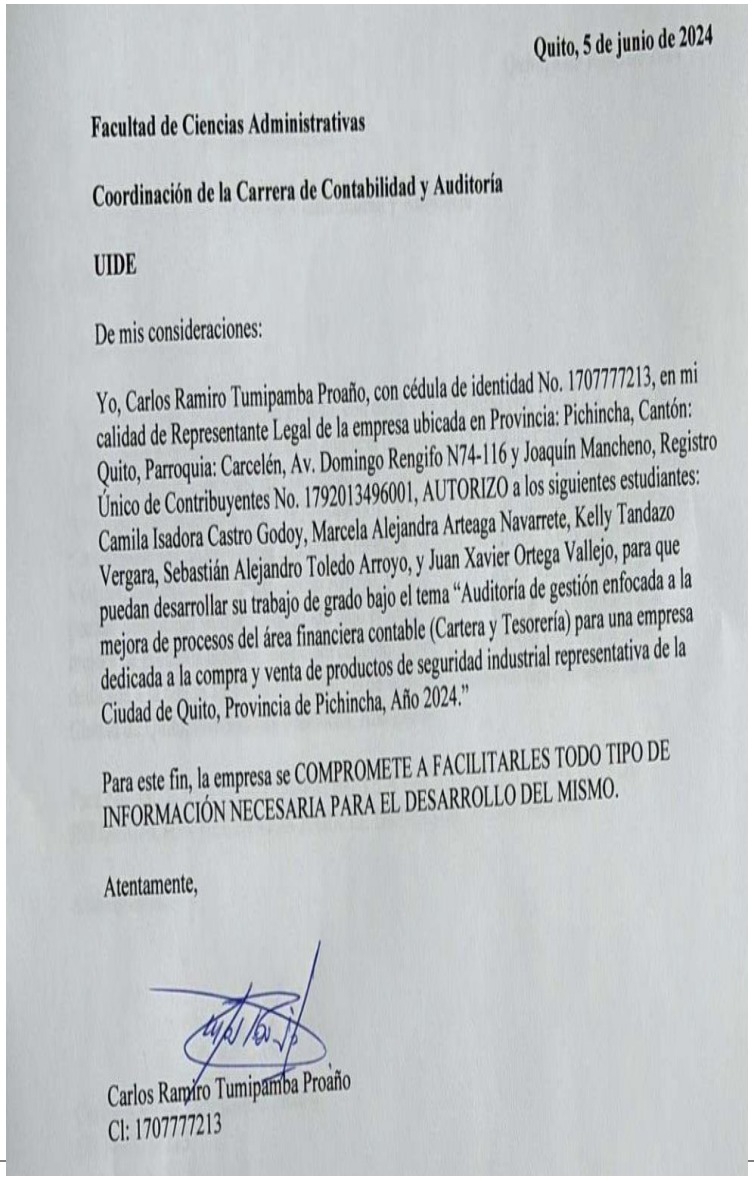
Estas cartas agregan formalidad tanto a la autorización oficial como a las cartas formales de solicitud de información.

Tabla 8

Papeles de trabajo 2: ACSI

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/3	ACSI
	Período	Marca
	2024	μ

AUTORIZACIÓN Y CARTAS DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN



Quito, 5 de junio de 2024

Facultad de Ciencias Administrativas

Coordinación de la Carrera de Contabilidad y Auditoría

UIDE

De mis consideraciones:

Yo, Carlos Ramiro Tumipamba Proaño, con cédula de identidad No. 1707777213, en mi calidad de Representante Legal de la empresa ubicada en Provincia: Pichincha, Cantón: Quito, Parroquia: Carcelén, Av. Domingo Rengifo N74-116 y Joaquín Mancheno, Registro Único de Contribuyentes No. 1792013496001, AUTORIZO a los siguientes estudiantes: Camila Isadora Castro Godoy, Marcela Alejandra Arteaga Navarrete, Kelly Tandazo Vergara, Sebastián Alejandro Toledo Arroyo, y Juan Xavier Ortega Vallejo, para que puedan desarrollar su trabajo de grado bajo el tema "Auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable (Cartera y Tesorería) para una empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial representativa de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024."

Para este fin, la empresa se COMPROMETE A FACILITARLES TODO TIPO DE INFORMACIÓN NECESARIA PARA EL DESARROLLO DEL MISMO.

Atentamente,

Carlos Ramiro Tumipamba Proaño
CI: 1707777213

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA		

	2/3	ACSI
	Período	Marca
	2024	μ

AUTORIZACIÓN Y CARTAS DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN

UIDE
Powered by
Arizona State University

Quito, D.M. 24 de junio del 2024

Señores
Directivos
Empresa Proaño Representantes
Presente.-

Una vez firmada la autorización, el motivo de la presente es solicitar la siguiente información de la empresa para realizar el trabajo de Investigación, Desarrollo e Innovación titulado "Auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable (Cartera y Tesorería), para una empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial representativa de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024":

- Organigrama o estructura de la empresa y normativa
- Administración del personal: Perfiles de los trabajadores y responsabilidades del puesto, evaluaciones de desempeño y políticas laborales
- Manual de procedimientos contables y financieros
- Manual de procesos de las áreas de cartera y tesorería
- Informes de auditorías internas y externas realizadas
- Planificación operativa anual, indicadores de gestión

Agradeciéndole de antemano a su atención pronta a este requerimiento, quedo pendiente de su respuesta,

Atentamente
Camila Castro

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	3/3	ACSI
	Período	Marca
	2024	μ

AUTORIZACIÓN Y CARTAS DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN

UIDE
Powered by Arizona State University

Quito, D.M. 4 de julio del 2024

Señores
Directivos
Empresa Proaño Representantes
Presente.-

Una vez revisada la información de la primera solicitud, el motivo de la presente es solicitar la nuevos datos de la empresa para realizar el trabajo de Investigación, Desarrollo e Innovación titulado "Auditoría de gestión enfocada a la mejora de procesos del área financiera contable (Cartera y Tesorería), para una empresa dedicada a la compra y venta de productos de seguridad industrial representativa de la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, Año 2024":

- Estatuto en donde se describan las responsabilidades de cada gerencia, direcciones y sub direcciones de la empresa.
- Política interna, reglamento del personal, o código de ética, etc.
- Nómina del 2019 al 2024, clasificados por área, con el fin de medir la rotación del personal y su variación a través del tiempo.
- Balance e informe de auditoría externa 2023 y del primer semestre del 2024.

Recordando el compromiso de los estudiantes sobre la total confidencialidad del nombre de la empresa y su información contable financiera y de recursos humanos, aclarando que la auditoría se la realiza con intereses únicamente académicos, agradeciéndole de antemano a su atención pronta a este requerimiento, quedamos pendientes de su respuesta,

Atentamente,
Estudiantes de UIDE.

uide.edu.ec

Realizado por: Camila Castro	Fecha: 4 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 4 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

En la primera carta, la empresa respondió con la información solicitada, sin embargo, alguna no fue entregada y otra de forma incompleta, para lo cual se registró el detalle en un primer *checklist* que se muestra en la Tabla 9, papeles de trabajo 3.

Tabla 9

Papeles de trabajo 3: PCL

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	PCL
		Período	Marca
		2024	≈

PRIMER CHECK LIST DE INFORMACIÓN RECIBIDA PARA AUDITORÍA

Información solicitada mediante carta 1	Entrega	No entregada	Incompleta
• Organigrama o estructura de la empresa y normativa	x		
• Administración del personal: Perfiles de los trabajadores y responsabilidades del puesto, evaluaciones de desempeño y políticas laborales		x	
• Manual de procedimientos contables y financieros			x
• Manual de procesos de las áreas de cartera y tesorería			x
• Informes de auditorías internas y externas realizadas	x		
• Planificación operativa anual, indicadores de gestión	x		

Hallazgos

Criterio: Que se entregue toda la información solicitada

Condición: No entrega de información e infomración incompleta

Causa: Desorganización de documentación y la rotación de personal

Efecto: Falta de información documentada para la audoría, necesidad de obervación directa

Realizado por: Camila Castro	Fecha: 24 de junio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 4 de junio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

En el segundo pedido de información, lastimosamente, no se obtuvo una respuesta positiva, la mayor parte de la información solicitada no fue entregada, como se muestra en la Tabla 10, papeles de trabajo 4, segundo *check list* de la información recibida.

Tabla 10

Papeles de trabajo 4: SCL

		Página	**Referencia**
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	SCL
		Período	Marca
		2024	≈

SEGUNDO CHECK LIST DE INFORMACIÓN RECIBIDA PARA AUDITORÍA

Información solicitada	**Entregado**	**No entregado**	**Incompleta**
• Estatuto en donde se describan las responsabilidades de cada gerencia, direcciones y sub direcciones de la empresa.		x	
• Política interna, reglamento del personal, o código de ética, etc.		x	
• Nómina del 2019 al 2024, clasificados por área, con el fin de medir la rotación del personal y su variación			x
• Balance e informe de auditoría externa 2023 y del primer semestre del 2024.		x	

Hallazgos

Criterio: Que se entregue toda la información solicitada

Condición: No entrega de información e infomración incompleta

Causa: Desorganización de documentación y la rotación de personal

Efecto: Falta de información documentada para la audoría, necesidad de obervación directa

Realizado por: Camila Castro	Fecha: 24 de junio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 4 de junio 2024

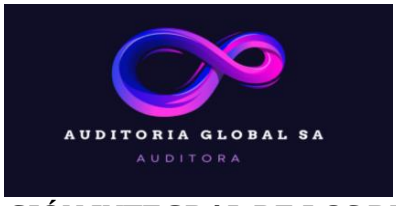
Nota. Fuente: elaboración de los autores.

3) Identificación de las fuentes de riesgo para contabilidad, cartera y tesorería.

La metodología para evaluar el riesgo ha sido establecer categorías, para cada una de ellas se realizó una descripción y se le asigno una medida a la probabilidad de que suceda, el impacto que tendría y el nivel de riesgo, colocadas en la Tabla 11, papeles de trabajo 5.

Tabla 11

Papels de trabajo 5: EIR



	Página	**Referencia**
	1/1	**EIR**
	Período	**Marca**
	2024	***θ***

EVALUACIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS POTENCIALES QUE PODRÍAN IMPACTAR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LAS ÁREAS DE CARTERA Y TESORERÍA.

Categoría de Riesgo	Descripción del Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo
Riesgos de Crédito en Cartera	Impago de cuentas por cobrar debido a clientes morosos o insolvencia, o falta de control y seguimiento	Alta	Alto	Alto
Riesgos de Liquidez en Tesorería	Falta de fondos para cumplir con obligaciones a corto y largo plazo	Media	Alto	Alto
Riesgos de Control Interno	Debilidades en los controles internos para la desembolso y autorización de pagos.	Media	Alto	Alto
Riesgos de Valuación de Activos	Valoración incorrecta de instrumentos financieros o activos.	Baja	Alto	Medio
Riesgos de Cumplimiento Normativo	Infracciones a las regulaciones contables y financieras.	Baja	Alto	Medio

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	EIR
	Período 2024	Marca *θ*

EVALUACIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS POTENCIALES QUE PODRÍAN IMPACTAR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LAS ÁREAS DE CARTERA Y TESORERÍA.

Riesgos Operacionales	Errores en la conciliación bancaria y gestión de efectivo.	Media	Alto	Medio
Riesgos de Fraude	Posibilidad de fraude en procesos financieros y de tesorería.	Baja	Alto	Medio

Hallazgos

Condición:

- Riesgos de crédito en cartera
- Riesgos de liquidez en Tesorería
- Riesgos de control interno

Criterio:

- Cartera: Las cuentas por cobrar deben ser gestionadas, estableciendo mecanismos y estrategias para el pago de clientes morosos o insolventes.
- Tesorería: Fondos suficientes con un registro adecuado del flujo de caja
- Evaluación de control interno: Metodología COSO I

Causa:

En resumen, hay una probabilidad alta de que ocurra un impago de cuentas por cobrar debido a clientes morosos con insolvencia por la falta de control y seguimiento por parte de cartera, esto a su vez, impactaría en la falta de fondos para cumplir con obligaciones a corto y largo plazo, poniendo en riesgo la liquidez y el control interno, teniendo una mediana probabilidad de que esto pase como un efecto secundario.

Por su parte, como se puede verificar en la evaluación de riesgos potenciales, hay una baja probabilidad de una valoración incorrecta de instrumentos financieros, de infracciones a las regulaciones contables, así como fraudes en procesos financieros y de tesorería, sin embargo, aunque la ocurrencia de estos sucesos es mediana su impacto sería alto.

Efecto:

Una conclusión anticipada, pero importante es que las categorías de riesgo evaluadas están interrelacionadas y que su probabilidad, impacto y nivel de riesgo se conectan entre si estrechamente,

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	EIR
	Período 2024	Marca θ

EVALUACIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS POTENCIALES QUE PODRÍAN IMPACTAR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS FINANCIEROS EN LAS ÁREAS DE CARTERA Y TESORERÍA.

identificando un efecto dominó ante la probabilidad de un evento, por lo que la planificación financiera es una herramienta que puede ayudar a esta empresa a disminuir los riesgos, puntalmente en las áreas delimitadas en la auditoría.

Realizado por: Sebastian Toledo	Fecha: 6 de julio deo 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 6 de julio deo 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

4) Identificación de las políticas para las áreas de cartera y tesorería.

Tabla 12

Papeles de trabajo 6: PICT

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	PICT
	Período 2024	Marca Δ

POLÍTICA INTERNA DE CARTERA Y TESORERÍA

Hallazgos

Condición: No se entregan políticas, los trabajadores actúan bajo una política no documentada, ambiente desestructurado debido a la ausencia de una cultura organizada clara.

Criterio: Cumpla con un reglamento, política o código formal documentado en la que se establezca las normas que debe seguir el personal

Causa: Falta de comprensión por parte de la directiva de que las políticas de cultura organizacional son necesarias para promover la motivación en el personal y garantizar las tres es de las operaciones financieras.

		Página	**Referencia**
		1/1	**PICT**
		Período	**Marca**
		2024	Δ

POLÍTICA INTERNA DE CARTERA Y TESORERÍA

Efecto: Inconsistencia en el comportamiento y las expectativas del personal, carencia de valores corporativos bien establecidos que contribuyen a una falta de cohesión del equipo.	
Realizado por: Kelly Tandazo	Fecha: 8 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 8 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

La información para la identificación de las políticas para las áreas de cartera y tesorería no fue proporcionada como un código formal establecido, constatación en SCL, este hallazgo se resume en los papeles de trabajo 4, no obstante, toda empresa se rige a una política, y aunque este actuar esta no está documentado, lo que se encuentra, lo que no se encuentra y lo que se puede observar son datos que se pueden ver detallados en la Tabla 12, papeles de trabajo 4.

5) Analizar el estatuto y la organización vertical de la empresa y su organigrama consolidado para identificar las responsabilidades de cada departamento

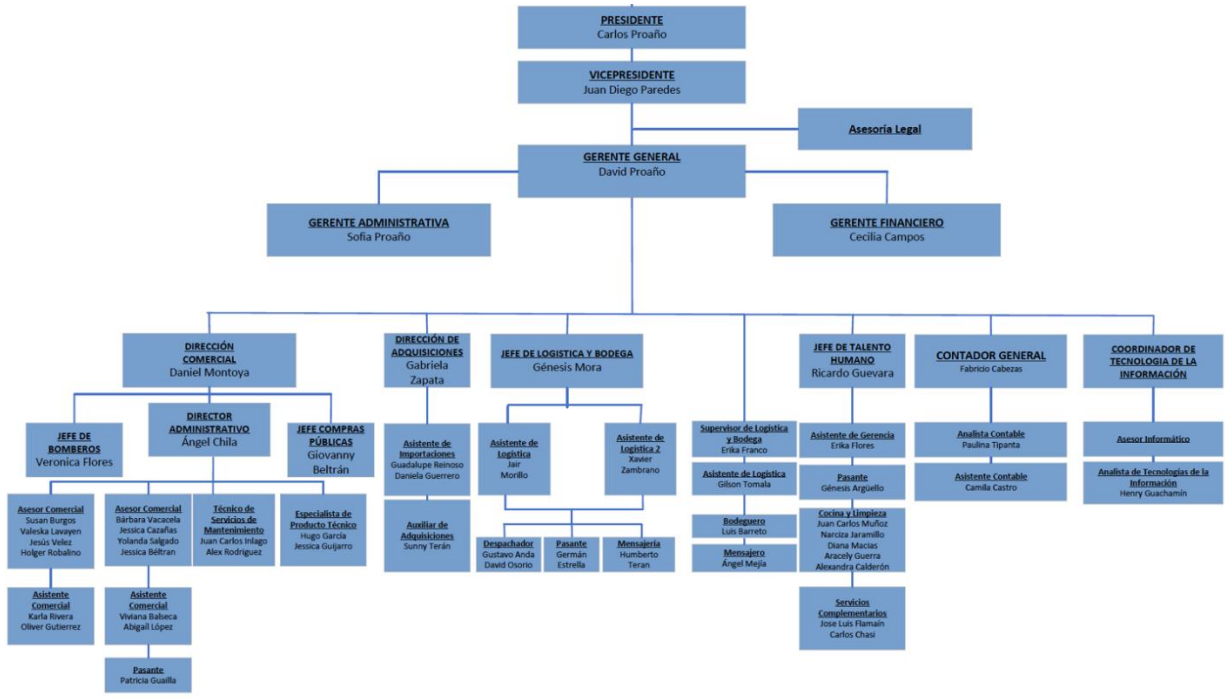
El estatuto es el documento en el que se detalla las responsabilidades de cada departamento. En el caso de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial, que se ha definido con una estructura vertical, es decir que esta bajo el mando de una estructura central. Los departamentos son secundarios y se encuntran al mando de esta dirección central. El análisis de la estructura se encuentra en la Tabla 13, papeles de trabajo 7.

Tabla 13

Papeles de trabajo 7: OEC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	OEC
		Período	Marca
		2024	∝

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSOLIDADO



Hallazgos

Condición: El organigrama actual revisado revela que no existe un departamento de tesorería formalmente establecido.

Criterio: Definición clara en el organigrama de las áreas de cartera y tesorería y un estatuto en donde consten las responsabilidades y actividades de cada área.

Causa: Desconocimiento de la importancia del departamento generada por una mala administración del personal. Falta de contratación de un empelado responsable en este cargo

Efecto: Ausencia del área de tesorería que está afectando la gestión financiera de la empresa, y esta es crucial para el manejo eficiente del flujo de efectivo. Las consecuencias de no tener un estatuto es la

confusión de las actividades entre departamentos y un registro ineficiente de las compras y ventas de insumos de seguridad industrial.
Realizado por: Juan Ortega **Fecha:** 18 de julio 2024 **Supervisado por:** Alejandra Arteaga **Fecha:** 18 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Planificación Específica

1) Planificación de la auditoría

La planificación de la auditoría se desarrolla en los papeles de trabajo 8, Tabla 14, constatación PDA.

Tabla 14

Papeles de trabajo 8: PDA

	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	**Página** **1/1** **Período** **2024**	**Referencia** **PDA** **Marca** U

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Los elementos claves que incluye la auditoría son los siguientes:

- Resumen ejecutivo: Documento presentado en la fase de comunicación de la auditoría en el que se presente una visión general concisa de la auditoría.
- Objetivos: Se trata de una descripción detallada del objetivo general y los objetivos específicos que persigue la auditoría.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	PDA
		Período 2024	Marca U

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

- Alcance: Los límites son los procesos, la evaluación del control interno y la política empresarial; y, las áreas a cubrir son tesorería y cartaera.
- Procedimientos: Las actividades a realizar son las estrategias alineadas alas 5 fases de la auditoría.
- Recursos: Los recursos necesarios son detallados en el capítulo 6.
- Cronograma: El calendario de actividades esta indicado en el capítulo 6.
- Responsabilidades: La asignación de roles esta señalado en el capítulo 6.

Aspectos adicionales

- Enfoque basado en riesgos: Identifica los riesgos más significativos y concentra los esfuerzos de auditoría en ellos.
- Flexibilidad: El plan de auditoría debe ser adaptable a los cambios que puedan surgir durante el proceso como por ejemplo la falta de información
- Documentación: Mantén una documentación detallada de todas las actividades realizadas en los papeles de trabajo e informe ejecutivo de la auditoría.

Herramientas utlizadas:

- Matrices de riesgo: Para evaluar y priorizar los riesgos.
- Diagramas de flujo: Para visualizar los procesos.
- Listas de verificación: Para asegurar que se cubran todos los aspectos relevantes

Realizado por: Juan Ortega	**Fecha:** 18 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 18 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

2) Analizar los mapas de procesos para identificar cuellos de botella o puntos críticos, redundancias, ineficiencias y áreas donde pueden ocurrir errores.

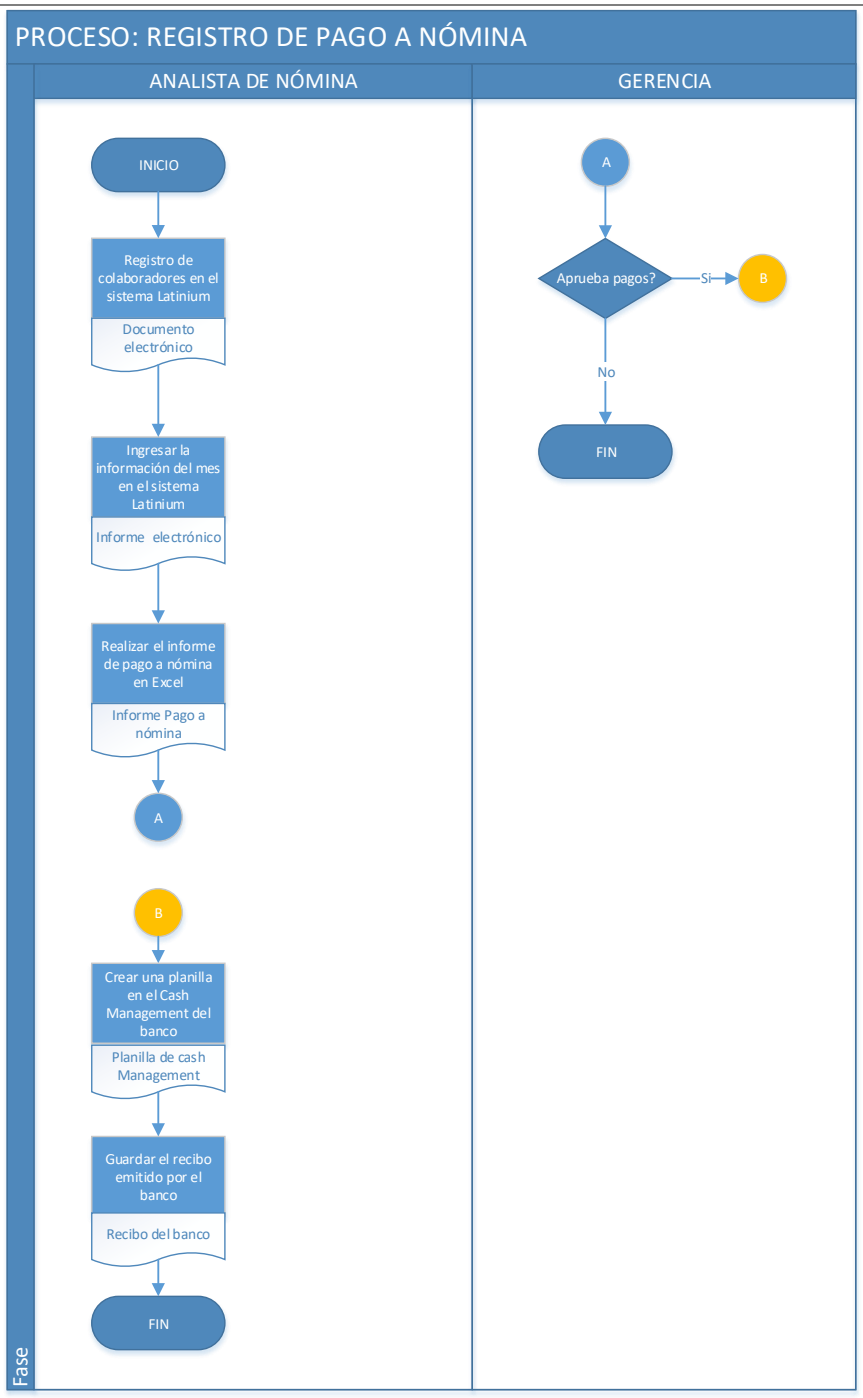
Mediante este análisis se puede hallar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades, entonces, el análisis se centra en puntos críticos: en el caso de la empresa los procesos internos de registro de información entre los departamentos de compras y de comercial con la contabilidad general son los cuellos de botella; y, la ineficiencia por la falta de un área que registre compras, ventas, pagos, se encargue del flujo de caja y de la liquidez de la empresa: la creación de subprocesos de tesorería. Recordemos que la gestión de procesos se basa en el resultado de cada proceso y las acciones a realizar ya sean: mejora continua, reingeniería o innovación, por lo tanto, este será el resultado del análisis. La innovación es la creación desde cero, mientras que la reingeniería se enfoca en cambios drásticos y radicales. La mejora continua por sus parte se centra en ajustes incrementales y sostenidos. En este caso, la empresa entregó los manuales de tres Macro Procesos de Registro de pago a nómina (1/6); Registro de pagos (2/6); Despacho de mercadería (3/6); y, el Instructivo para identificación de pagos (4/6), como se muestra en los papeles de trabajo 9, ver Tabla 15 referencia MPC. No se evidencian macroprocesos de Contabilidad General, Comercial o Cartera como tal, definidos por áreas, pero se conoce cómo se los realiza de forma orgánica, sin un documento o manual y son realizados d forma empírica por los empleados de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial.

Tabla 15

Papeles de trabajo9: MPC

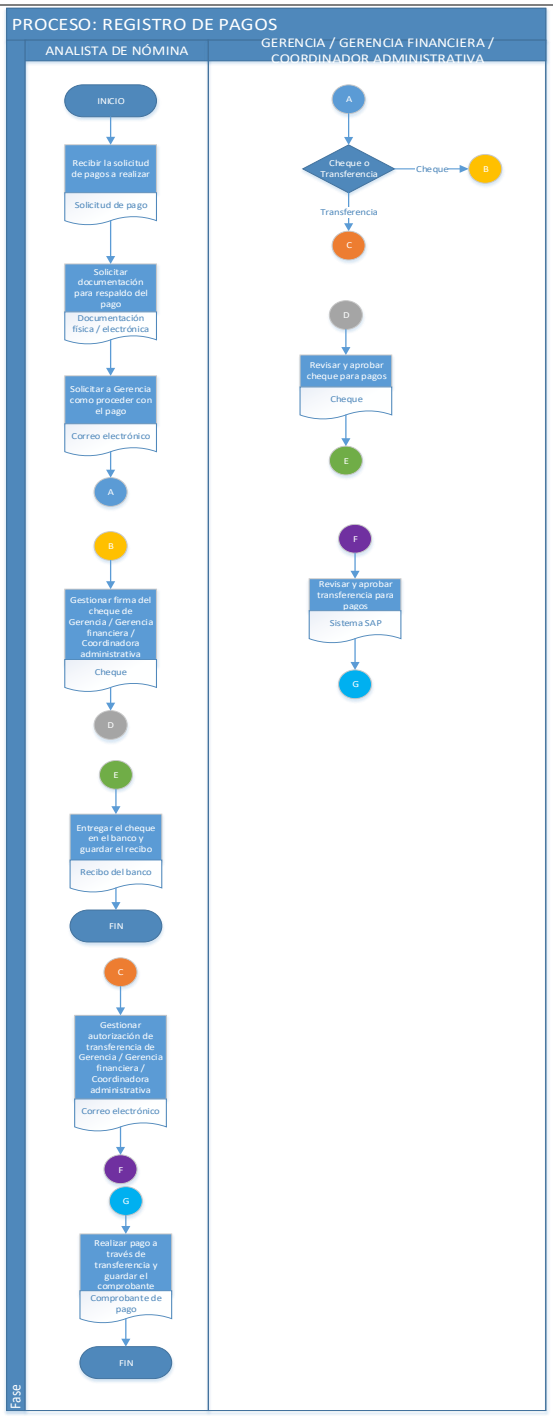
		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/6	MPC
		Período	Marca
		2024	≡

MACROPROCESOS DE LA EMPRESA



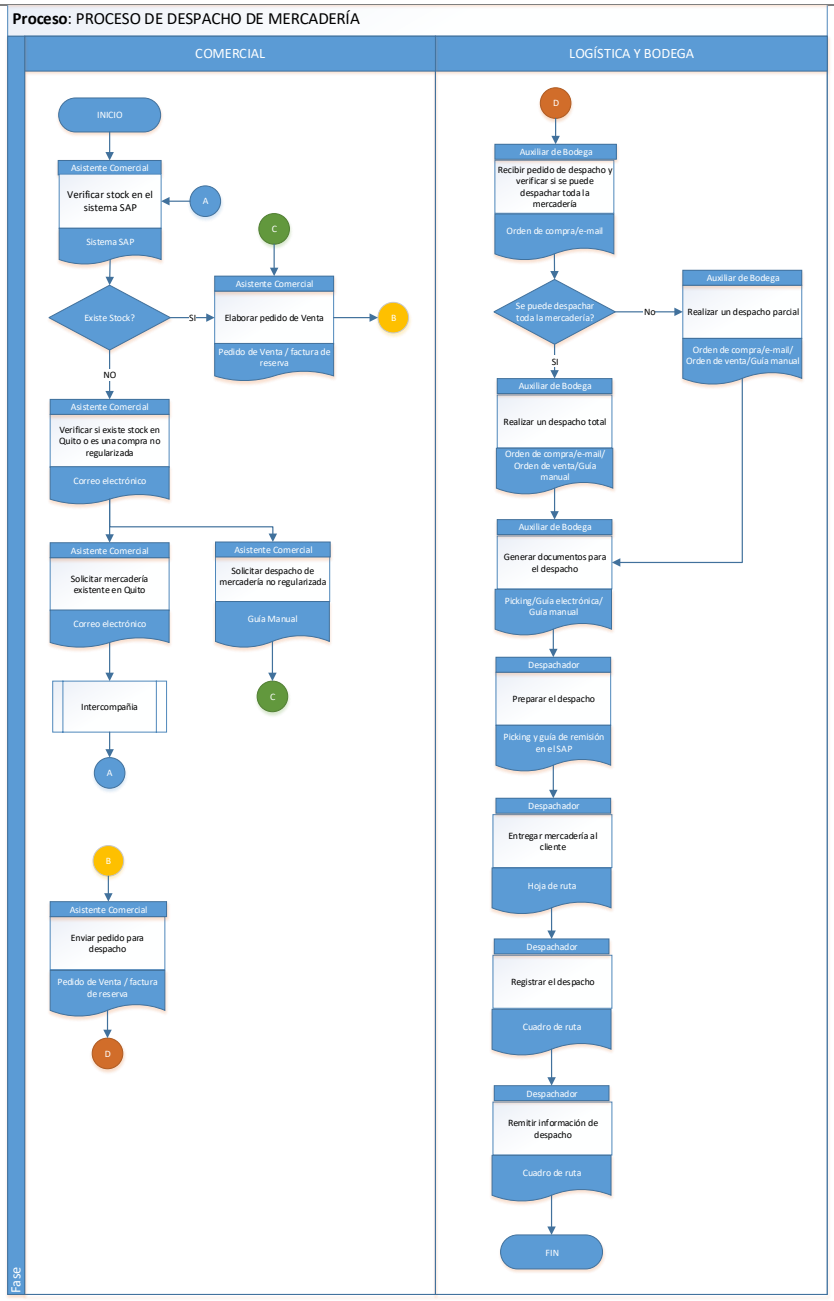
		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	2/6	MPC
		Período	Marca
		2024	≡

MACROPROCESOS DE LA EMPRESA



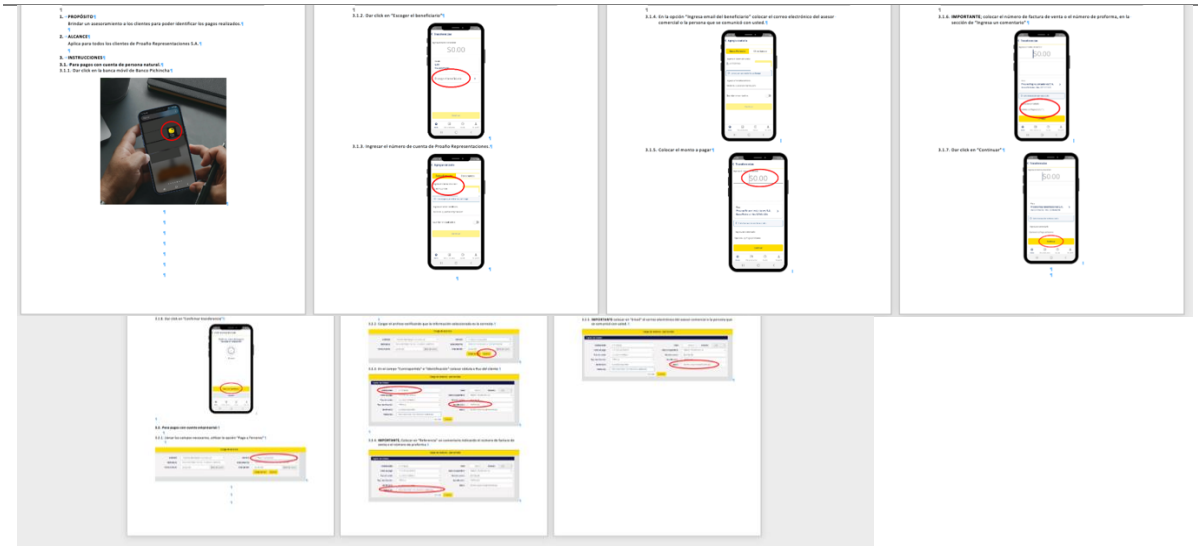
	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	3/6	MPC
	Período	Marca
	2024	≡

MACROPROCESOS DE LA EMPRESA



	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	4/6	MPC
	Período	Marca
	2024	≡

MACROPROCESOS DE LA EMPRESA



Condición: Los macroprocesos presentan varios problemas en términos de asignación de responsabilidades y documentación de proceos, especialmente en las áreas de pagos, gestión de cartera y amplaición de universo de nuevos clientes.

Criterio: La correcta adecucación de responsabilidades alineadas con las áreas especializadas para que se garantice la eficiacia. Los procesos deben estar claramente documentados y definidos, incluyendo los paso a paso en un manual.

Causa: La falta de claridad en la asignación de responsabilidades y la estructura organizativa a llevado que los procesos no se gestionen adecuadamente por los departamentos que correponden.

Efecto: La ausencia de procedimientos y asignaciones de responsabilidades limita la capacidad de la empresa para expandir su base de clientes y aumentar sus ventas.

Realizado por: Juan Ortea	Fecha: 15 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 15 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

3) Analizar el riesgo en relación a las fuentes que distorsiona la información financiera de contabilidad cartera y tesorería (evaluación del control interno y riesgos de la auditoría).

En la Tabla 16, papeles de trabajo 10, se presenta la matriz de respuesta a los riesgos de contabilidad, cartera y tesorería, constancia MRR identificados en la fase preliminar en la Tabla 11, corroborada en papeles de trabajo EIR, asignando un responsable de la empresa para dar la respuesta a este riesgo y que se encargue del monitoreo para la mejora continua.

Para una auditoría de gestión enfocada en la mejora de procesos en el área financiera contable de cartera y tesorería, las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) y las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) relevantes, enumeradas en el siguiente párrafo, fueron fundamentales para guiar el enfoque y las prácticas con las que se realizó la respuesta a los riesgos identificados que distorsionan la información financiera.

Las NIAs y NIIF aplicadas al caso fueron: NIA 300 - Planificación de la Auditoría; NIA 315 - Identificación y Evaluación de Riesgos de Error Material; NIA 330 - Respuesta del Auditor a los Riesgos Evaluados; NIA 500 - Evidencia de Auditoría; NIA 520 - Procedimientos Analíticos; NIA 570 - Empresa en Funcionamiento; NIA 700. NIIF Aplicables: NIIF 7 - Instrumentos Financieros: Información a Revelar; NIIF 9 - Instrumentos Financieros; NIIF 13 - Medición del Valor Razonable; NIC 32 - Instrumentos Financieros: Presentación; NIC 39 - Instrumentos Financieros: Reconocimiento y Medición; NIC 1 - Presentación de Estados Financieros.

Tabla 16

Papeles de trabajo 10: MRR

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	MRR
	Período	Marca
	2024	∀

MATRIZ DE RESPUESTA AL RIESGO EN RELACIÓN A LAS FUENTES QUE DISTORSIONAN LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y DE LA AUDITORÌA

Categoría de Riesgo	Respuesta al Riesgo	Responsable	Monitoreo
Riesgos de Crédito en Cartera	Implementar un sistema de gestión de cobro, realizar análisis de crédito y establecer límites de crédito minimizando el riesgo	Jefe de Cartera	Revisión mensual de saldos y morosidad.
Riesgos de Liquidez en Tesorería	Mejorar la proyección de flujo de caja y mantener reservas de efectivo adecuadas.	Tesorería	Evaluación trimestral del flujo de caja.
Riesgos de Control Interno	Reforzar los procedimientos de autorización y establecer controles adicionales.	Contador	Auditoría interna trimestral de controles.
Riesgos de Valuación de Activos	Aplicar NIIF 13 para la medición del valor razonable y revisar regularmente las valoraciones.	Auditor Financiero	Revisión anual de valuaciones.
Riesgos de Cumplimiento Normativo	Actualizar políticas y procedimientos para cumplir con las NIIF y realizar capacitaciones regulares al personal	Asesor Legal	Revisiones anuales y capacitaciones.
Riesgos Operacionales	Implementar conciliaciones bancarias mensuales y procedimientos de control interno.	Jefe de Tesorería	Revisión mensual de conciliaciones.
Riesgos de Fraude	Implementar controles de seguridad adicionales y auditorías sorpresa.	Auditor Interno	Monitoreo continuo de transacciones.

Hallazgos

Condición: Edad de cartera deteriorada por falta de gestión de cobro de los colaboradores a cargo.

Criterio: La empresa debe implemetar KPIs para gestionar cobros, realizar análisis de crédito y establecer límites reales para minimizar el riesgo de incobrabilidad.

Causa: Falta de seguimiento al crédito y cobranza lo que llevó a un aumento alto en la morosidad de sus clientes.

Efecto: Aumento disparado en las cuentas incobrables afectando la liquidez y la rentabilidad. Se detallaron los riesgos de la empresa en la matriz anterior, en la ejecución se realiza la evaluación del control interno de tesorería y cartera , es decir medir la probabilidad de ocurrencia del riesgo, por ahora los riesgos de la auditoría, como tal, son: 1) Riesgo inherente: falta de información, sincretismo sobre los recursos humanos y falta de colaboración de los directivos 2) Riesgo de control: los procedimientos de control interno, no puedan prevenir o detectar errores como es el caso de la observación y levantamiento de los procesos 3) Riesgo de detección: este riesgo se origina debido al uso de procedimientos inadecuados, como la política informal del comportamiento del persona, en la que es difícil identificar errores e inconsistencias importantes
Realizado por: Sebastian Toledo — Fecha: 12 de julio del 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga — Fecha: 12 de julio del 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

4) Planificación y diseño de instrumento de recolección de entrevistas con los responsables y el personal involucrado en los procesos definidos.

Los detalles de la planificación de las entrevistas se presentan en los papeles de trabajo 11, Tabla 17, constatación en la referencia PE.

Tabla 17

Papeles de trabajo 11: PE

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	PE
		Período	Marca
		2024	Ø

PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS

Hallazgos

Objetivo:

El objetivo de las entrevistas es comprender mejor los desafíos que enfrenta el área de contabilidad y de cartera debido a la ausencia de una política empresarial interna formal. Es importante mencionar que la información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente con fines académicos de análisis para mejorar los procesos internos de la empresa.

Predisposición:

En la planificación de las entrevistas, se dispone que el auditor entrevistador debe estar preparado para adaptar las preguntas según las respuestas del entrevistado y acoplarse a la dinámica de la conversación, mantener una escuchar atenta para captar los matices y las preocupaciones específicas. Además, se anticipa utilizar preguntas abiertas para fomentar respuestas más detalladas y cualitativas.

Ambiente:

Se requiere crear un ambiente de confianza y respeto lo cual ayudará al entrevistado a sentirse más cómodo y expresar sus opiniones con sinceridad, para esto se prevé evitar emitir juicios de valor durante la entrevista. La entrevista a contabilidad consta de 5 secciones y la de cartera de tres. La entrevista tuvo una duración de media hora cada una y se ejecutó de manera presencial fuera de las instalaciones de la empresa.

Realizado por: Kelly Tandazo	Fecha: 15 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 15 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Ejecución

1) Evaluación de los controles internos para medir la materialidad del riesgo en cartera (cuentas incobrables) y tesorería (conciliación de multas emitidas por entidad).

Un elemento es material si su omisión o presentación errónea influye en las decisiones económicas. Para la evaluaciónde la materialidad del riesgo la auditoría realiza cuestionarios de

control interno para medir esta materialidad, de acuerdo con criterios establacidos para cada área, en cartera (cuentas incobrables) y tesorería (conciliación de multas emitidas por entidad).

Es de estos dos riesgos que se mide la materialidad ya que son los de mayor probabilidad de ocurrencia de acuerdo con la matriz de riesgos presentada anteriormente, y sobre todo porque es necesaria la evaluación de los controles internos sobre estos.

Para la evaluación de riesgos en cartera se contempla: Análisis histórico; Análisis de los clientes; Provisiones; y, Seguimiento, ver Tabla 18, papeles de trabajo 12 referencia CCIC.

Tabla 18

Papeles de trabajo 12: CIC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	CIC
		Período	Marca
		2024	∞

CONTROL INTERNO CARTERA

N°	Preguntas	Respuestas		Pond.	Obs.	Marca
		Si	No			
1	Se revisan los datos históricos de incumplimiento de pagos para identificar patrones y tendencias		x	2	4	2
2	Se evalua la solvencia de los clientes, su historial crediticio y las condiciones económicas actuales.	x		4	4	4
3	Se calcula las provisiones para cuentas incobrables de acuerdo con las normas contables aplicables	x		4	4	4
4	Tar un sistema de seguimiento de la cartera para detectar a tiempo los posibles incumplimientos		x	0	4	0

		10	16

MEDICIÓN DE LA MATERIALIDAD DEL RIESGO

$$NC = 10/16$$

NC = 62 ,5% (Confianza moderada alta)

RC = 100 % – 62,5 %

RC = 37.5% (Riesgo bajo)

Hallazgos

Condición: No se registran datos históricos de la trasabilidad de cartera y no se logra identificar patrones y tendencias reales a través del tiempo del comportamiento de pago de los clientes.

Criterio: Se debe llevar datos históricos para identificar estos patrones y tendencias de la evaluación de la cartera.

Causa: Falta de información nde datos históricos impiden la identificación de proyecciones que permitan predecir futuros incumplimientos.

Efecto: Mayor riesgo el no identificar comportamientos de incumplimiento a tiempo lo que puede resultar en acumulación de cuentas incobrables afectando la estabilidad financiera de la empresa.

Realizado por: Camila Castro	**Fecha:** 25 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 25 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Para la evaluación de control de riesgos en tesorería se contempla: Conciliación bancaria; Revisión de registros; y, Controles internos, ver Tabla 19, papeles de trabajo 13 referencia CCTI.

Tabla 19

Papeles de trabajo 13: CIT

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	CIT
		Período	Marca
		2024	∞

CONTROL INTERNO TESORERIA						
N°	**Preguntas**	**Respuestas**		**Pond.**	**Obs.**	**Marca**
		Si	**No**			
1	Revisa los registros de emisión de multas, pagos recibidos y conciliaciones contables.	x		4	4	
2	Evalua la efectividad de los controles internos para garantizar la integridad y precisión de los registros de tesorería.		x	0	4	
3	Identifica los riesgos asociados a la conciliación de multas, como errores de cálculo, fraudes o diferencias cambiarias		x	0	4	
				4	12	

Medición de la materialidad del riesgo

$$\boldsymbol{NC} = 4/12$$

33,33% (Confianza baja)

RC = 100 % – 33.3 %

RC = 66.7% (Riesgo moderado alto)

Hallazgos

Condición: Se revisan los registros de emisión de multas, pagos recibidos y conciliaciones contables.

Criterio: Es importante revisar estos registros periodicamente para asegurar la precisión y la integridad de los datos financieros.

Causa: Las revisiones periódicas o mensuales ayudan a detectar errores e irregularidades en los registros que garantizan fiabilidad de la información

Efecto: Falta de precisión de los regisros financieros y la aumento de riesgos en la emsión de multas.

Realizado por: Camila Castro	**Fecha:** 25 de julio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 25 de julio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Se mide el nivel de confianza y el riesgo de control de acuerdo con una escala de: bajo (del 15% al 50%), moderado bajo (del 51 al 59%), moderado (del 60% al 66%), moderado alto (del 67% al 75%), y alto riesgo de control (del 76% al 95%).

2) Entrevistas con los responsables y el personal involucrado en los procesos de contabilidad y cartera

La información recopilada a través del cuestionario de entrevista sirve como base para identificar las áreas de mejora y diseñar una política empresarial interna sólida que aborde las necesidades específicas del departamento contable (tesorería) papeles de trabajo 14, referencia EEC, y de comercial (cartera), papeles de trabajo 15, referencia EECA.

Tabla 20

Papeles de trabajo 14: EEC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	EEC
		Período	Marca
		2024	∂

ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE CONTABILIDAD

Enfoque: La influencia de una política interna en la gestión de la contabilidad

Estructura: La entrevista se encuentra dividida en 4 secciones: impacto en las operaciones contables de la falta de una política empresarial; repercusiones en la toma de decisiones; impacto en la gestión de personal y recomendaciones.

Lugar, fecha y hora de la entrevista: Quito, 2 de agosto de 2024, 15h00.

Nombre: Se reserva microdato de información sensible por principio de confidencialidad

Tiempo aproximado de entrevista: 30 minutos

Transcripción de la entrevista: Anexo 6, respaldo en grabación de audio.

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	EEC
	Período	Marca
	2024	∂

ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE CONTABILIDAD

Principales hallazgos

- La falta de políticas empresariales internas documentadas han afectado a las operaciones de este departamento de contabilidad general teniendo un impacto negativo, lo cual es expresado por la encargada con énfasis, quien dice que no hay una definición clara del actuar del área y que los procesos se ejecutan de forma desordenada, no cumplen con normas y estándares y no existe colaboración de otras áreas
- Las repercusiones en las decisiones de esta falta de documentación de una política interna es la toma de decisiones improvisadas por parte del personal de contabilidad, lo cual tiene un impacto negativo en las tres es de las operaciones financieras, según lo expresado en por la encargada de contabilidad quien dice que no existen directrices claras de cómo actuar y que todo se resuelve sin un manual con las experiencias del día a día.
- La gestión del personal de cartera y tesorería se ve afectada por la falta de colaboración de los departamentos de adquisiciones y de comercial, de acuerdo con la encargada de contabilidad para elaborar un registro de fujo de caja confiable, en el que se consoliden los ingresos y egresos hacen falta para garantizar la liquidez de la empresa. Los pagos se realizan de manera desordenada sin ningún control, así como de los ingresos, no hay una depuración de la información.
- La recomendación directa de la entrevistada fue la contratación de una persona especializada en la gestión de contabilidad en específico de un tesorero o tesorera, debido a la alta carga laboral que el departamento tiene y la falta de definición de este rol, alguien que sea capaz de coordinar el registro entre los departamentos

Realizado por: Kelly Tandazo	**Fecha:** 2 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 2 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 21

Papeles de trabajo 15: EECA

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	EECA
		Período	Marca
		2024	∂

ENTREVISTA AL ENCARGADO DE COMERCIAL - CARTERA

Enfoque: Para el encargado de comercial se preparó un custionario diferente, no enfocado en la falta de políticas empresariales como fue el caso de la entrevista a la encargada de contabilidad, sino referente a la falta de liquidez por las cuentas incobrables, la cartera inflable y la baja de las ventas.

Estructura: El cuestionario se estructuró en tres secciones: la primera estado actual, la segunda clientes y la tercera capacitación, hallazgos en refrencia EECA, papeles de trabajo 12.

Lugar, fecha y hora de la entrevista: Quito, 2 de agosto de 2024, 16h00.

Nombre: Se reserva microdato de información sensible por principio de confidencialidad

Tiempo aproximado de entrevista: 30 minutos

Transcripción de la entrevista: Anexo 7, respaldo en grabación de audio.

Principales hallazgos

- El estado actual de la cartera es deficiente, no se logran las metas de cobranza cada mes, el asunto que alarma al encargado del departamento comercial es la falta de seguimiento y de un sistema que les permita saber con precisión el porcentaje de deuda pagada, y los intereses que se han generado
- Los clientes son solo estratégicos, la mayoría mantiene deudas y no se ha actualizado las políticas de crédito para limitar nuevas compras que no se puedan cobrar, no se amplía la carteara de clientes por lo que las ventas también han disminuido, esa es una de las principales preocupaciones del departamento de comercial.
- La capacitación es imperceptible y existe desmotivación en los vendedores para vender más y cumplir con las metas de cobranza cada mes. No hay interés por parte de los directivo para calificar al personal de manera que este capacitado para cobrar efectivamente y cerrar nuevas ventas.

Realizado por: Kelly Tandazo	**Fecha:** 2 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 2 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

3) Análisis de deterioro de cartera y revisión de políticas de crédito.

Para el análisis del deterioro de la cartera se utilizan los datos proporcionados por la empresa por parte del departamento comercial en el que se presenta una base de datos con el total facturado por vendedor, los saldos vencidos, las metas y los porcentajes mensuales a los que se alcanza de los meses de mayo y julio del 2024. Esto se puede constatar en los papeles de trabajo número 16, referencia DC, Tabla 22. Por su parte, para la revisión de las políticas de crédito al no existir un documento fue necesario levantar los procesos y los lineamientos que se siguen desde que se solicita el crédito y se lo aprueba, definiendo plazos y montos, constatación PC, papeles de trabajo 17, Tabla 23.

Tabla 22

Papeles de trabajo 16: DC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	**1/1**	**DC**
		Período	**Marca**
		2024	∩

DETERIORO DE CARTERA

Para realizar el análisis del deterioro de cartera se observan las metas que la matriz y los holding deben cumplir para el mes de julio del presente año, esto por vendedor, el total facturado, el saldo vencido el saldo por vencer y las metas de cobranza.

META JUNIO 2024

Asistente	Total cartera al 01-07-2024	Cartera vencida	Cartera corriente	Meta de Cobranza
XX	$ 102.702,16	$ 6.454,01	$ 101.467,19	**$ 61.984,54**
XX	$ 121.822,89	$ 8.448,34	$ 112.935,24	**$ 25.084,56**
XX	$ 29.009,24	$ 6.313,24	$ 19.191,17	**$ 14.385,20**
XX	$ 67.502,88	$ 5.065,69	$ 61.162,29	**$ 19.181,70**
	$ 321.037,17			**$ 120.636,00**

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	DC
		Período	Marca
		2024	∩

DETERIORO DE CARTERA

Para este momento existe un porcentaje de vencimiento del 8% del total de su cartera.

Para el mes de junio el total del cartera fue de 321 mil mientras que en mayo de 184 mil. La meta de junio fue de 120 mil y de mayo de 61mil, por lo que de mayo a junio hay una meta de cobranza más alta. Se deduce q esta disminución esta correlacionada con el bajo nivel de ventas del mes anterior.

META MAYO 2024

Asesor	Total Facturado al 29-04	Cartera corriente	Cartera vencida	Meta de Cobranza
XX	$ 121.739,32	$ 27.041,12	$ 94.698,20	**$ 51.281,21**
XX	$ 57.685,24	$ 153,77	$ 57.531,47	**$ 5.250,56**
XX	$ 4.331,05	$ 1.764,40	$ 2.566,65	**$ 3.884,46**
XX	$ 800,31	$ 800,31	$	**$ 800,31**
	$ 184.555,92			**$ 61.216,54**

La meta de cobro en este mes de mayo alcanzó el 64,8%, por lo que el deterior de la cartera fue de 36%.

Cobro al 06-05	Cobro al 13-05	Porcentaje de Recuperación Sobre Meta
$ 14.232,55	$ 13.744,58	**54,56%**
$ 9.503,57	$ -	**181,00%**
$ 2.202,44	$ -	**56,70%**
$ -	$ -	**0,00%**
$ 25.938,56	**$ 13.744,58**	**64,82%**

Hallazgos

Condición: Hay un 36% de deterioro de cartera, no se encuentran seguimiento de las metas cobranza

Criterio: Es indispensable establecer metas de cobranza reales brindando un efectivo seguimiento delas cuentas vencidas y la meta para ser eficientes.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	DC
		Período	Marca
		2024	∩

DETERIORO DE CARTERA

Causa: Falta de seguimiento de metas de cobranza, se puede deber a una inadecuada gestión de cobro y metas de cobranza desalieadas con la realidad del mercado.

Efecto: Por ende se palpa el deterioro de cartera superando niveles esperados de una cartera sana que debería ahondar en un 10% máximo.

Realizado por: Kelly Tandazo	**Fecha:** 2 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 2 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 23

Papeles de trabajo 17: PC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	PC
		Período	Marca
		2024	≪

POLÍTICAS DE CRÉDITO

La empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial no tiene un documento en donde se pueda evidenciar la política de crédito, no obstante mediante la observación y el levantamiento de procesos realizados por la auditoría se conoce que:

El objetivo es gesetionar créditos y cobranzas, garantizando la recuperación oportuna de las cuentas por cobrar y minimizando los riesgos crediticios.

El procedimiento para otorgar un crédito sigue los siguientes pasos:

1) Evaluación del cliente: Antes de o

torgar crédito, se realizará una evaluación exhaustiva de la capacidad de pago del cliente, considerando su historial crediticio, referencias comerciales y situación financiera

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	PC
		Período	Marca
		2024	≪

POLÍTICAS DE CRÉDITO

2) Plazos de pago: Los plazos de pago serán definidos en cada contrato, considerando el tipo de cliente y el monto de la venta. Se promoverán pagos al contado o a corto plazo.

No se cuenta con una política para seguimiento de cuentas por cobrar, no se lleva un control estricto de las cuentas por cobrar, realizando un seguimiento constante y enviando recordatorios de pago.

Tampoco se implementarán acciones de cobranza efectivas,.

Hallazgos

Condición: No se evidencia política de seguimiento

Criterio: Realizar un análisis crediticio ajustado a la realidad comercial para una correcta evaluación del cliente, haciendo incapié a su capacidad de pago y sobrendeudamiento, que incluya un un plan de seguimiento del cobro

Causa: Falta de personal a la que se le asigne esta responsabilidad.

Efecto: Deterioro de cartera.

Realizado por: Kelly Tandazo	**Fecha:** 2 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 2 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Comunicación de resultados

1) Recomendación para la actualización de manuales y políticas de gestión específicas para las áreas de cartera y tesorería

Una vez revisados los procesos existentes y el organigrama, materializado el riesgo, analizadas las respuestas a las entrevista por parte de los encargados de contabilidad y comercial,

es decir con la auditoría ejecutada, con una idea clara de los problemas que enfrenta la empresa en relación a la gestión de sus procesos, a continuación, se presenta las recomendaciones .

Primero se presentan acciones que debe ejecutar cartera, en los papeles de trabajo 18 tabla 24 constatación RCA. Al implementar estas recomendaciones, la empresa podrá mejorar significativamente la gestión de su cartera, reducir la morosidad y optimizar su flujo de caja.

Tabla 24

Papeles de trabajo 18: RCA

		Página	Referencia
		1/1	RCA
		Período	Marca
		2024	∓

RECOMENDACIONES PARA CARTERA

1. **Fortalecimiento de la base de datos**

Segmentación de clientes: Para personalizar las estrategias de cobranza, se recomieda clasificarlos según nivel de riesgo, antigüedad, volumen de compra y otros criterios relevantes.

Integración de sistemas: Para obtener una visión holística del cliente y mejorar la toma de decisiones se aconseja integrar la base de datos de cartera con otros sistemas de la empresa (ERP, CRM).

Análisis de base de datos: Para identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora en la gestión de la cartera se recomienda implementar herramientas de análisis de datos.

2. **Estrategias de cobro personalizadas**

Cobranza temprana: Para clientes con alto riesgo de morosidad o con historial de pago irregular se sugiere se sugiere implementar un sistema de cobranza temprana

Canales de comunicación múltiples: Para contactar a los deudores y personalizar las estrategias de cobranza se recomienda utilizar diversos canales de comunicación (correo electrónico, teléfono celular, mensajería de Whatsapp, visitas personales, etc.)

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RCA
		Período	Marca
		2024	∓

RECOMENDACIONES PARA CARTERA

Negociación de acuerdos de pago: Para incentivar el pago se aconseja ofrecer opciones flexibles (pagos parciales, refinanciación, etc.).

3. Capacitación y desarrollo de los trabajadores

Programas de capacitación continua: Para actualizar los conocimientos del personal en técnicas de negociación, resolución de conflictos y legislación comercial se sugiere implementar programas de capacitación en áreas relevantes.

Incentivos por resultados: Se recomiendastablecer un sistema de incentivos que recompense el logro de los objetivos de cobranza y la reducción de la morosidad**.**

Rotación de funciones: Para evitar la rutina y fomentar la innovación se aconseja rotar las funciones del personal

4. Tecnología y automatización:

Software de gestión de cobranzas: Para automatizar tareas repetitivas, mejorar la eficiencia y generar reportes detallados se sugiere implementar un software especializado.

Inteligencia artificial: Para predecir la probabilidad de impago y automatizar la segmentación de cliente se recomienda utilizar herramientas de inteligencia artificial.

Chatbots y asistentes virtuales: Para atender las consultas de los clientes de manera rápida y eficiente se aconseja implementar chatbots y asistentes virtuales.

5. **Control interno y auditoría:**

Auditorías periódicas: Para evaluar la efectividad de los controles internos y detectar posibles desviaciones se recomienda realizar auditorías internas de forma periódica.

Indicadores clave de desempeño (KPI): Para medir el desempeño de la gestión de cartera, como el porcentaje de cobranza, el tiempo promedio de cobranza y el costo de cobranza se aconseja definir KPIs

Comité de crédito: Para evaluar y aprobar las solicitudes de crédito y establecer límites de crédito se sugiere crear un comité.

6. Prevención del fraude:

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RCA
		Período	Marca
		2024	∓

RECOMENDACIONES PARA CARTERA

Verificación de identidad: Para prevenir el fraude se recomienda implementar procesos rigurosos de verificación de la identidad de los clientes.

Monitoreo de transacciones: Para detectar cualquier actividad sospechosa se sugiere monitorear las transacciones de forma continua.

Colaboración con entidades financieras: Para compartir información sobre clientes morosos y se aconseja prevenir el blanqueo de capitales colaborar con entidades financieras.

Recomendaciones adicionales:

Fomentar una cultura de cumplimiento y transparencia en toda la organización.

Atender los cambios en el entorno económico y legal y ajustar las estrategias de cobranza

Comunicación abierta y transparente con los clientes para fortalecer la relación comercial y facilitar la resolución de conflictos.

Realizado por: Juan Ortega	**Fecha:** 4 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 4 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Segundo, las recomendaciones para contabilidad, en referencia a un área de tesorería que debería ser adscrita a la misma, se muestran en la Tabla 25, papeles de trabajo 19. Al seguir estas recomendaciones, las empresa puede mejorar significativamente la gestión de su tesorería, reducir los riesgos financieros y optimizar su liquidez.

Tabla 25

Papeles de trabajo 19: RCOT

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RCOT
		Período	Marca
		2024	∓

RECOMENDACIONES PARA CONTABILIDAD -TESORERÍA

Diseño y documentación de procesos

Mapeo de procesos: Se recomienda realizar un mapeo detallado de todos los procesos relacionados con la gestión de tesorería, desde la emisión de facturas hasta el pago a proveedores.

Documentación clara y concisa: Se aconseja asegurar que todos los procesos estén documentados de forma clara y concisa, incluyendo roles, responsabilidades, procedimientos y controles internos.

Conformidad con normas: Se sugiere verificar que los procesos diseñados cumplan con las normas y regulaciones aplicables, tanto internas como externas.

Controles internos

Segregación de funciones: Se recomienda evaluar si existe una adecuada segregación de funciones para evitar conflictos de interés y riesgos de fraude.

Autorizaciones: Se sugiere verificar que los procesos de autorización de pagos y cobros estén claramente definidos y se cumplan rigurosamente.

Reconciliaciones bancarias: Se aconseja evaluar la frecuencia y la calidad de las conciliaciones bancarias, así como la resolución oportuna de las diferencias.

Gestión de la información

Sistemas de información: Se recomienda evaluar la eficacia de los sistemas de información utilizados para gestionar la tesorería, incluyendo la captura de datos, el procesamiento y la generación de informes.

Calidad de los datos: Se sugiere berificar la integridad y la precisión de los datos financieros utilizados en la gestión de la tesorería.

Acceso a la información: Se aconseja evaluar los controles de acceso a la información financiera para garantizar la confidencialidad y la seguridad de los datos.

Predicción de flujos de caja

Elaboración de presupuestos: Se recomienda evaluar la calidad de los presupuestos de caja y su alineación con los planes estratégicos de la empresa.

Análisis de desviaciones: Se sugiere verificar si se realiza un análisis regular de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados reales.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RCOT
		Período	Marca
		2024	∓

RECOMENDACIONES PARA CONTABILIDAD -TESORERÍA

Herramientas de forecasting: Se aconseja evaluar la utilización de herramientas de forecasting para mejorar la precisión de las previsiones de caja.

Optimización de la liquidez

Gestión de saldos: Se recomienda evaluar si se mantienen saldos óptimos en las cuentas bancarias, evitando tanto la falta de liquidez como el exceso de efectivo.

Instrumentos financieros: Se aconseja evaluar el uso de instrumentos financieros como los descuentos de efectos comerciales o las líneas de crédito para optimizar la gestión de la liquidez.

Relación con entidades financieras: Se sugiere evaluar la relación con las entidades financieras y la negociación de condiciones favorables.

Control de riesgos

Identificación de riesgos: Se recomienda identificar los principales riesgos asociados a la gestión de tesorería, como el riesgo de crédito, el riesgo de liquidez y el riesgo operacional.

Planes de contingencia: Se aconseja evaluar la existencia de planes de contingencia para mitigar los riesgos identificados.

Herramientas tecnológicas:

Herramientas tecnológicas: Se sugiere para mejorar significativamente la eficiencia y la eficacia de los procesos de tesorería se recomienda la utilización de ERP, software de gestión de tesorería y herramientas de Business Intelligence.

Recomendaciones adicionales

Para fomentar una cultura de control en toda la organización se recomienda que todos los empleados deben estar conscientes de su responsabilidad en la gestión de la tesorería. Para esto es necesario levantar procesos internos entre los departamentos encargados de las compras y las ventas para registrar ingresos y egresos, se recomienda la contratación de una persona especializada en tesorería, administración y finanzas.

Para garantizar que cuenten con los conocimientos y habilidades necesarias se sugiere impartir capacitación al personal involucrado en los procesos de tesorería, en cordinación con los departamentos

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RCOT
		Período	Marca
		2024	∓

RECOMENDACIONES PARA CONTABILIDAD -TESORERÍA

de adquisiciones y comercial. Esto es fundamental sobre todo en una empresa con personal que tiene una baja moral y desmotivida.

Para identificar oportunidades de mejora y garantizar la eficacia de los controles internos se aconseja implementar un proceso de seguimiento continuo.

Realizado por: Juan Ortega	**Fecha:** 4 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 4 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

1) Recomendaciones para prevenir riesgos corregir desviaciones o errores en las áreas de contabilidad, cartera y tesorería

El objetivo principal de esta estrategia fue evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos internos en las áreas de Cartera y Tesorería, mediante el análisis detallado de procedimientos y controles, para identificar deficiencias y oportunidades de mejora para recomendar la prevención de riesgos y corregir desviaciones o errores de estas áreas, esto se encuentra en la referencia de CA, en los papeles de trabajo 20, Tabla 26.

Tabla 26

Papeles de trabajo 20: CA

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	CA
		Período 2024	Marca ~

CEDULA ANALÍTICA

Área	Procedimiento Realizado	Evidencia/ Documento	Hallazgos Notas	Recomendaciones	Responsable	Estado
Cartera	Revisión de los procesos de cobranza y políticas de crédito	Registros de cuentas por cobrar, políticas de crédito	Procesos manuales y falta de actualización en políticas	Automatizar procesos de cobranza y actualizar políticas	Jefe de comercial	En proceso
	Análisis de la efectividad de las estrategias de cobranza	Informes de avances de cobranza desactualizados sin análisis de recuperación	Sin estrategias actuales por ende no cumplen con los objetivos establecidos	Revisar y ajustar estrategias de cobranza para mejorar recuperación		
Tesorería - Conciliaciones Bancarias	Verificación de las conciliaciones bancarias realizadas y su periodicidad	Reportes de conciliación bancaria, extractos bancarios antiguos	Conciliaciones realizadas de forma irregular	Establecer una política de conciliaciones mensuales	Analista de contabilidad	Completo
	Evaluación de la exactitud de los registros de conciliación	Registros de conciliación sin trazabilidad por mes	Errores en los registros de conciliación, partidas abiertas desde años anteriores	Implementar controles para asegurar precisión en los registros y el envío del		

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	CA
		Período 2024	Marca ~

CEDULA ANALÍTICA

				documento al área de cartera		
Gestión de Efectivo	Evaluación de la gestión del flujo de caja y las proyecciones de tesorería	Proyecciones de flujo de caja, reportes de tesorería	Sin planificación financiera adecuada	Implementar una correcta planificación financiera para asegurar la disponibilidad de fondos	Nuevo Tesorero o tesorera	En proceso
	Análisis de las políticas de gestión de efectivo que deberían tener	Políticas de gestión de efectivo, informes financieros	Políticas no alineadas con las necesidades actuales	Revisar y actualizar políticas para una mejor gestión del efectivo		
Control Interno	Revisión de los controles internos para la autorización de pagos y transacciones financieras	Manual de controles internos, informes de control	Controles débiles en la autorización de pagos, sin un sistema de control de pagos	Fortalecer los controles internos y establecer procesos de autorización estrictos	Asistente de compras y adqusiciones	Pendiente

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	CA
		Período 2024	Marca ~

CEDULA ANALÍTICA

	Evaluación de la implementación de controles en los sistemas financieros	Informes de auditoría interna, registros de transacciones	Deficiencia en la implementación del control interno	Implementar un manual de involucrados en el paso a paso de la "Autorización previa de pagos"		
Análisis de Riesgos	Evaluación de riesgos asociados con la cartera y la tesorería	Evaluación de riesgos, informes de auditoría	Identificación de riesgos en la edad de la cartera	Implementar un análisis de riesgo más exhaustivo y sólido que brinde una mirada integral de riesgos potenciales	Analista de contabilidad	En proceso
	Revisión de las medidas de mitigación de riesgos implementadas	Informes de mitigación de riesgos, registros de medidas	Medidas actuales no son suficientemente efectivas	Establecer un sistema de monitoreo contínuo que identifique todo tipo de riesgos		

Realizado por: Kelly Tandazo Fecha: 5 de agosto del 204
Supervisado por: Alejandra Arteaga Fecha: 5 de agosto del 204

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

2) Recomendar políticas que rijan la forma de actuar del personal de contabilidad, cartera y tesorería de acuerdo con lo expresado en la entrevista

Al implementar políticas empresariales desde una planificación financiera, la empresa logrará un mayor control interno, reduciendo riesgo de errores y fraudes; mayor eficiencia al optimizar los procesos y reducir los costos; mayor transparencia al mejorará la calidad de la información financiera; mayor cumplimiento al asegurará el cumplimiento de las normas legales y contables; mayor confianza, fortaleciendo la confianza de los inversores, clientes y otras partes interesadas. A continuación se presentan en los papeles de trabajo 21, Tabla 27, la recomendación de política empresarial para la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguiridad industrial en Quito, a la cual se le aplico la presente auditoría de gestión de procesos.

Tabla 27

Papeles de trabajo 21: RPE

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RPE
		Período	Marca
		2024	C

RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA EMPRESARIAL

Políticas Generales: Para que riga el actuar de todo el persona de la empresa se recomienda:

- Código de ética: Un código que establezca valores y principios que guien el comportamiento, enfatizando la responsabilidad, la integridad y la transparencia.
- Política de confidencialidad: Establecer políticas rigurosas de confidencialidad para proteger la información financiera y personal de la empresa y sus clientes.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RPE
		Período	Marca
		2024	C

RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA EMPRESARIAL

- Política de gestión de conflictos de interés: Definir procedimientos para identificar y gestionar potenciales conflictos de interés en el desempeño de las funciones.
- Política de capacitación continua: Implementar un programa de capacitación continua para asegurar que el personal esté actualizado en las mejores prácticas y normativas contables y financieras.
- Política de evaluación del desempeño: Establecer un sistema de evaluación del desempeño que permita medir el cumplimiento de los objetivos y proporcionar retroalimentación al los empleados.

Políticas específicas para contabilidad:

- Registro contable: Establecer procedimientos detallados y procedimientos documentado para el registro contable de todas las transacciones, asegurando la precisión, oportunidad y cumplimiento de las normas contables evitando errores y fraudes en la contabilidad.
- Conciliaciones bancarias: Definir la frecuencia y los procedimientos para realizar conciliaciones bancarias, así como las acciones a seguir en caso de diferencias entre las cuentas.
- Cierre contable: Establecer un calendario de cierre contable y los procedimientos a seguir para asegurar la integridad y la precisión de la información financiera.

Políticas específicas para Tesorería

- Gestión de efectivo: Establecer procedimientos y definir procesos para la gestión de efectivo, incluyendo la custodia, el depósito y la inversión de los fondos.
- Planificación de tesorería: Elaborar un plan de tesorería que permita anticipar las necesidades de efectivo y optimizar la liquidez.
- Relación con bancos: Establecer políticas para la relación de la empresa con los bancos, incluyendo la negociación de condiciones.

Políticas específicas para Cartera

- Gestión de cobranzas: Definir procedimientos claros para la gestión de cobranzas, incluyendo la asignación de responsabilidades, los plazos de pago y las acciones a seguir en caso de mora.
- Provisiones para cuentas incobrables: Definir los criterios para el cálculo de las provisiones para cuentas incobrables y los procedimientos para su reconocimiento contable.
- Análisis de crédito: Establecer un proceso de evaluación del riesgo crediticio de los clientes antes de otorgar crédito.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RPE
		Período	Marca
		2024	C

RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA EMPRESARIAL

Realizado por: Kelly Tandazo	Fecha: 5 de agosto del 204
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 5 de agosto del 204

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Una política empresarial que rija el comportamiento de los empleados de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industria bien estructurada y fundamentada en estas recomendaciones no solo va a proteger a la empresa de los riesgos, sino que también creará un ambiente laboral más justo, predecible y eficaz para todo el personal. Las políticas recomendadas deben ser parte esencial de la planificación financiera de la empresa.

3) Informe de auditoría

En el informe de auditoría se presenta un resumen ejecutivo de las recomendaciones las cuales han sido elaboradas con base en los hallazgos y las debilidades que se han encontrado en la áreas delimitadas por la auditoría que son cartera y tesorería, este informe se detalla en la Tabla 28, papeles de trabajo 22, referencia IA. No se repiten los lineamientos y la planificación dado que se exponen en los anteriores papeles de trabajo y solo se presenta un resumen ejecutivo de las recomendaciones, En la Tabla 29, papeles de trabajo 23, se presentan los principales hallazgos en los que se basan las recomendaciones del informe de auditoría

Tabla 28

Papeles de trabajoo 22: IA

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	IA
		Período	Marca
		2024	←

INFORME DE AUDITORÍA

Recomendaciones generales

- Es altamente recomendable realiza una auditoria financiera interna, para auditar los estados financieros, los cuales muestran inconsistencias y errores lo cual puede resultar fatal para la empresa el momento de enfrentar una auditoría externa ya que tienen un alto riesgo de errores y fraudes.
- Al ser este proyecto una auditoría de procesos, se enfoca en la parte operativa de las finanzas, es decir en la estructura organizacional, los estatutos y los manuales de procesos, en este sentido la principal sugerencia para toda la empresa es ampliar esta auditoría a los demás departamentos que no fueron incluidos en la delimitación de este proyecto de I+D+i, de manera que se pueda evidenciar de manera global los puntos críticos y los cuellos de botella que en general está entre los departamentos, por lo que es importante una evaluación integral para proponer mejoras de manera coordinada con todas las áreas involucradas e incentivar una cultura organizacional de responsabilidad y calidad.
- Se recomienda a la empresa en general, reconocer la importancia de los recursos humanos y de la definición de una política empresarial clara, que guie el comportamiento de los trabajadores. Al notar un entorno laboral negativo, de personal desmotiva y sin incentivos, las mejoras son difíciles de implementar, puesto que es menester que la dirección concientice que los empleados son quienes lo van a ejecutar y que de su bienestar depende su beneficio, es decir que una mayor productividad será fruto de un reglamento capacitaciones continuas y cargas de trabajo equitativas que correspondan al perfil del empleado y a su remuneración.

Recomendaciones para cartera

- Se recomienda definir en un estatuto las responsabilidades del departamento Comercial que incluyan un área adscrita dedicada a la cartera, está dedicada al cobro de deudas vencidas y otra

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	IA
	Período	Marca
	2024	←

INFORME DE AUDITORÍA

para la ampliación de la cartera de clientes, para esto se requiere una reingeniería de los procesos del departamento a dos subprocesos: uno de cobro a los clientes y el segundo de ampliación de la cartera que incluya un macroproceso de todo el departamento y la innovación de subprocesos en los que se segreguen las funciones a los empleados.

- Se sugiere la contratación de personal nuevo y preparado en contabilidad y finanzas, quien este a cargo de los registros de comercial es decir de las ventas en coordinación con contabilidad, de esta manera se puede hacer un registro correcto en un flujo de efectivo que permita la liquidez. En tal sentido se sugiere la innovación y la mejora continua de los procesos internos entre el departamento comercial y de contabilidad general, es decir una tesorería que reciba el registro y el efectivo que proviene de las compras de los clientes, y de las deudas cobradas, así se puede depurar la base de datos actual que esta inflada, previniendo riesgos, errores y fraudes.
- Se recomienda la capacitación del personal, para la cobranza de las deudas, el uso de un software de seguimiento, la medición de indicadores KPI y para la actualización de técnicas de cobranza más adecuadas. Así, mismo para motivar la ampliación de la cartera se requiere de un grupo comercial motivado, para esto los incentivos para liquidar deudas y vender más deben ser implementados por parte de los directivos.
- Para este departamento, se recomienda evaluar la posibilidad de asegurar las cuentas incobrables, o la venta de los papeles crediticios y los derechos de acreedores a casas de cobranza, así como implementar todas las medidas detalladas en las recomendaciones para este departamento de manera que se pueda prevenir una nueva crisis de cuentas incobrables, a pesar de que esta no es una auditoría financiera se pueda afirmar que la falta de procesos adecuados que cumplan estándares y normativas contables son parte importante en la disminución de los ingresos.

Recomendaciones para tesorería

- Se recomienda un reingeniería de los procesos del Departamento de Contabilidad general, de manera que incluya un subproceso de tesorería, el cual este adscrito a este departamento, que se actualice el estatuto y que se establezcan las responsabilidades del nuevo o la nueva tesorera. Esta

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	IA
		Período	Marca
		2024	←

INFORME DE AUDITORÍA

persona trabajará en coordinación con comercial, que son las ventas, y con adquisiciones que son las compras a los proveedores, registrará los ingresos y egresos pasando por contabilidad y se hará cargo del flujo de efectivo. La falta de esta área es una de las principales causas de los errores y los posibles fraudes.

- Se recomienda la segregación de funciones, dado que el descontento del personal de esta área basa sus quejas en el volumen de trabajo que tienen actualmente, puesto que las áreas no trabajan en coordinación para realizar registros contables adecuados, es decir falta comunicación contable formal entre las compra y las ventas. En tal sentido, también, se sugiere la evaluación continua del desempeño del personal, la comunicación abierta para generar conciencia de un cambio hace una política empresarial de colaboración, así como la revisión de los perfiles de los empleados contratados para evaluar si corresponden a las necesidades del departamento.
- Se aconseja que las políticas de este departamento deben incluir el diseño y la documentación de procesos, controles internos, gestión de información, optimización de la liquidez para control de riesgos, implementación de herramientas tecnológicas y el pronóstico de los flujos de caja de manera que se puede evitar procesos de insolvencia por falta de liquidez.
- La implementación de KPIs que puedan medir las mejoras propuestas es altamente recomendable, ya que un seguimiento garantiza la mejora continua de los procesos, se sugiere aplicar el ciclo de Deming para todas las nuevas medidas que se tomen en pro de la mejora continua de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial en Quito.

Realizado por: Sebastian Toledo	Fecha: 15 de agosto del 204
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 15 de agosto del 204

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 29

Papel de trabajo 23: HDA

	Página	Referencia
	1/1	HDA
	Período	Marca
	2024	≫

HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA

- **Hallazgos importantes primer *checklist*, referencia PCL:**

Se registra que la empresa no entregó información sobre la administración del personal, siendo el manejo de este aspecto, desde el primer momento, el de mayor sincretismo dentro de la empresa, por lo que no es posible conocer los perfiles, las responsabilidades de puesto y las evaluaciones de desempeño de los trabajadores de la empresa, tampoco sus remuneraciones y sus tipos de contratos. Se procedió a analizar el control sobre los recursos humanos para manejar los tiempos y movimientos utilizando la observación directa en la empresa debido a la falta de información entregada. Se levantan los procedimientos de cartera y tesorería, como sub áreas de compras y contabilidad. No consta un manual del departamento de contabilidad, como tal, pero se conoce por observación directa cómo se trabaja; por parte de comercial existe un macro proceso de cómo se realizan las compras por parte de los clientes, y por parte de adquisiciones como se compra a los proveedores.

- **Hallazgos importantes segundo *checklist*, referencia SCL:**

Aquí, consta que no se entregó estatuto, política empresarial interna, ni el balance o el informe de auditoría del 2023 y del primer semestre del 2024, información financiera que permitiría realizar un análisis lo más actualizado posible, dado que la información pública cargada en la Supercías data hasta el 2022. Sobre la nómina solo se entregan las listas de los trabajadores de los últimos meses, lo que impide realizar un análisis de la variación del personal a través de los años, dimensionar su rotación y variación, remuneraciones, analizar los tipos de contratos, proporción de la áreas a las que pertenecen, etc. No hubo ninguna explicación por la falta de entrega de lo solicitado.

Por la razones expuestas y la falta de información se planifica recabar los datos de estos puntos utilizado la herramienta de la observación directa y la solicitud personal a los trabajadores encargados para poder llevar a cabo la auditoría interna, y por principio de independencia de la auditoría, es necesaria la abstención de hallazgos importantes en este punto.

- **Hallazgos importante de política interna de cartera y tesorería PICT**

Hallazgo: No se identificaron políticas en general de la empresa documentadas, a pesar de haber solicitado la Política interna, el Reglamento del personal, o Código de ética, en la carta segunda carta

de solicitud de información, no se entregó a los auditores nada al respecto.

No existe un documento en el cual se consolide una clara afirmación de comportamiento para el personal, es decir que guíe su planificación operativa en la que se establezcan las normas y procedimientos que deben seguir los empleados independientemente de su nivel o cargo como: horarios de trabajo, puntualidad, asistencia, código de vestimenta, conducta, uso de recursos, confidencialidad, disciplina, salud y seguridad, etc.

Sin embargo, por el método de la observación de la auditoría interna los empleados trabajan bajo una política informal, o no escrita, es decir que tienen hábitos y prácticas compartidas dentro de la organización, pero no están formalmente registradas o codificadas en documento oficiales.

Esta falta puede tener consecuencias graves para la empresa como la inconsistencia de la gestión del personal, problema legales y regulatorios, conflictos internos y mala comunicación, disminución de la productividad y baja moral entre los trabajadores, así como daño a la reputación, por no mencionar los riesgos sobre el uso de recursos, gestión financiera y otros aspectos operativos al enfrentar pérdidas debido a la mala gestión o uso inadecuado de recursos; dificultad para la toma de decisiones, que no sea consisten con los objetivos estratégicos de la empresa; falta de responsabilidad, puesto que sin normas clara es imposible que los empleados puedan rendir cuenta de sus acciones, llevando a la empresa a una cultura de irresponsabilidad.

- **Hallazgos principales de la estructura organizacional consolidada OCE**

Se pudo evidenciar que no existe un departamento de tesorería como tal, solamente el de Contabilidad General. Además, que los Departamentos de Comercial y de Adquisiciones, son independientes y no están bajo una estructura horizontal de la contabilidad, esto se puede observar. La empresa no entrega el estatuto a los auditores por lo que es imposible evidenciar las responsabilidades de cada departamento a través de documentos, sino que se utiliza la observación.

- **Hallazgos principales de los macroprocesos**

Que no se entreguen procesos por departamentos de Contabilidad, Adquisiciones y Comercial indica que se debe realizar un levantamiento, documentación y reingeniería de procesos iniciales que deben estar desactualizados en manuales perdidos por el rotar del personal, y adaptarlos al nuevo contexto de la empresa, esto propuesto desde una planificación financiera y su reinventado *know how*, más ordenado y estructurado con responsabilidades claras en un área de tesorería y cartera que consten dentro de un estatuto y bajo qué mando están.

Los papeles de trabajo de MPE muestran que, básicamente, la empresa posee procesos en manuales documentados describiendo cómo se compran los productos de seguridad industrial y cómo se los vende. Para los pagos recibidos, se tiene un instructivo de cómo los clientes deben realizar la

transacción bancaria por el valor acordado de los productos y servicios vendidos; sin embargo, en los procesos no se evidencian fases de inicio y fin del registro de estos movimientos de compra y venta, que deberían pasar por contabilidad y estos a su vez a un área de tesorería, por lo que se tiene que crear un subproceso interno.

En tal sentido, se requiere una innovación que levante desde cero los procesos y las responsabilidades de esta área faltante, pero tan fundamental para la empresa en coordinación con los procesos de compra y venta.

Una hallazgo importante es que al examinar los flujos de procesos se encuentra que los responsables para pagos a proveedores y a nómina es el mismo encargado de nómina, mientras que para el despacho es el encargado de comercial. La observación es que si, oficialmente, se tiene un departamento de compras, el responsable de registrar el pago para la compra debería pertenecer esta área y no a nómina.

Entonces, del análisis de los manuales de procesos que la empresa entregó se puede concluir que los responsables no correspondan a las áreas para ejecutar los procesos de compra o pago a los proveedores, que deben corresponder a compras y no a nómina que es de recursos humanos.

Se requiere de una mejora continua de los procesos asignando responsables que pertenezcan a cada área, o en su defectos si son polifuncionales analizar sus perfiles profesionales, horas de trabajo, responsabilidades etc.

En comercial no se evidencia procesos de cómo se maneja la cartera de clientes deudores, es decir de cuál es el proceso que se debe seguir cuando no se recibe este pago inmediatamente mediante la transferencia, y en su lugar se recibe un compromiso de pago, una letra bancaria, un contrato, o alguna herramienta financiera de crédito; a su vez, al no existir el procesos de seguimiento de cartera vencida, tampoco hay una asignación de los responsables de la cobranza y la gestión que deberían realizar en estos casos con un inicio y fin determinados en un mapa de procesos En este caso del departamento comercial, se requiere la innovación de los procesos de cartera para la cobranza a clientes deudores.

Adicionalmente, en el departamento comercial, al que pertenece en área de cartera, del análisis se puede evidenciar que no existen procesos documentados de la captación de nuevos clientes, esto a pesar de que no se solicitó información acerca de su modelo de negocios en donde se definen los clientes en segmentos de mercado, sus canales y su propuesta de valor, se conoce que se han limitado a una cartera de clientes con socios estratégicos sin una visión de expansión de la misma y por lo tanto no existen pasos a seguir para ampliar sus ventas con nuevos clientes

Realizado por: Camila Castro	Fecha: 24 de junio 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	Fecha: 4 de junio 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Seguimiento y monitoreo

1) Evaluar la mejora continua de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería.

Tabla 30

Papeles de trabajo 24: MCPC-T

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	MCPC-T
		Período	Marca
		2024	π

MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD - TESORERÍA

1. Planificar

Definir el proceso: La gestión de flujo de caja, la inversión, la administración de riesgos financieros y la conciliación bancaria.

Establecer objetivos: Reducir el costo de financiamiento, aumentar la rentabilidad de las inversiones o disminuir el número de errores en las conciliaciones bancarias**.**

Identificar KPIs: Índice de liquidez, el rendimiento de las inversiones, el número de días de cuentas por pagar, y otros.

2. Hacer

Implementar cambios: Implementar un sistema de gestión de tesorería, establecer políticas de inversión más rigurosas y automatizar las conciliaciones bancarias.

Capacitar al personal y contrataciones nuevas: Asegurar que el personal involucrado en el proceso tenga el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo los cambios, asi mismo se debe contar con un personal renovado para esta tarea de tesorería

3. Verificar

Recolectar datos: Recopilar datos sobre el desempeño del proceso utilizando los KPIs definidos: el índice de liquidez, el rendimiento de las inversiones, el número de días de cuentas por pagar.

	Página	Referencia
AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	MCPC-T
	Período	Marca
	2024	π

MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD - TESORERÍA

Analizar resultados: Realizar análisis comparativos los resultados obtenidos con los objetivos establecidos y con los datos históricos. Manejar dashboards que faciliten su visualización, se los muestre a la empresa con comunicación frecuente y motivadora.

Identificar desviaciones: Identificar las áreas donde los resultados no cumplen con las expectativas, comprometer al equipo a mejorar mostrando transparencia en los datos.

4. Actuar

Realizar ajustes: Si se identifican desviaciones en los procesos o en los objetivos se tienen que realizar los ajustes necesarios

Establecer nuevas metas: Definir nuevas metas para la siguiente fase de mejora.

Repetir el ciclo: Continuar el ciclo de Deming de manera iterativa para lograr una mejora continua de la tesorería, adscrita a la contabilidad.

Realizado por: Juan Ortega	**Fecha:** 6 de agosto del 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 6 de agosto del 204

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Se propone evaluar la mejora continua de los procesos internos de contablidad (tesorería) y comercial (cartera), utilizando el ciclo de deming, al aplicar esta herramienta de manera consistente, las áreas definidas pueden lograr una mejora significativa en su eficiencia y eficacia, lo que se traducirá en beneficios económicos para toda la organización, el logro de las *tres es*. Se puede muestra la mejora continua para contabilidad (Tesorería) en los papeles de trabajo 24. En tal sentido, en la Tabla 30, se propone la mejora continua de los procesos utilizando el ciclo de deming para realizar un segumiento a la contabilidad (tesorería). La mejora continua debe ser parte fundamental de la planificación financiera de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguirdad industrial.

Ahora bien, en la Tabla 31, los papeles de trabajo 25 proponen la mejora continua de los procesos de cartera, de manera que se pueda hacer efectivos los cobros de los deudores usando la mejora continua de los procesos.

Tabla 31

Papeles de trabajo 25: MCPCA

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	MCPCA
		Período	Marca
		2024	π

MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CARTERA

Planificar

Definir el proceso: Cobranza, la evaluación del riesgo crediticio o la gestión de cuentas por cobrar morosas.

Establecer objetivos claros: Reducir el porcentaje de cuentas en mora en un 10% en los próximos 3 meses y disminuir el tiempo promedio de cobranza en 5 días.

Identificar los KPIs: Porcentaje de cobranza, el número de días promedio de cuentas por cobrar, el costo por cobranza.

2. Hacer

Implementar cambios: Nuevo software de gestión de cobranzas, capacitar al equipo de cobranza en nuevas técnicas o modificar los procedimientos de seguimiento de clientes morosos

Comunicar los cambios: Asegurar de que todos los involucrados en el proceso estén al tanto de los cambios y de su importancia mediante socialización de las innovaciones del área.

3. Verificar

Recolectar datos: Recopilar datos sobre el desempeño del proceso utilizando los KPIs: Porcentaje de cobranza, el número de días promedio de cuentas por cobrar, el costo por cobranza.

Analizar los resultados: Realizar análisis comparativos con los objetivos establecidos y con los datos históricos.

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	MCPCA
		Período	Marca
		2024	π

MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CARTERA

Identificar desviaciones: Identificar las áreas donde los resultados no cumplen con las expectativas.

Comprometer al personal a descongestionar cuellos de botella

4. Actuar

Realizar ajustes: Si el porcentaje de cuentas en mora no disminuye, se podrían implementar estrategias de cobranza más agresivas o modificar los criterios de evaluación del riesgo crediticio.

Establecer nuevas metas: Definir nuevas metas para la siguiente plan de mejoras.

Repetir el ciclo: Continuar el ciclo de Deming de manera iterativa para la mejora continua de la cartera.

Realizado por: Juan Ortega	**Fecha:** 7 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 7 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

2) Monitorear el riesgo de las fuentes que distorsionan la información en contabilidad, cartera y tesorería.

El monitoreo es necesario para garantizar el logro de una planificación financiera que impulse las tres es en la empresa dedidaca a la compra y venta de insumos de seguirdad indutrial, en tal sentido, en los papeles de trabajo 26, Tabla 32, especifican el monitoreo de la auditoría de gestión para la tesoreria: optimizar la gestión del flujo de cala; y, en los papeles de trabajo 27, Tabla 33, el monitoreo específico para la cartera: reducir el porcentaje de las cuentas en mora de la empresa, todo esto con base en la mejora continua del ciclo de deming.

Tabla 32

Papeles de trabajo 26: OGFC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	OGFC
		Período	Marca
		2024	*β*

OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE FLUJO DE CAJA

1. Planificar

   - Proceso: Gestión de flujo de caja diario.
   - Objetivo: Reducir el número de días de cuentas por pagar en 3 días.
   - KPIs: 1) Número de días de cuentas por pagar; 2) porcentaje de pagos realizados a tiempo.

2. Hacer

   - Implementar un sistema de gestión de tesorería: Utilizar un software que permita predecir el flujo de caja y optimizar los pagos.
   - Establecer políticas de pago: Definir políticas claras para la autorización y el procesamiento de los pagos.

3. Verificar:

   - Recolectar datos: Monitorear el número de días de cuentas por pagar diariamente.
   - Analizar resultados: Comparar los resultados obtenidos con el objetivo establecido.

4. Actuar:

   - Ajustar políticas: Si el objetivo no se cumple, ajustar las políticas de pago, como establecer descuentos por pago anticipado o negociar mejores plazos con los proveedores**.**

Realizado por: Sebastían Toledo	**Fecha:** 7 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 7 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 33

Papeles de trabajo 27: RPCM

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	RPCM
		Período	Marca
		2024	*β*

REDUCIR EL PORCENTAJE DE CUENTAS EN MORA

1. **Planificar**
   - Proceso: Proceso de cobranza de cuentas vencidas.
   - Objetivo: Reducir el porcentaje de cuentas en mora en un 10% en 6 meses.
   - KPIs: 1) Porcentaje de cuentas en mora, 2) tiempo promedio de cobranza, 3) costo por cobranza.
2. **Hacer:**
   - Implementar un nuevo software: Utilizar un software que permita automatizar tareas de cobranza, como la generación de cartas y llamadas automáticas con periodicidad programada.
   - Capacitar al equipo: Capacitar al equipo de cobranza en técnicas de negociación y resolución de conflictos.
3. **Verificar:**
   - Recolectar datos: Monitorear el porcentaje de cuentas en mora mensualmente.
   - Analizar resultados: Comparar el porcentaje actual de cuentas en mora con el objetivo establecido, asi como con periodos anteriores.
4. **Actuar:**
   - Ajustar estrategias: Si el objetivo no se cumple, se requiere ajustar las estrategias de cobranza, como aumentar la frecuencia de contacto con los deudores para ofrecerles planes de pago más flexibles.

Realizado por: Sebastían Toledo	**Fecha:** 8 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 8 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

3) Seguimiento de las políticas que rijan el comportamiento del personal de contabilidad, cartera y tesorería.

Tabla 34

Papeles de trabajo 28: FODAT

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	FODAT
		Período	Marca
		2024	*

ANÁLISIS FODA DE CONTABILIDAD - TESORERÍA

Realizado por: Kelly Tandazo	**Fecha:** 9 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 9 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Tabla 35

Papeles de trabajo 29: FODAC

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	FODAC
		Período	Marca
		2024	*

ANÁLISIS FODA DE COMERCIAL - CARTERA

Realizado por: Kelly Tandazo	**Fecha:** 9 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 9 de agosto de 2024

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

El seguimiento a las políticas, se realizará convirtiendo las debilidades en oportunidades, y las amenazas en fortalezas. En resumen, el seguimiento se tiene que dar a los puntos, extraidos del FODA de tesorería y cartera**.** Se realiza el análisis FODA para cartera y tesorería en los papeles de trabajo 28 y 29, respectivamente.

4) Definir KPIs

En cada una de las estrategias planteadas para el seguimiento de la auditoría de gestión de procesos en una empresa dedicada a la compra y venta de los insumos de seguridad industrial, se definen KPIs para el seguimiento, se presenta a continuación en los papales de trabajo 30, Tabla 36 las recomendaciones para las definiciones de KPIs los cuales servirán para el seguimiento y monitoreo de la mejora continua de los procesos de cartera y tesorería:

Tabla 36

Papeles de trabajo 30: DKPIs

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	DKPIs
		Período	Marca
		2024	↑
DEFINICIÓN DE KPIs			
Falta de documentación de los procesos Es necesario dar seguimiento a para documentar todos los procesos de manera clara y concisa para garantizar la consistencia y la replicabilidad. Para medir este seguimiento se propone**:**			

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	DKPIs
		Período	Marca
		2024	↑

DEFINICIÓN DE KPIs

1) % de procesos documentados: Este KPI medirá el avance en la documentación de los procesos críticos de cartera y tesorería;
2) Actualización de la documentación: Se puede medir la frecuencia de actualización de la documentación para reflejar los cambios en los procesos y las resoluciones que han tomado para descongestionar los puntos críticos;
3) Índice de claridad de la documentación: A través de encuestas o evaluaciones, se puede medir la claridad y facilidad de comprensión de la documentación por parte del personal, para esto se requiere una comunicación abierta y motivación del personal para comprometerlos con la mejora continua.

Monitorear el fortalecimiento de las debilidades en los controles internos

Se deben identificar y corregir las debilidades en los controles internos para reducir el riesgo de errores y fraudes:

4) Tasa de detección de errores**:** Este KPI medirá la efectividad de los controles internos en la detección de errores, es decir numero de errores encontrado sobre el total;
5) Número de excepciones encontradas en las auditorías: Este KPI permitirá identificar las áreas donde los controles internos son más débiles especialmente para cartera y tesorería;
6) Tiempo de respuesta a las desviaciones: Medirá la rapidez con la que se identifican y corrigen las desviaciones de los controles internos, se pueden darn incentivos para una rápida solución

Controlar la falta de segregación de funciones

Es importante asegurar que las personas que autorizan las transacciones no sean las mismas que las que las ejecutan. Para el seguimiento se sugire**.**

7) Matriz de responsabilidades: Crear una matriz que visualice la segregación de funciones y permita identificar posibles conflictos de interés
8) Número de transacciones autorizadas por la misma persona: Este KPI ayudará a identificar si existe una adecuada segregación de funciones**;**
9) Cumplimiento de las políticas de segregación de funciones: Se puede medir el cumplimiento de las políticas a través de auditorías y evaluaciones.

Seguimiento a falta de capacitación del personal

		Página	Referencia
	AUDITORIA GLOBAL SA AUDITORA	1/1	DKPIs
		Período	Marca
		2024	↑

DEFINICIÓN DE KPIs

El personal debe estar adecuadamente capacitado para realizar sus funciones de manera eficiente y eficaz. Indicadores para el seguimietno y el monitoreo de este punto son los siguientes:

10) % de empleados capacitados: Este KPI medirá el avance en la capacitación del personal;

11) Evaluación del conocimiento adquirido: A través de pruebas o evaluaciones, se puede medir el nivel de conocimiento adquirido por los empleados después de la capacitación;

12) Aplicación de los conocimientos en el trabajo: Se puede observar si los empleados están aplicando los conocimientos adquiridos en su trabajo diario.

Realizado por: Sebastían Toledo	**Fecha:** 8 de agosto de 2024
Supervisado por: Alejandra Arteaga	**Fecha:** 8 de agosto de 2024

En el Anexo 8, se presenta el glosario de los papeles de trabajo, el número, la referencia que se trata de las siglas, la marca y su contenido.

Capítulo 6

Administración Recursos

Para realizar la auditoria de gestión de procesos en una empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial en la ciudad de Quito, la administración de recursos clave es básica, es decir todo lo que se requiere y se necesita tanto para la parte académica como para la auditoría en sí.

Recursos

Recursos Humanos

El principal recurso es el talento humano, a continuación, se determina las personas que intervienen directamente en el proyecto, que constituye principalmente en el equipo de auditores, estudiantes que trabajan para su titulación:

Tabla 37

Recursos humanos de la auditoría

Cargo	Nombre	Iniciales Responsables
Auditor Jefe	Alejandra Arteaga Navarrete	A.A.
Supervisor Auditoria	Sebastián Toledo Arroyo	S.T.
Auditor Senior	Kelly Tandazo Vergara	K.T.
Auditor Senior	Juan Ortega Vallejo	J.O.
Auditor Senior	Camila Castro Godoy	C.C.G

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Recursos Materiales

A continuación, se detalla los recursos materiales clave para la realización de la auditoría de gestión de procesos de la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial en Quito:

Tabla 38

Equipos y materiales

Descripción	Cantidad
Computadoras	5u.
Impresora	1u.
Servicio de	1u.
Fotocopiado	
Papel Bond A4	3u.
Suministros de oficina	Los necesarios
Sillas	5.
Escritorios	3u.

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Las computadoras se las considera un equipo de hardware al igual que la impresora, los recursos tecnológicos como tales, el *software* informático se detalla en la siguiente sección.

Recursos Técnicos y Tecnológicos

Los medios que se valen de la tecnología para realizar la auditoría de gestión de procesos en una empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial son:

- *Office Excel*, como hoja de cálculo para procesar y analiza bases de datos y general los gráficos de los estados financieros en la situación inicial.

- *Office Word*, procesador de palabras para redacción de manuscrito, automatización de índice de contenidos, tablas, figuras, citas y lista de referentes el normas APA séptima edición

- *Canvas*: Elaboración de árboles, diagramas y recursos gráficos

- *Zoom*: medio de comunicación para reuniones remotas del equipo auditor

- *Zotero*: procesador de textos para la bibliografía. (MarcadorDePosición3)

Recursos Financieros

Se detallará en el presupuesto, pero cada recurso clave tiene un valor, que va desde el tiempo de los auditores, los equipos y los materiales, así como los recursos tecnológicos.

Presupuesto

Se considera dos presupuestos, el primero sobre este trabajo escrito y el segundo sobre la auditoría como tal. El financiamiento de la presente auditoría de gestión es con recursos propios

de los estudiantes, no se contó con financiamiento externo. El primer presupuesto estima cuánto cuesta el trabajo académico escrito se consideran gastos de los materiales y el equipo,

Tabla 39

Presupuesto 1: Trabajo escrito

Items	Valor Unitario	Cantidad	Unidad	Total
Impresiones	0,25	50	página	12,5
Fotocopias	0,2	760	página	152
Internet	20	8	mensual por estudiante	160
Servicios Básicos	30	8	mensual por estudiante	240
Viáticos				0
Pasajes ciudad	0,35	12	por viaje	4,2
Pasajes provincia	12	2	por viaje	24
		Total		**592,7**

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

El segundo presupuesto cuenta con los costos del servicio de consultoría, los recursos humanos para realizar el trabajo de auditoría medido por horas de la empresa Auditores Global S.A, es decir cuánto cuesta la propuesta. El objetivo es el de realizar una planificación de los procesos a ejecutarse en la auditoria, y evaluar los procedimientos operativos del área financiera contable: Cartera y Tesorería, en relación a la gestión de los cumplimientos de las normativas contables y legales aplicables, así como las funciones que desempeña cada funcionario que esté involucrado. El alcance es revisar una revisión de los procesos y políticas de gestión del área financiera contable: Cartera y Tesorería y cualquier otra información financiera relevante, se analizará la efectividad de los controles internos financieros para identificar posibles riesgos y su impacto en la liquidez y solvencia de la organización.

Tabla 40

Presupuesto 2: Auditoría de gestión de procesos a una empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial

	Subproceso/Actividad	Tiempo planeado	Tiempo ejecutado	Valor por hora	Total	Valor por hora
	ACTIVIDADES PRELIMINARES	**16**	**16**	**Auditoria Global**	25	400
1	Evaluación del Cliente y sus riesgos	4	4	25	100	25
2	Aceptación del Cliente	1	1	25	25	25
3	Reunión/ llamada cliente para la concreción de otros aspectos relevantes de la auditoría como: calendario de actuación, plazos para la emisión de informe,	2	2	25	50	25
4	Elaboración del plan de colaboración y remisión al cliente.	4	4	25	100	25
5	Realización cuestionario de independencia	5	5	10	50	10
	FASE PLANIFICACIÓN AUDITORÍA	**90**	**90**	**Auditoria Global**	25	2250
1	Recopilar y analizar documentos relevantes para entender los procesos actuales y los controles internos existentes	4	4	25	100	25
2	Solicitar y revisar manuales de políticas y procedimientos, organigramas, y reportes financieros de Cartera y Tesorería.	4	4	25	100	25
3	Preparar el programa de trabajo de auditoría con toda la documentación preliminar	15	15	25	375	25
4	Realización de una revisión analítica preliminar con el fin de observar las partidas concretas que más han variado y por tanto que conlleven un mayor riesgo.	10	10	25	250	25

5	Evaluar e identificar los riesgos a los que se enfrenta la empresa.	4	4	25	100	25
6	Realización de pruebas de control interno.	8	8	25	200	25
7	Realización de selecciones de muestras aleatorias para pruebas de control, circularización y diversas pruebas sustantivas	5	5	25	125	25
8	Preparar los papeles de trabajo de auditoría para su ejecución	40	40	25	100	25
	FASE DE EJECUCIÓN	**100**	**100**	25	250	25
1	Análisis de políticas, procedimientos y manuales operativos relacionados con Cartera y Tesorería.	10	10	25	250	25
2	Realización de pruebas sustantivas de todas las áreas.	80	80	25	200	25
3	Correcciones y supervisión.	10	10	25	250	25
	ELABORACIÓN DE INFORME	**20**	**20**	**Auditoria Global**	25	500
1	Reunión con el cliente para comentar el desarrollo de la auditoría y proposición de ajustes.	2	2	25	50	25
2	Elaboración del informe de auditoría.	10	10	25	250	25
3	Elaboración del informe de recomendaciones	8	8	25	200	25
	SEGUIMIENTO Y MONITOREO	**14**	**14**	**Auditoria Global**	25	350
1	Presentar el informe de auditoría a la alta dirección	2	2	25	50	25
2	Establecer un plan de mejoras	7	7	25	175	25
3	Programar reuniones de seguimiento para monitorear el progreso en la implementación de las recomendaciones	5	5	25	125	25
	TOTAL	480	480	Auditores Global	660	5500

Nota. Fuente: elaboración de los autores.

Cronograma

En esta sección se detalla el tiempo detallado en un cronograma que duro el trabajo académico en conjunto con las horas que tomo cada fase de la auditoría de gestión de procesos en la empresa dedicada a la compra y venta de insumos de seguridad industrial en Quito. Las horas programadas para la auditoría como tal se muestran la Tabla 34, desglosadas por las fases de la auditoría y con las iniciales del auditor responsable, y en la tabla 35 por días y semanas. Finalmente, en la Tabla 36 se presenta el diagrama de Gant con el cronograma correspondiente al trabajo académico.

Tabla 41

Horas de trabajo por auditor

Fase de la Auditoria	Horas Programadas	Auditor Responsable
Fase Preliminar	16	A.N.
Planificacion	90	A.N. / S.T.
Ejecucion	100	AN/ ST/ KT / JO / CC
Comunicación de Resultados	20	AN/ ST/ KT / JO / CC
Seguimiento y Monitoreo	14	AN/ ST/ KT / JO / CC

Nota. Fuente: elaboración de los autores

Tabla 42

Horas de trabajo por día y por semanas

Horas Diarias	8
Dias x Sem.	5
Total Horas Sem.	40
Total Sem.	6

Nota. Fuente: elaboración de los autores

Tabla 43

Diagrama de Gant

Mes/Semana	Junio		Julio				Agosto	
Proyecto de I+D+i	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**Semana 1**	**Semana 2**
CAPÍTULO 1								
Antecedentes								
Contexto								
Justificación								
Definición del problema								
CAPÍTULO 2								
Análisis de involucrados								
Mapeo de involucrados								
Matriz de análisis de involucrados								
CAPÍTULO 3								
Problemas y objetivos								
Árbol del problemas								
Árbol de objetivos								
CAPÍTULO 4								
Análisis de alternativas								
Matriz de análisis de alternativas								
Diagrama de estrategias								
CAPITULO 5								
Propuesta								

Mes/Semana	Junio		Julio				Agosto	
Proyecto de I+D+i	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 1**	**Semana 2**	**Semana 3**	**Semana 4**	**Semana 1**	**Semana 2**
Antecedentes								
Descripción								
Formulación								
CAPITULO 6								
Aspectos administrativos								
Recursos								
Presupeustos								
Cronograma								
CAPITULO 7								
Conclusiones y recomendaciones								
Conclusiones								
Recomendaciones								

Nota. Fuente: elaboración de los autores

Capítulo 7

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En conclusión, se alcanzó el objetivo de realizar una auditoría de gestión para proponer mejoras de los procesos de contabilidad, tesorería y cartera y lograr una planificación que garantice la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones financieras, lo cual se puede corroborar en el capítulo 5, punto 7.

Luego de analizar la situación actual, plantear la matriz T, realizar la matriz de interesados y plasmar los problemas y los objetivos en los árboles, se prosiguió con la priorización de los objetivos de manera que de las alternativas entre medios y fines que construyen el árbol de problemas se escogieron 3 objetivos, además del objetivo central, para los cuales se plantearon estrategias para alcanzarlos.

Para evaluar la situación actual de los procesos internos entre contabilidad, cartera y tesorería, se plantearon tres estrategias, las cuales permitieron alcanzar este objetivo. Se recopilo la información necesaria, y se diseñaron instrumentos de recolección, así como papeles de trabajo para reunir la información y poderla presentar de manera sintetizada y concreta. Finalmente se logró analizar los mapas de procesos entregados llegando a la conclusión de que

faltan procesos internos entre los departamentos de Contabilidad General, Compras y Adquisiciones para realizar un registro adecuado de los movimientos financieros, de las compras y las metas, de manera que se puedan reflejar en un flujo de caja y de esta manera controlar el riesgo de la pérdida de liquidez.

El trabajo de auditoría permitió analizar el riesgo, identificando las fuentes que distorsionan la información financiera, para esto se utilizaron indicadores que concluyen que existe un riesgo de mediana magnitud para contabilidad con respeto a la tesorería, pero que el nivel de riesgo es algo para la cartera, debido a las altas cuentas que tienen por cobrar de clientes deudores y que afectan a los pagos a corto mediano y largo plazo. Otra conclusión importante para el objetivo dos que fue priorizado es llevar a cabo la estrategia de recomendación para prevenir estos riesgos y corregir los errores en los registros contables.

Es concluyente que existe una falta de organización empresarial y administración de los recursos humanos en la empresa, puesto que no se reconocieron en toda la información entregada, procesos por áreas, organigrama que tenga las áreas adscritas de tesorería a contabilidad y de cartera a comercial, tampoco un estatuto, y mucho menos reglamento interno y código de ética. En tal sentido se concluye que no se puede identificar políticas, pero si se puede recomendar una reingeniería de toda la organización, una actualización de los manuales de procesos y una clara definición de las responsabilidades descrita en un estatuto, esto reforzado por políticas empresariales internas generales, y adicionalmente políticas específicas tanto para cartera como para tesorería.

La conclusión final es que a pesar de la falta de información que la empresa, dado que no fue entregada en su totalidad por parte de los directivos de la empresa, con el esfuerzo de los auditores y el acercamiento constante hacia el personal para averiguar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa a través de las entrevistas, se pudo recabar información suficiente para realizar la auditoría. Se cumplieron con las fases preliminares, de planificación, de ejecución, de comunicación y de seguimiento, es importante, en este sentido seguir con la fase de monitoreo, para poder asegurar la calidad de los procesos y que los esfuerzos de la auditoría den sus frutos.

Estas conclusiones hacen posible que la empresa sea capaz de lograr una planificación financiera que permita las tres es de las operaciones financieras, para esto se plantean las recomendaciones en la siguiente sección final, las cuales se deben incluir en esta planificación financiera, siendo la mejora continua el aspecto vital para que se puedan mejorar las ventas, los ingresos y por lo tanto las utilidades.

Recomendaciones

Las recomendaciones del presente trabajo de titulación es ampliar el proyecto de auditoría de gestión de procesos del resto de departamentos de la empresa puesto que la planificación financiera engloba el control y las políticas para toda la empresa.

Adicionalmente se recomienda profundizar la observación en las auditorías internas que se realicen en la empresa, puesto que la observación para levantar los procesos requiere de una mayor dedicación de tiempo.

Se sugiere ampliar el análisis de la situación inicial de los procesos a los estados financieros, y profundizar las causas raíces desarrollando nuevas técnicas para su identificación,

Para una mayor eficiencia, precisión y agilidad, para reducir los costos y tomar mejores decisiones en la auditoría interna se debe concientizar al equipo para realizar auditorías colaborativas que promuevan la mejora continua.

Se recomienda también definir KPIs para el resto de las áreas. Esto se puede visualizar en dashboards que pueden ser compartidos con el equipo de trabajo, además se pueden desarrollar métricas con minería de datos, data science y big data.

Finalmente se recomienda la simulación de procesos para probar su efectividad y modificarlos si es el caso.

Referencias Bibliográficas

Aibar, C. (2003). El logro del value for money en la gestión pública: Consideraciones en torno a los indicadores de eficiencia, eficacia y economía. *Revista contabilidad financiera, 14*(32).

Arias, I. (2018). *Auditoría un enfoque de Gestión.* Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Arias-Gonzáles, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la Economía Latinoamericana,* 1-6.

Apaza, M. (2017). *Contabilidad de Instrumentos FinancierosPacífico.* Ediciones.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. (1997). Indicadores de gestión para las entidades públicas,. *Principios de Contabilidad de Gestión*.

Ayala, G., Cabello, M., & Velázquez, G. (2017). *Las Pymes manufactureras del Estado de Querétaro, su modelo de Gestión Empresarial ante la competitividad de un mundo globalizado.* Red Internacional de Investigadores en Competitividad.

Campos-Muñiz, A., Castañeda-Audiffred, R., Holguín-Maillard, F., López-Prado, A., & Tejero-Gonzales, A. (2018). *Auditoría de estados financieros y su documentación. Con énfasis en riesgos.* Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Castillo-Morocho, J., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C., & Torres-Palacios, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital, 3*(2.1), 159-188.

Cubero-Abril, T. (2017). *Casa Editora Universidad del Azuay*. Obtenido de Manual de auditoría de gestión Enfoque empresarial y de riesgos. En Universidad del Azuay: https://n9.cl/cmjpo

Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración.* Thomson.

Del Toro, J. (2005). *Manual de control interno.* CECOFIS.

Federación Internacional de Contadores. (2016). *Manual de Pronunciamientos Internacionales de Control de Calidad, Auditoría, Revisión, otros encargos de Aseguramiento y Servicios Relacionados*. Obtenido de IFAC: https://n9.cl/4kq6sp

García, P., Quispe, A., & Ráez, G. (2003). Mejora continua e la calidad de los procesos. *Industrial Data, 6*(1), 88-94.

ISOtools. (21 de 06 de 2017). *ISOTools exelence*. Obtenido de ISOTools exelence: Características de la Auditoría de gestión

Lara, E., Brucil, G., & Saráuz, V. (2019). *Auditoría Financiera.* Universidad Técnica del Norte.

Lino-Pincay, H., & Rivera-Guerrero, A. (2023). Análisis de la auditoría de gestión en el proceso contable en importadoras de repuesto automotriz en la ciudad de Guayaquil periodo 2020. *Polo del conocimiento*, *8*(3), 19-29.

Maldonado, J. (2018). *Gestión de procesos.* Producción Bibliográfica en la Red.

Manrique, J. (2019). *Introducción a la auditoría.* Universidad Católica de los Ángeles de Chimbote.

Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES.* ECOE ISBN.

Mendoza-Crespo, J. (2017). Detección Del Fraude En Una Auditoría De Estados Financieros. *Perspectiva, 24*, 227-242.

Muñoz, F. (2012). *Análisis de Involucrados.* Universidad para la Cooperación Internacional.

PDCA Home. (s.f.). *Análisis de Campos de Fuerza: Gestión del Cambio.* . Obtenido de El portal de la gestión, calidad y mejora continua.

Simón, A. (2006). *Economía.* Editorial Andrade.

Sulca, G., & Becerra, E. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando, 4*(12), 106-125.

Valle, A. (2020). La Planificación Financiera. Una Herramienta Clave para el Logro de Objetivos Empresariales. *Universidad y Sociedad, 12*(3), 160-166.

Vásquez, M. (2018). *Auditoría de gestión: Una herramienta para la mejora continua.* Edisiones ULEAM.

Zambrano, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN Y LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS, REALIDADES Y PERSPECTIVAS. *UNESUM-Revista Científica Multidisciplinaria*, *5*(3), 127-140.

Anexo 1. Reporte de Similitud

Reporte de similitud

NOMBRE DEL TRABAJO

UIC_Contabilidad_Auditoria_Gestion_2024.docx

RECUENTO DE PALABRAS **31188 Words**	RECUENTO DE CARACTERES **167400 Characters**
RECUENTO DE PÁGINAS **143 Pages**	TAMAÑO DEL ARCHIVO **9.8MB**
FECHA DE ENTREGA **Sep 5, 2024 11:23 AM GMT-5**	FECHA DEL INFORME **Sep 5, 2024 11:25 AM GMT-5**

5% de similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 5% Base de datos de Internet
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de Crossref
- Base de datos de contenido publicado de Crossref
- 4% Base de datos de trabajos entregados

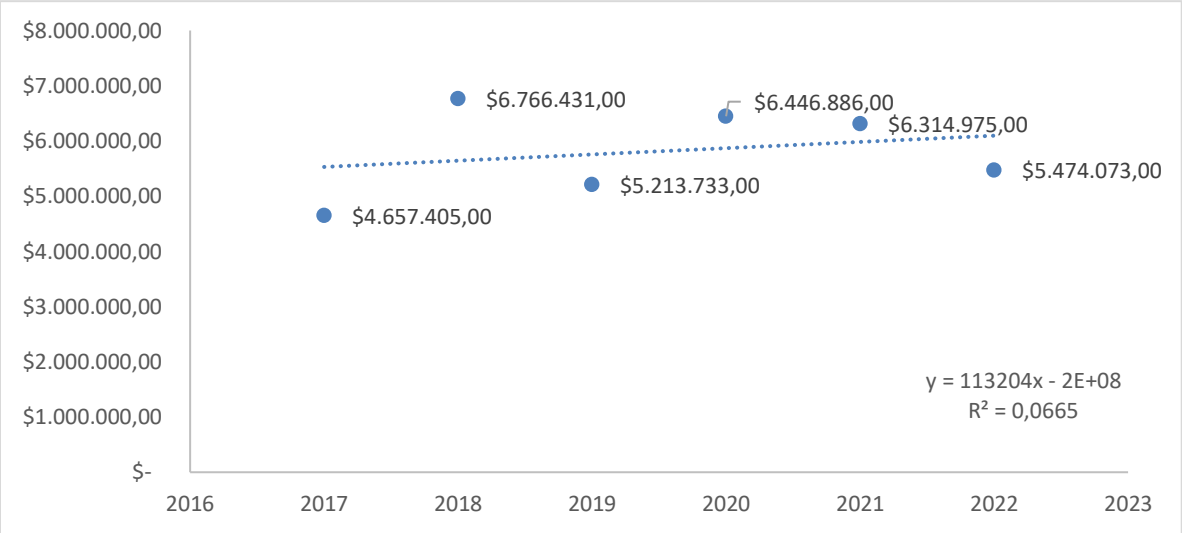
Excluir del Reporte de Similitud

- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 20 palabras)
- Fuentes excluidas manualmente

Anexo 2. Análisis de Activos, Pasivos y Patrimonio

Figura 5

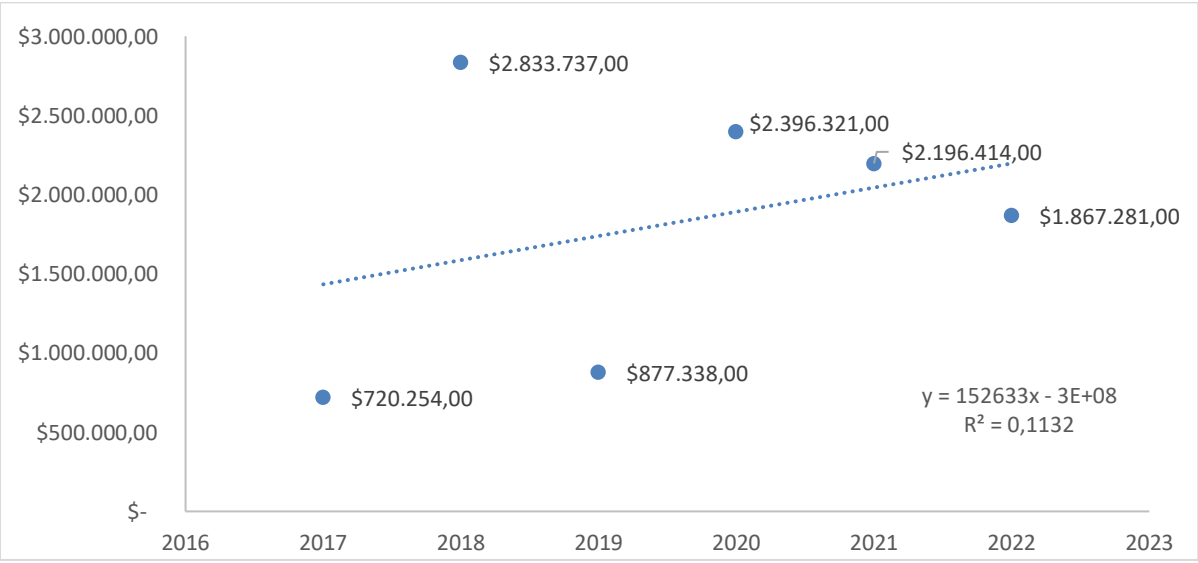
Activo de la empresa del 2017 al 2022



Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

Figura 6

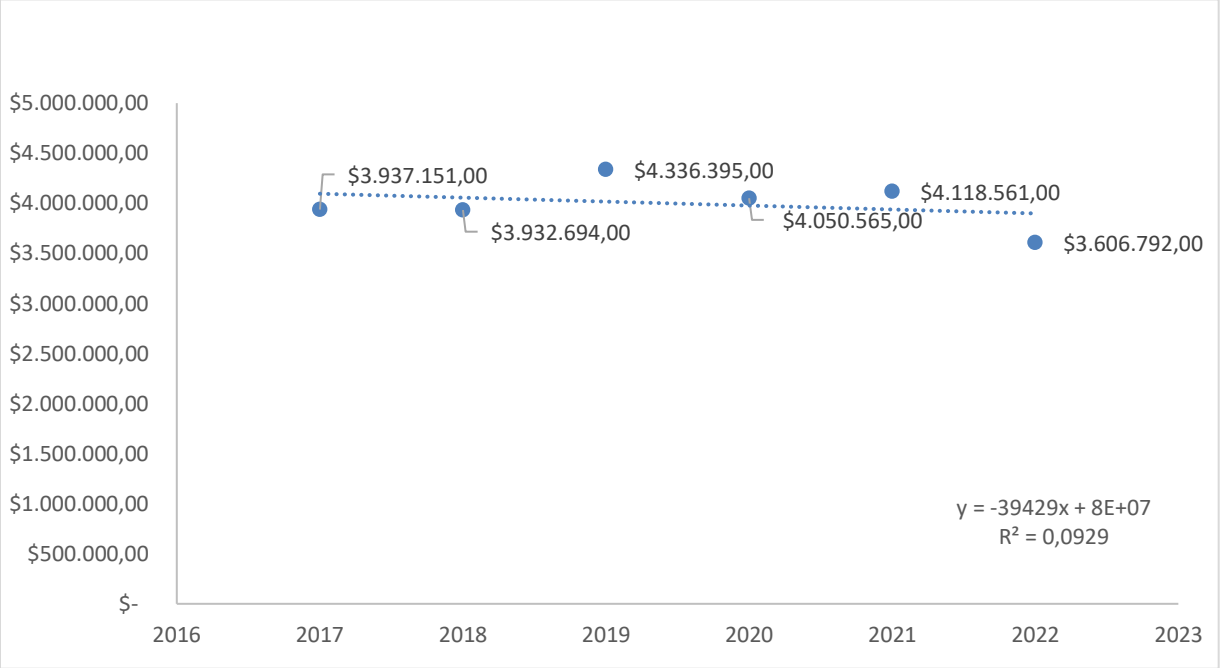
Pasivo de la empresa del 2017 al 2022



Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

Figura 7

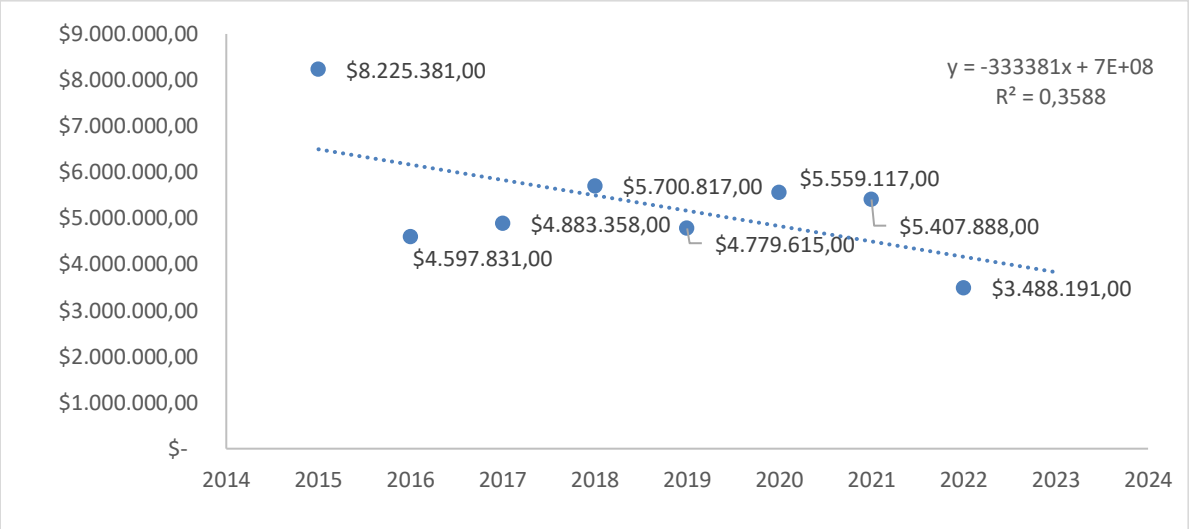
Patrimonio de la empresa del 2017 al 2022



Anexo 3. Análisis de Ventas, Gastos y Utilidades

Figura 8

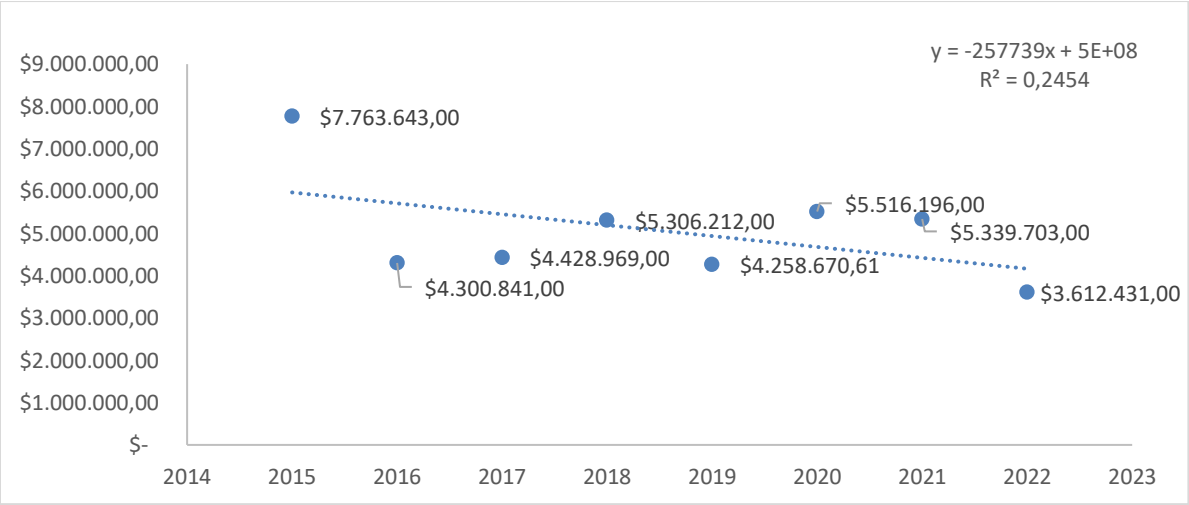
Ventas de la empresa del 2015 al 2022



Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

Figura 9

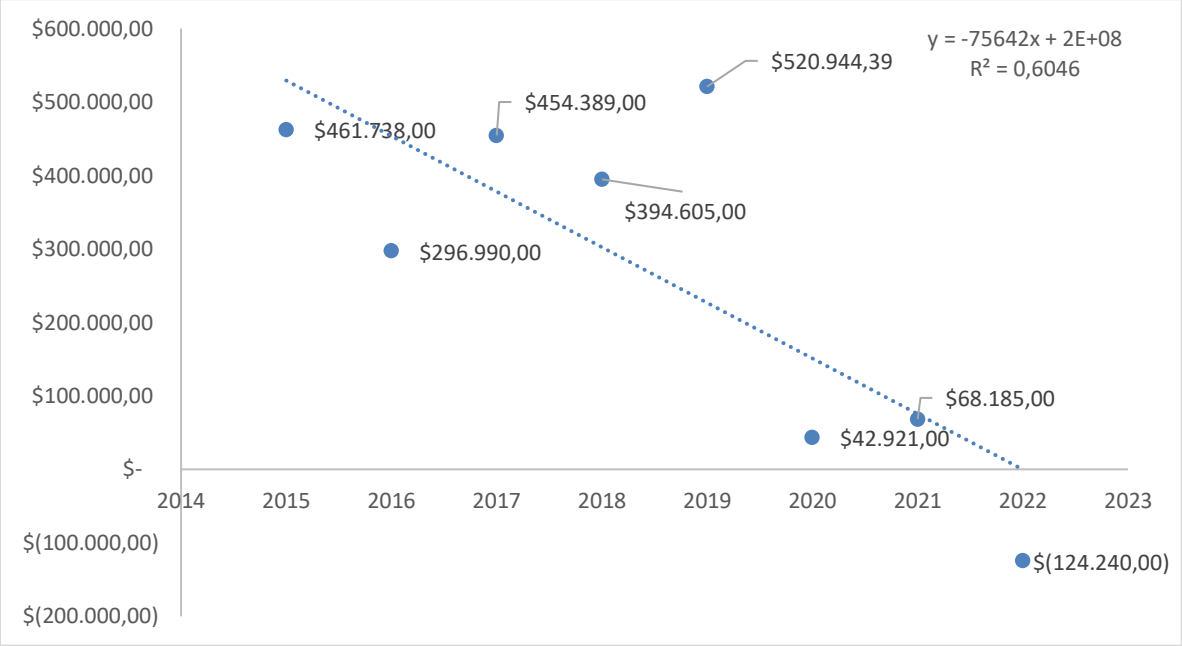
Costos y gastos de la empresa del 2015 al 2022



Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

Figura 10

Utilidades de la empresa del 2015 al 2022



Nota. Elaboración de los autores, fuente balances financieros y auditorías externas Supercías.

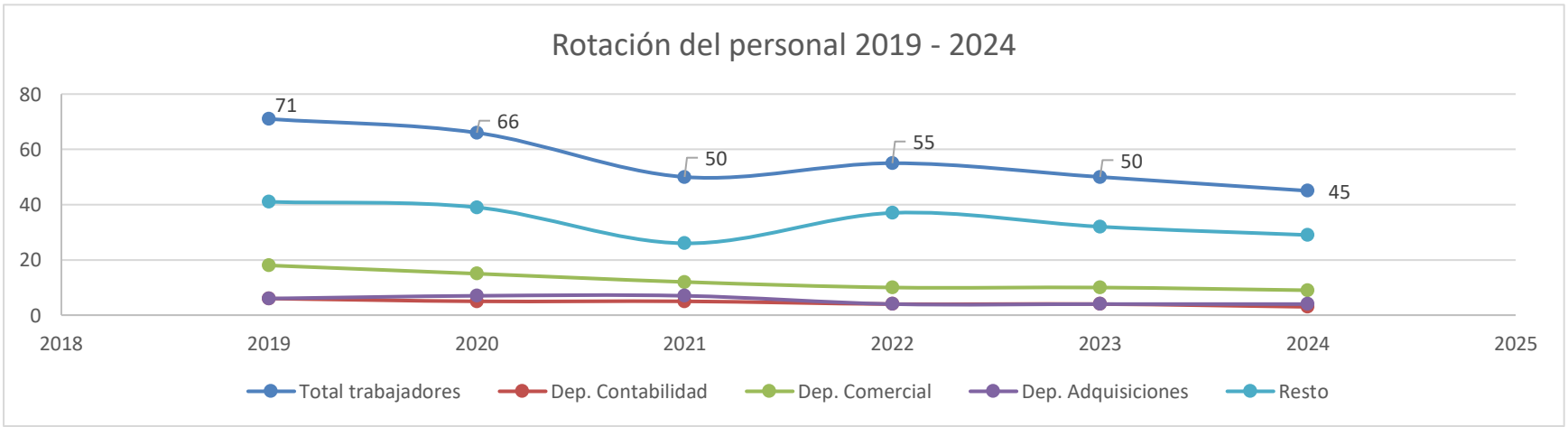
Anexo 4. Análisis de Recursos Humanos

Tabla 44

Rotación del personal 2019 -2023

	Total trabajadores	Variación Marginal	Dep. Contabilidad	Variación Marginal	Dep. Comercial	Variación Marginal	Dep. Adquisiciones	Variación Marginal
2019	71		6		18		6	
2020	66	-5%	5	-1%	15	-3%	7	1%
2021	50	-16%	5	0%	12	-3%	7	0%
2022	55	5%	4	-1%	10	-2%	4	-3%
2023	50	-5%	4	0%	10	0%	4	0%
2024	45	-5%	3	-1%	9	-1%	4	0%

Nota. Elaboración de los autores.



Anexo 5. Evidencia Cartera Inflada en Auditoría Externa

Figura 11

Auditoría externa 2022

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO: CONCILIACION
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022 Y 2021
(Expresado en dólares estadounidenses)

		Al 31 de diciembre del:	
	Nota:	2022	2021
Flujo de efectivo de las actividades de operación:			
Resultados del año		(124,251.80)	67,995.49
Más (menos) cargos (créditos) a resultados que no representan movimiento de efectivo:			
Depreciación de propiedades, planta y equipos	13	70,982.87	58,736.58
Amortización de activos por derecho de uso	14	30,395.24	27,862.31
Ganancias (pérdidas) en el valor razonable de propiedades de	12	(35,164.37)	-
Ganancias (pérdidas) en el valor razonable de propiedades , p	13	(89,436.10)	(139,919.74)
Provisión para jubilación patronal	23	(9,312.96)	15,194.97
Provisión para desahucio	23	1,577.60	13,448.80
Variaciones en el impuesto a la renta diferido	21	(78,525.17)	(4,189.55)
Intereses implícitos en contratos de arrendamiento	29	7,210.45	8,681.30
Cambios en activos y pasivos:			
Deudores comerciales		181,301.10	837,598.47
Inventarios		324,793.93	(152,753.29)
Activos por impuestos corrientes		(43,505.43)	(5,258.06)
Pagos anticipados		464,126.76	(251,568.11)
Acreedores comerciales		(323,388.63)	(578,767.51)
Obligaciones laborales		27,937.52	(71,744.14)
Pasivos contractuales		2,914.42	(25,292.06)
Pasivos por impuestos corrientes		-	(53,977.71)
Otros pasivos corrientes		10,993.81	(58,383.77)
Efectivo neto provisto (utilizado) por (en) las actividades de operación		418,649.24	(312,336.02)

Anexo 6. Transcripción de entrevista: Encargado de Contabilidad

Sección 1: Impacto en las operaciones contables

4) ¿Cómo se gestionan actualmente las situaciones no contempladas en un marco normativo interno?

Pues, la verdad es que a veces es como intentar armar un rompecabezas sin todas las piezas. Cuando surge algo nuevo y no tenemos una guía clara, nos toca ponernos creativos. Lo primero que hacemos es buscar en nuestros registros si hemos enfrentado algo similar antes. Si encontramos un caso parecido, tratamos de aplicar la misma lógica. Pero cuando no hay precedentes, nos toca poner a trabajar nuestro cerebro y buscar la mejor solución. Por ejemplo, si hay una nueva normativa contable y no sabemos cómo aplicarla, lo normal es consultarlo con nuestro jefe o con el equipo de finanzas. Pero, claro, no siempre hay una respuesta inmediata, así que toca investigar un poco por nuestra cuenta, leer guías y artículos, y a veces hasta discutirlo con colegas de otras empresas. Es un poco como ser bombero, siempre listo para apagar el siguiente incendio. Pero al final del día, lo más importante es asegurar que los números estén bien y que la empresa esté cumpliendo con todas las regulaciones

2) ¿Qué tan difícil resulta mantener la consistencia en los procedimientos contables sin procesos y una política empresarial formal?

¡Uf, imagínate tratar de construir una torre de bloques sin un plano! Es como eso, pero con números y cuentas. Sin unas reglas claras a seguir, cada quien hace las cosas a su manera, ¿no? Y al final, terminas con una torre medio chueca que se puede caer en cualquier momento. Para que te hagas una idea, es como si cada vez que alguien hiciera una factura, la registrara en un lugar diferente y con un formato distinto. ¡Un caos total! Y no solo eso, sino que cada vez que llega una situación nueva, tenemos que empezar de cero a pensar qué hacer. Es como si estuviéramos reinventando la rueda cada dos por tres. La falta de una política clara hace que todo sea mucho más complicado. Es como tratar de navegar en alta mar sin un mapa ni una brújula. ¡Nos perdemos con facilidad! Y lo peor es que los errores son inevitables. Al final, lo único que logramos es generar más trabajo y más estrés para todos.

3) ¿Ha habido alguna instancia en la que la falta de una política clara haya llevado a errores contables o discrepancias en los registros?

¡Esa pregunta me hace recordar algunas situaciones bastante complicadas! La verdad es que sí, la falta de una política clara nos ha llevado a más de un dolor de cabeza. Por ejemplo, una vez tuvimos un problema con el cálculo de las depreciaciones. Cada quien lo hacía a su manera, usando diferentes métodos y criterios. Al final, nos dimos cuenta de que los activos estaban valorados de manera muy distinta en los registros contables. Tuvimos que invertir mucho tiempo en revisar todo y hacer los ajustes correspondientes. ¡Imagínate el estrés de encontrarte con una diferencia significativa en los balances! Otro caso que recuerdo es cuando tuvimos una auditoría. El auditor nos hizo varias observaciones debido a la falta de documentación y a la inconsistencia

en los procedimientos. Nos señaló que algunas cuentas no estaban respaldadas adecuadamente y que los registros no eran lo suficientemente detallados. En resumen, la falta de una política clara es como construir una casa sin planos. Al final, terminamos con una estructura débil y poco confiable

4) ¿Cómo se asegura la transparencia y la rendición de cuentas en ausencia de procesos internos una política definida?

¡Excelente pregunta! La transparencia y la rendición de cuentas son pilares fundamentales en cualquier organización, pero sin procesos internos bien definidos y una política clara, es muy complicado. Imaginemos esto: sin un mapa de ruta, sin saber a dónde vamos ni cómo llegar, es imposible demostrar que hemos llegado a donde queremos llegar. La empresa requiere que se implementen controles internos, fomentar una cultura de transparencia en una organización y herramientas tecnológicas pueden ayudar a mejorar la transparencia y la rendición de cuentas en la contabilidad, que la maneje tesorería que es algo de lo que carecemos.

Sección 2: Repercusiones en la toma de decisiones

1) ¿Cómo se toman las decisiones contables estratégicas sin una guía clara?

En mi experiencia, la ausencia de una guía clara puede genera incertidumbre y dificultad para la toma de decisiones efectivas. Sin embargo, por necesidad ha sido posible navegar por

este escenario complejo usando una sólida base en los principios contables generalmente aceptados. Estos principios nos proporcionan un marco de referencia sólido para evaluar diferentes alternativas y asegurar que las decisiones estén alineadas con las mejores prácticas. Además, se hacen análisis financieros exhaustivos eso nos ayuda a comprender la situación actual de la empresa y a tomar decisiones informadas. La parte más difícil por la ausencia de procesos internos entre departamentos es que la contabilidad no opera en un sola. La colaboración con otros departamentos es muy baja y eso dificulta todo, especialmente registrar un flujo de caja y contar con liquidez.

2) ¿Qué tan difícil es justificar las decisiones contables a la alta dirección o a auditores externos sin una política formal?

¡Por supuesto! Cada decisión es una apuesta, y sin reglas claras, es fácil que algunos quieran "tocar" los números para beneficio personal. La falta de transparencia y de controles internos sólidos crea el ambiente perfecto para que la corrupción se infiltre en la contabilidad. Es como tener una caja negra llena de dinero, donde nadie sabe realmente cuánto hay ni cómo se gasta. La falta de transparencia y de controles internos ha creado un ambiente perfecto para que la corrupción se infiltre en la contabilidad. Pasan cosas como el reconocimiento anticipado de ingresos, la postergación de gastos, la creación de cuentas ficticias o la manipulación de inventarios, además de que no se ha depurado las cuentas de deudas, son algunas de las cosas más para inflar pérdidas.

Los dueños no se dan cuenta que la manipulación de los números puede constituir un delito penal. El fraude contable puede tener graves consecuencias para la empresa, los inversores y la sociedad en general. Imagínate, cuando los inversores pierden la confianza en la información financiera de una empresa, puede llevar a una disminución del precio de las acciones, dificultades para obtener financiamiento y, en casos extremos, a la quiebra.

Sección 3: Impacto en la gestión del personal

1) ¿Cómo se comunican y se hacen cumplir las expectativas de desempeño en el área contable sin una política formal?

La comunicación es verbal y por vía mail. Sin embargo, es deficiente.

2) ¿Qué tan difícil es evaluar el desempeño del personal contable sin un marco de referencia claro?

Es muy complicado, ausencia de una política contable formal genera múltiples desafíos a la hora de comunicar y hacer cumplir ¿Por qué? Por la falta de claridad: Sin una política, las expectativas son difusas y abiertas a interpretaciones personales, lo que genera confusiones y desencuentros entre los miembros del equipo contable y la alta dirección. Además, como te dije antes, la toma de decisiones se vuelve subjetiva y puede variar según la persona que la tome, lo que resulta en inconsistencias en la aplicación de los principios contables. Los recursos humanos no cuentan con métricas claras y objetivos definidos para el personal, es complicado evaluar el

desempeño individual y del equipo, lo que dificulta identificar áreas de mejora y reconocer los logros. Creo que lo más difícil es manejar la empresa ante la falta de controles internos y procedimientos estandarizados ya que hay errores humanos y prácticas fraudulentas.

3) ¿Cree que la falta de una política interna genera incertidumbre entre los empleados del área contable

Imagínate lo difícil que es para esta área. Cada cosa que hacemos la hacemos de muchas maneras y no tenemos muy claro cuál es la forma correcta. Así se sienten las personas del área contables cuando no tienen una política interna clara. La falta de colaboración de áreas como Compras y Comercial agrava aún más esta situación. Cuando estas áreas no proporcionan información precisa y oportuna al departamento de contabilidad, se generan cuellos de botella y retrasos que aumentan la carga de trabajo y la frustración del equipo contable. Es como si les dijeran: "Haz lo que creas mejor", pero sin dar las herramientas adecuadas para tomar decisiones. Esto los lleva a sentirse abrumados, estresados y con la sensación de que nunca hacen nada bien. Es como si los contables tuvieran que construir un edificio solos, mientras que otros departamentos les tiran los ladrillos de cualquier forma. Esto genera retrasos, errores y una gran pérdida de tiempo. Para que podamos trabajar de manera eficiente y sin estrés, se necesita un manual de instrucciones claro. Una política interna bien definida les proporcionaría la guía y el apoyo que necesitan para tomar decisiones informadas y cumplir con sus objetivos.

Sección 5: Recomendaciones

1) ¿Qué cambios específicos recomendaría para mejorar la gestión contable en la empresa en los procesos de un área de tesorería?

Mis recomendaciones serían centralizar la información, automatizar procesos y mejora la visibilidad de los flujos de efectivo, realiza auditorías internas periódicas como estas y documentar procesos. Para el personal, desarrolla competencias y conciencia sobre controles internos. Finalmente tener indicadores y elaborar proyecciones.

Anexo 7. Transcripción de entrevista: Encargado de Comercial

Sección 1: Estado actual

1) En un contexto de baja en ventas, falta de un responsable de tesorería y de inexistencia políticas empresariales ¿Cómo describiría el estado actual de la cartera de cuentas por cobrar?

La situación de la cartera de cuentas por cobrar es una de mis mayores preocupaciones en este momento, sin duda es preocupante**.** Hemos visto un incremento considerable en los días promedio de cobranza, como es incio del mes, pero no contamos con un flujo de efectivo en el que se pueda reflejar una mejora de la situación. La falta de pagos, creemos que se debe en parte a la desaceleración económica del país, que ha impactado a algunos de nuestros clientes más grandes, socios estrategicos quienes han retrasado sus pagos. Por otro lado, también hemos identificado algunas fallas en nuestros procesos internos de cobranza, como la falta de seguimiento puntual y la ausencia de un sistema de alertas.

Respecto a la falta de tesorería, es un problema que nos está limitando bastante. La acumulación de cuentas por cobrar, sumada a una disminución en las ventas, ha generado una tensión importante en nuestra liquidez. Hemos tenido que recurrir a medidas como la negociación de condiciones de pago con proveedores y la búsqueda de financiamiento a corto plazo para cubrir nuestras obligaciones más urgentes.

En cuanto a las políticas empresariales, es cierto que hemos identificado algunas áreas de oportunidad**.** La falta de una política de crédito clara y bien definida ha sido uno de nuestros principales desafíos. Estamos trabajando en la implementación de un sistema de evaluación de riesgo más riguroso y en la definición de límites de crédito por cliente. Además, reconocemos la necesidad de fortalecer nuestra cultura de cobranza y de empoderar a nuestro equipo para que pueda tomar decisiones más ágiles. Para esto se requeriría inversión en capacitación del personal y empelados nuevos.

La disminución en las ventas es otro factor que nos preocupa. Hemos realizado un análisis detallado del mercado y hemos identificado algunos cambios en los hábitos de consumo de nuestros clientes. Estamos implementando nuevas estrategias comerciales, como el lanzamiento de nuevos productos y la intensificación de nuestras acciones de marketing, para tratar de revertir esta tendencia. Sin embargo, es un proceso que requiere tiempo y esfuerzo, el problema principal es la falta de motivación del personal.

Sección 2: Clientes

1) ¿Existen políticas claras y definidas en cuanto a la otorgación de crédito a los clientes? ¿Cómo se evalúa la solvencia de los nuevos clientes?

Pues mira, la verdad es que hemos estado trabajando en mejorar nuestras políticas de crédito, pero todavía hay algunas áreas donde podemos mejorar. Antes, quizá éramos un poco

más flexibles a la hora de otorgar crédito, pero nos hemos dado cuenta de que eso nos ha traído problemas. Ahora estamos siendo más cuidadosos y evaluando cada caso de manera más detallada.

Para evaluar la solvencia de un nuevo cliente, solemos revisar su historial crediticio, sus estados financieros y solicitar referencias comerciales. También tomamos en cuenta el tamaño de la empresa, el sector al que pertenece y la relación comercial que esperamos establecer. La idea es tener una visión lo más completa posible de su situación financiera y así poder tomar una decisión informada.

Sin embargo, te soy sincero, a veces es difícil encontrar un equilibrio entre ser demasiado estrictos y perder oportunidades de negocio. Estamos trabajando en desarrollar una herramienta que nos permita evaluar el riesgo de crédito de manera más objetiva y rápida.

Sección 3: Capacitación

1) ¿Existen programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades de los vendedores?

Evaluar el desempeño del equipo comercial... ¡uf, qué odisea! Más o menos hacemos una reunión cada seis meses, donde nos sentamos a recordar quienes somos y si alguien ha vendido algo más en los últimos meses. La verdad es que no tenemos un sistema de métricas claro ni

nada por el estilo. ¡Cada quien hace lo que puede! Solo tenemos una matriz de excel con una meta alcanzar que es trazada al ojo por cada uno.

¿Capacitación? ¡Ja, ja, ja! Eso suena a algo que se hace en otras empresas, no en la nuestra. La última vez que tuvimos una capacitación fue cuando nos enseñaron a usar el nuevo modelo de Excel. Y eso hace como cinco años. Aquí lo importante es sobrevivir, no mejorar.

En serio, la situación es bastante lamentable. No hay un plan de desarrollo profesional, ni objetivos claros, ni nada que motive al equipo de ventas, ni a cobrar ni a vender más. Es más de lo mismo todos los días. Así que, si esperabas una respuesta alentadora, lamento decepcionarte. La realidad es que estamos a años luz de tener un equipo comercial de alto rendimiento.

Anexo 8. Diccionario de Marcas y Referencias de Papeles de Trabajo

Tabla 45

Diccionario de referencias y marcas de los papeles de trabajo

No. Papel	Referencia	Marca	Detalle
1	LPA	⋈	LINEAMIENTOS PARA EL PLAN DE AUDITORÍA
2	ACSI	μ	AUTORIZACIÓN Y CARTAS DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN
3	PCL	≈	PRIMER CHECK LIST DE INFORMACIÓN RECIBIDA
4	SCL	≈	SEGUNDO CHECK LIST DE INFORMACIÓN RECIBIDA
5	EIR	θ	EVALUACIÓN INTEGRAL DE LOS RIESGOS POTENCIALES
6	PICT	Δ	POLÍTICA INTERNA DE CARTERA Y TESORERÍA
7	OEC	∝	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CONSOLIDADO
8	PDA	∪	PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA
9	MPC	≡	MACROPROCESOS DE LA EMPRESA
10	MRR	≡	MACROPROCESOS DE LA EMPRESA
11	PE	∅	PLANIFICACIÓN DE ENTREVISTAS
12	CIC	∞	CONTROL INTERNO CARTERA
13	CTI	∞	CONTROL INTERNO TESORERIA
14	EEC	∂	ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE CONTABILIDAD
15	EECA	∂	ENTREVISTA AL ENCARGADO DE COMERCIAL - CARTERA
16	DC	∩	*DETERIORO DE CARTERA*
17	PC	≪	POLÍTICAS DE CRÈDITO
18	RCA	∓	RECOMENDACIONES PARA CARTERA
19	RCOT	∓	RECOMENDACIONES PARA CONTABILIDAD -TESORERÍA
20	CA	~	CEDULA ANALÍTICA
21	RPE	⊂	RECOMENDACIÓN DE POLÍTICA EMPRESARIAL
22	IA	←	INFORME DE AUDITORÎA
23	HDA	≫	HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA
24	MCPC-T	π	MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CONTABILIDAD - TESORERÍA

No. Papel	Referencia	Marca	Detalle
25	MCPCA	π	MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE COMERCIAL - CARTERA
26	OGFC	β	OPTIMIZAR LA GESTIÓN DE FLUJO DE CAJA
27	RPCM	β	REDUCIR EL PORCENTAJE DE CUENTAS EN MORA
28	FODAT	*	ANÁLISIS FODA DE CONTABILIDAD - TESORERÍA
29	FODAC	*	ANÁLISIS FODA DE COMERCIAL - CARTERA
30	DKPIs		DEFINICIÓN DE KPIs

Nota. Elaboración de los autores,