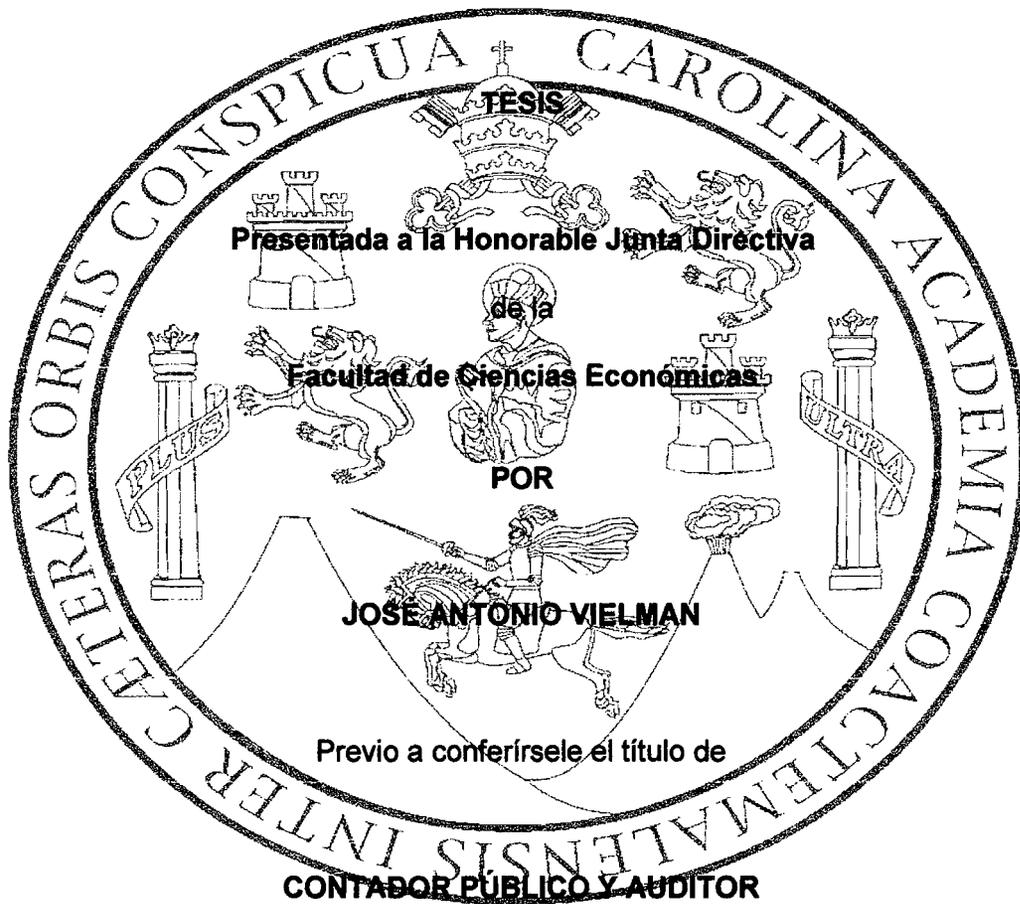


**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO,  
DESPACHO Y CUSTODIA DEL INVENTARIO DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN  
UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES**



**En el grado académico de**

**LICENCIADO**

**Guatemala, Octubre del 2,011**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**EL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE  
INGRESO, DESPACHO Y CUSTODIA DEL INVENTARIO DE  
REPUESTOS AUTOMOTRICES EN UNA EMPRESA CONCESONARIA  
DE AUTOMÓVILES**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**JOSÉ ANTONIO VIELMAN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2011

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECOCÓMICAS**

|               |                                       |
|---------------|---------------------------------------|
| Decano        | Lic. José Rolando Secaida Morales     |
| Secretario    | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales   |
| Vocal Primero | Lic. M.Sc. Albaro Joel Girón Barahona |
| Vocal Segundo | Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero    |
| Vocal Tercero | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso    |
| Vocal Cuarto  | P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal      |
| Vocal Quinto  | P.C. José Antonio Vielman             |

**PROFESIONALES QUE REALIZARON  
LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

|                        |                                       |
|------------------------|---------------------------------------|
| Matemática-Estadística | Lic. Luis Humberto Valdez Fajardo     |
| Contabilidad           | Lic. Erick Roberto Flores López       |
| Auditoría              | Lic. Rubén Eduardo Rafael del Águila. |

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

|            |                                       |
|------------|---------------------------------------|
| Presidente | Lic. Rubén Eduardo del Águila Rafael. |
| Examinador | Lic. Jorge Luis Reyna Pineda.         |
| Examinador | Lic. Esperanza Roldan de Morales.     |

Guatemala, 15 de Marzo de 2,011.

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales, Decano  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria, zona 12

Estimado Licenciado Secaida:

En atención a la designación efectuada por medio del Dictamen DIC.AUD. 072-2009 de fecha 25 de Marzo de 2,011, he procedido a asesorar al estudiante JOSÉ ANTONIO VIELMAN, en su trabajo de tesis titulado "EL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO, DESPACHO Y CUSTODIA DEL INVENTARIO DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES".

En este trabajo de tesis el estudiante José Antonio Vielman, expone los aspectos más relevantes del enfoque de auditoría de proceso en este tipo de empresas y presenta un caso, que permite relacionar la teoría del tema con la parte práctica.

Por lo anterior, considero que el trabajo presentado por el estudiante JOSE ANTONIO VIELMAN reúne los requisitos necesarios, para que sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

Aprovecho la ocasión para suscribirme, con las muestras de mi más alta consideración y respeto.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

  
Lic. Walter Estuardo Castillo Lima  
Contador Público y Auditor  
CPA- 2048

**Walter E. Castillo Lima**  
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR  
No. COLEGIADO CPA-2048



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SIETE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 265-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de octubre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "EL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO, DESPACHO Y CUSTODIA DEL INVENTARIO DE REPUESTOS AUTOMOTRICES EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ ANTONIO VIELMAN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

Ingrid  
REVISADOC

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS**

Por haberme brindando la oportunidad y bendición de haber terminado mis estudios universitarios y lograr uno de mis objetivos y metas de vida.

**A MI ABUELITA**

Por haber sido **TODO** para mí durante el desarrollo de mi vida, con tu amor y sacrificio seguramente guiaste mi destino y este éxito te lo dedico a ti.

**A MI MADRE**

Seguramente iluminaste mi camino y guiaste mi destino cerca de Dios no dudo que hayas intercedido por mí para lograr este objetivo de vida, cuanta falta me has hecho.

**MIS TÍAS**

Por convertirse en ese apoyo maternal, incondicional para mí, las quiero mucho; el éxito hoy logrado fue gracias a su ejemplo y apoyo. Tía Ira, Mirna y Susy.

**A MI ESPOSA**

Por tu amor, paciencia, comprensión y sobre todo apoyo en el logro de este objetivo; tú más que nadie has recorrido el camino conmigo para que este objetivo haya sido alcanzado, **TE AMO Y LE DOY GRACIAS A DIOS POR HABERME PUESTO EN TU CAMINO.**

**A MIS HIJOS**

**DIEGUITO Y**

**RODRIGUITO**

**A MIS HERMANOS**

**JUAN Y REBECA**

**A MIS PRIMOS y**

**SOBRINOS**

**A LA FAMILIA SAMAYOA**

**y FELIPE**

Definitivamente son mi razón de ser **LOS AMO** y esto es para ustedes, espero que ustedes superen con creces esta meta alcanzada.

Gracias por su apoyo y cariño, adelante con sus familias y propósitos.

Gracias por su apoyo, cariño y amistad seguimos siempre unidos, adelante con sus objetivos.

Gracias por su apoyo y cariño representan mi segundo hogar, especialmente mi suegra Doña Cony porque seguramente su apoyo agilizo el alcance de esta meta.

**LIC. WALTER ESTUARDO  
CASTILLO LIMA.**

**A JUNTA DIRECTIVA  
2009-2011.**

Definitivamente gracias por su aporte y apoyo para que este documento sea una realidad.

Por su apoyo y por labor realizada en beneficio y desarrollo de mi querida facultad de Ciencias Económicas y por los momentos compartidos durante nuestra gestión y por las muestras de amistad en estos 2 años.

**A LOS PROFESIONALES:**

Lic. Esperanza de Morales Coordinadora del Curso de Auditoria

Lic. Mario Espinoza Coordinador Curso Auditoria I y II.

Lic. Mibzar CASTAÑON Catedrático Curso Auditoria I y II.

Lic. Jorge Román Catedrático Curso Auditoria II y III.

Lic. Victor Manuel Díaz Catedrático Curso de Auditoria III.

Muchas gracias por la oportunidad, apoyo y conocimiento en la auxiliatura de cátedra que orgullosamente tuve el gusto de compartir con cada uno de ustedes.

**A MIS AMIGOS Y  
AMIGAS, DE LA VIDA.  
DE RESCATE  
ESTUDIANTIL**

Que compartieron conmigo en el transcurso de la vida, en la USAC, y en el apoyo académico para nuestra facultad, sigamos trabajando en pro del beneficio académico de la facultad.

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
|          | <b>INTRODUCCIÓN</b>   |           |
|          | <b>CAPITULO I</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1</b> | <b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1      | Definición de Empresa   | 1         |
| 1.2      | Clasificación   | 1         |
| 1.2.1    | Según su constitución Patrimonial   | 1         |
| 1.2.2    | Según su Naturaleza y Propósito   | 1         |
| 1.2.3    | Según el Objetivo y Actividad que Desarrollan   | 2         |
| 1.2.4    | Según su Naturaleza Jurídica  | 2         |
| 1.3      | La Empresa y sus caracterizticas  | 5         |
| 1.4      | Definición de Concesionario   | 6         |
| 1.4.1    | Concepto  | 6         |
| 1.4.2    | Modalidades   | 6         |
| 1.4.3    | Concesión para la Venta   | 6         |
| 1.4.4    | Ventajas  | 6         |
| 1.5      | Finalidad y Objetivos   | 8         |
| 1.6      | Elementos   | 9         |
| 1.6.1    | Elemento Humano   | 9         |
| 1.6.2    | Elemento Material   | 9         |
| 1.6.3    | Elemento Financiero   | 9         |
| 1.6.4    | Aspectos Legales Aplicables   | 9         |
|          | <b>CAPITULO II</b>  | <b>19</b> |
|          | <b>INVENTARIO</b>   |           |
| 2.1      | Definiciones  | 19        |
| 2.1.1    | Definición de Inventario  | 19        |
| 2.2      | Clasificación   | 19        |
| 2.2.1    | Sistema de Registro de Inventario   | 19        |
| 2.3      | Importancia de los Inventarios  | 24        |
| 2.4      | Administración de Inventarios   | 24        |
| 2.4.1    | Objetivos de la Administración de Inventarios   | 25        |
| 2.5      | Metodos de Valuación de Inventarios   | 25        |
| 2.5.1    | Objetivo de los Métodos de Evaluación   | 29        |
| 2.6      | Tratamiento Contable del Inventario Conforme a Normas Internacionales de Información Financiera | 29        |
| 2.6.1    | Norma Internacional de Contabilidad No.2  | 29        |
| 2.6.2    | Costos de Inventarios   | 30        |
| 2.6.3    | Formulas de Costo   | 31        |
| 2.6.4    | Información a Revelar   | 32        |
| 2.6.5    | Aspectos Legales relacionados con los inventarios   | 33        |
|          | <b>CAPITULO III</b>   |           |
|          | <b>LA AUDITORÍA INTERNA DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES</b> | <b>37</b> |
| 3.1      | Deficiones de Auditoría   | 37        |
| 3.1.1    | Auditoría   | 37        |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 3.1.2    | El Contador Publico y Auditor  | 37 |
| 3.1.3    | Auditoría Externa  | 37 |
| 3.1.4    | Auditoría Interna  | 38 |
| 3.1.5    | Relación con la Auditría Interna en una Empresa Concesionaria de Automoviles   | 38 |
| 3.1.6    | Estandares para la Practica Profesional de Auditoría Interna   | 38 |
| 3.1.7    | El Departamento de Auditoría Interna   | 44 |
| 3.1.7.1  | Caracteristicas  | 44 |
| 3.1.7.2  | La importancia   | 45 |
| 3.1.7.3  | Objetivos  | 46 |
| 3.1.7.4  | Campo de Acción  | 46 |
| 3.1.7.5  | Funciones del Departamento de Auditoría Interna  | 47 |
| 3.1.7.6  | Autoridad y Responsabilidad  | 48 |
| 3.1.7.7  | La Auditoría Interna y su relación con otras disciplinas   | 49 |
| 3.1.8    | Enfoque del trabajo de la Auditoría Interna  | 50 |
| 3.1.8.1  | Concebir la Auditoría Interna como Sistema   | 50 |
| 3.1.8.2  | Qué es Control Interno   | 50 |
| 3.1.8.3  | Definir la importancia del Control Interno   | 51 |
| 3.1.8.4  | La Estructura del Control – COSO I -   | 52 |
| 3.1.8.5  | Sistema COSO II  | 58 |
| 3.1.8.6  | La dependencia de la Auditoría Interna y el campo de acción  | 63 |
| 3.1.9    | Organización y Ubicación de la Auditoría Interna   | 64 |
| 3.1.9.1  | Organización   | 64 |
| 3.1.9.2  | Misión y Visión  | 65 |
| 3.1.9.4  | Declaración de Responsabilidades   | 65 |
| 3.1.9.10 | Proceso de Auditoría Interna   | 69 |
| 3.1.9.11 | Auditoría Interna del area de inventarios evaluando procesos   | 72 |
|          | <b>CAPITULO IV</b>   | 86 |
|          | <b>EL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO, DESPACHO Y CUSTODIA DEL INVENTARIO DE REPUESTOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES (CASO PRÁCTICO)</b> | 86 |
| 4.1      | Historia de la Concesionaria   | 86 |
| 4.1.1    | Políticas Contables  | 86 |
| 4.1.2    | Metodo Contabe   | 87 |
| 4.1.3    | Inventarios  | 87 |
| 4.1.4    | Unidad Monetaria   | 87 |
| 4.1.5    | Naturaleza de los Negocios   | 87 |
| 4.2      | Indice de los negocios   | 87 |
| 4.3      | Estrategia de la evaluación del Control Interno del Area de Inventarios  | 89 |
| 4.4      | Programa para la evaluación del ingreso, custodia y despacho del inventario.   | 90 |

|      |                                       |     |
|------|---------------------------------------|-----|
| 4.5  | Programa Especifico de Trabajo        | 92  |
| 4.6  | Ambiente Interno                      | 95  |
| 4.7  | Establecimiento de Objetivos          | 99  |
| 4.8  | Identificación de Eventos             | 100 |
| 4.9  | Evaluación de Riesgos                 | 101 |
| 4.10 | Actividades de Control                | 113 |
| 4.11 | Políticas y Procedimientos de Control | 113 |
| 4.12 | Información y Comunicación            | 151 |
| 4.13 | Supervisión                           | 152 |
| 4.14 | Informe de Auditoría Interna          | 153 |
|      | CONCLUSIONES                          | 159 |
|      | RECOMENDACIONES                       | 160 |
|      | BIBLOGRAFIA                           | 161 |
|      | WEBGRAFIA                             | 163 |

## INTRODUCCIÓN

Las Auditorías para ayudar a sus organizaciones y brindar servicios eficientes, eficaces, precisan comprender la visión estratégica de la alta gerencia y la razón por la cual los procesos de la empresa son objeto de creciente atención.

En este sentido, se hace necesario poner énfasis en la auditoría a los procesos principales de riesgo, pero con un enfoque diferente. Se requiere observarlos en su relación con el ambiente externo a la empresa (mercado, competencia, clientes, cambios tecnológicos) y el ambiente interno (valores, misión, objetivos, estrategias).

Pocos gerentes operativos cuestionan la idea de que al rediseñar procesos de manejo de inventarios trabajo que involucra a la organización completa pueden lograr mejoras extraordinarias en costos, calidad, agilidad, rentabilidad, y aseguramiento.

Muchos gerentes operativos titubean, inseguros acerca de qué necesita ser modificado, en qué medida y cuándo. Como resultado, muchas organizaciones avanzan poco o nada en absoluto en sus intentos por transformar sus procesos.

El Auditor Interno puede generar el valor agregado a la organización que contrata sus servicios al poder ser ese agente de cambio; derivado a la experiencia adquirida al introducirse en los procesos como evaluador, ya que contará con la pericia necesaria para concluir con sus sugerencias; las cuales pueden generar cambios que promuevan eficacia, eficiencia y sobre todo una seguridad razonable, con los procesos de negocios establecidos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

Es ahí donde el Auditor Interno puede generar el valor agregado a la organización que contrata sus servicios al poder ser ese agente de cambio; derivado a la experiencia adquirida al introducirse en los procesos como evaluador, ya que contará con la pericia necesaria para concluir con sus sugerencias; las cuales pueden generar cambios que promuevan eficacia, eficiencia y sobre todo una seguridad razonable con los procesos de negocios establecidos para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

El Auditor Interno basado en el enfoque de procesos, evalúa el control interno establecido por la administración de la operación, va más allá de las expectativas de la administración ya que genera sugerencias de cambio las cuales mejoran los procesos y maximizan los recursos, estableciendo un nuevo marco que ayuda a los gerentes operativos a comprender, formular y evaluar las iniciativas de transformación basadas en procesos de manejo de inventarios.

En la práctica puede ser necesario un equipo multidisciplinario para la conducción adecuada de una auditoría con enfoque a procesos que permita aunar el esfuerzo de gran cantidad de profesionales, técnicos y científicos, los cuales deben de tener además de grandes conocimientos y habilidades en la utilización de herramientas de auditorías.

Las auditorías pueden ser internas y externas, en la presente tesis se evalúa la participación del Contador Público y Auditor en una empresa concesionaria distribuidora de repuestos automotrices, únicamente desde el punto de vista desde el auditor interno.

A continuación se intenta describir de manera resumida y esquemática un marco conceptual que permita entender el contexto básico en que se desarrolla la alta

gerencia teniendo como punto de referencia permanente la unidad esencial de los negocios: Los procesos.

El Capítulo I trata algunos conceptos de las generalidades de la empresa unidad de análisis, su definición, clasificación, sus características, la definición de un concesionario, finalidades y objetivos y sus elementos y aspectos legales aplicables que permiten una visión condensada del ambiente externo en que operan las organizaciones. Dichos conceptos nos servirán de constante referencia para llegar al enfoque central: La auditoría a los procesos del área de inventarios de la empresa unidad de análisis.

El Capítulo II parte de la misma sección, se aborda definiciones de inventario, clasificaciones de inventario, la importancia, administración, los métodos de evaluación, tratamiento contable del inventario conforme a normas internacionales de información financiera desde el punto de vista de su interacción dinámica sostenida en una base común: Los procesos del área de inventarios de la empresa unidad de análisis de la empresa.

En el Capítulo III exponemos la auditoría interna en el área de inventarios en una empresa concesionaria de automóviles automotrices, las decisiones sobre la auditoría, el contador público, la auditoría interna, los estándares para la práctica profesional, el enfoque de auditoría, las metodologías para evaluar el control interno, la organización y ubicación de la auditoría, el proceso de la auditoría, algunos criterios básicos a tener en cuenta para el planeamiento estratégico de auditoría que incorpore la revisión, evaluación y control de los procesos de la empresa por ser actividades claves para el éxito de los negocios.

En el Capítulo IV se presenta el caso práctico en el proceso de ingreso, despacho y custodia de los inventarios, algunos lineamientos básicos para el replanteo estratégico, incluye los objetivos y metas previstas para la auditoría; todo esto ligado a estrategias mínimas que aseguren su cumplimiento y a una estructura y cultura de apoyo donde el papel de la Alta Gerencia es de vital importancia para el logro de los objetivos.

Igualmente, se adjunta los procesos y los diagramas considerados con sus unidades de ejecución y sus principales actividades que permitan, posteriormente, la elaboración de programas de Auditoría específicos.

Finalmente, a manera de conclusión y recomendación señalando la importancia estratégica que tiene para la Auditoría Interna y la Alta Gerencia, la evaluación y control permanente de los principales procesos de la empresa en la administración de los inventarios en una concesionaria de repuestos automotrices.

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 1.1 Definición de Empresa

Una empresa es una organización del sistema económico, que mediante una combinación de recursos humanos, materiales y técnicos, permite a través de la gestión eficiente producir, distribuir y consumir bienes y servicios a sus titulares, con la finalidad de un beneficio o utilidad.

#### 1.2 Clasificación:

##### **1.2.1 Según su Constitución Patrimonial:**

###### **a) Privadas:**

Son aquellas operadas por la iniciativa privada de carácter individual y por medio de sociedad anónima.

###### **b) Estatales:**

Son las que pertenecen al Estado y que por la naturaleza de su actividad, su finalidad es beneficiar a la colectividad.

###### **c) Mixtas:**

Son sociedades, con participación pública y privada, en el aporte de capital y de gestión.

##### **1.2.2 Según su Naturaleza y Propósito:**

###### **a) Lucrativas:**

Son aquellas que adoptan la forma de empresas individuales o sociales, quienes ejercen a nombre propio y con fines de lucro.

**b) No Lucrativas:**

Son aquellas cuyo propósito es cumplir un fin definido como; el cultural, beneficencia, deportivo.

**1.2.3 Según el Objetivo y Actividad que Desarrollan:**

**a) Extractivas:**

Es una empresa industrial que se dedica a extraer materias primas de la naturaleza (minas, yacimientos, etc.) para su transformación o consumo.

**b) Manufactureras:**

Son de carácter industrial encargadas de transformar las materias primas para producir bienes de consumo.

**c) Mercantiles:**

Son empresas que se dedican a la distribución de artículos de uso y consumo, para satisfacer necesidades económicas.

**d) Financieras:**

Son empresas que se dedican a la intermediación financiera (intermediación de capital), para atender las necesidades financieras de las empresas o de otros negocios en diversas formas.

**e) Transporte y Comunicación:**

Se dedican al traslado de mercadería o personas de un lugar a otro. Utilizan diversas formas o medios de locomoción.

**f) Servicios Personales:**

Se dedican a la prestación de servicios personales o profesionales.

**1.2.4 Según su Naturaleza Jurídica:**

**a) Individuales:**

Son aquellas constituidas por un particular, hacen del Comercio: su profesión habitual, formando parte de la iniciativa privada.

## **b) Sociedades:**

Comprende la reunión de dos o más personas que aportan dinero, Trabajo, maquinaria, cuyo fin es la explotación de un negocio, que puede ser industrial, comercial, prestación de un servicio, o de otro negocio.

Las Sociedades organizadas bajo forma mercantil, según el artículo 10 del Código de Comercio: son las siguientes:

- ◆ Sociedad Colectiva:
- ◆ Sociedades en Comandita Simple:
- ◆ Sociedad en Comandita por Acciones:
- ◆ Sociedad de Responsabilidad Limitada:
- ◆ Sociedad Anónima: Su capital está constituido y representado por acciones. Los accionistas responden por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus respectivas suscripciones. Su denominación social generalmente se origina de la actividad principal a que se dedica, pero esto no es obligatorio. El capital se conoce bajo tres modalidades:

### **Autorizado:**

Que representa la cantidad máxima que puede emitir una empresa.

### **Suscrito:**

Por la suma de los contratos de suscripción. Al respecto, el Código de Comercio: establece, que en el momento de suscribir acciones es indispensable pagar por lo menos el 25% de su valor nominal.

### **Capital Pagado:**

Consiste en las entregas de efectivo u otros bienes, a cuenta de las suscripciones.

**c) Sociedades de acuerdo a su tamaño:**

Esta clasificación se da en un país, según el grado de industrialización y desarrollo.

El Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) clasifica las empresas de la siguiente manera:

**Microempresa:**

Los principales parámetros de este tipo de empresas, se mencionan a continuación:

- Empleados: Hasta 5 (Integración familiar)
- Patrimonio: Hasta Q20, 000
- Organización: Individual centralizada
- Tecnología de Producción: Rudimentaria
- Canales de Distribución: Directamente del propietario al consumidor final

**Pequeña empresa:**

Los principales parámetros de este tipo de empresas, se mencionan a continuación:

Empleados: Hasta 20

Patrimonio: Hasta Q150, 000

Organización: Individual

Tecnología de producción: Manual o mecánica adaptada

Canales de distribución: Del propietario a su detallista y consumidor final, propietario a consumidor.

**Mediana empresa:**

Los principales parámetros de este tipo de empresas, se mencionan a continuación:

Empleados: Hasta 50

Patrimonio: Hasta Q350, 000

Organización: Descentralizada funcional

Tecnología de producción: Tendiente a la automatización.

Canales de distribución: Diferentes canales de distribución principalmente a mayoristas.

### **1.3 La Empresa y sus características:**

Pueden ser de tres tipos:

#### **a) Mayoristas:**

Son empresas las que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.

#### **b) Minoristas o Detallistas:**

Son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.

#### **c) Comisionistas:**

Se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación por la que perciben una ganancia o comisión.

**Dentro de las características que debe poseer una empresa están las siguientes:**

Tener definida su misión, visión y objetivos que oriente la actividad económica a desarrollar.

Contar con una organización adecuada a la tarea económica que realiza, esta organización se debe subdividir por departamentos, para mejorar los resultados, pero también para un mejor manejo de personal. Esto deberá incluir un plan estratégico que le oriente hacia el logro de sus objetivos.

Tener políticas claras formalmente establecidas para guiar el actuar del recurso humano. Describirse las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos dentro de la empresa. Existir controles internos para la uniformidad en materia de la operatividad dentro de la empresa. Existir unidades operacionales con funciones específicas y con personal adecuado a las necesidades internas de cada departamento.

Tener un lugar apropiado para la comercialización; es trascendente la importancia que tiene la ubicación de la sala de ventas, tanto en espacio como en ubicación.

#### **1.4 Definición de Concesionario:**

##### **1.4.1 Concepto.**

El Concesionario actúa a nombre y por cuenta propia frente a terceros. Debe adquirir la propiedad de los productos para la concesión.

Concesión para la venta: "Es el contrato por el cual un fabricante (concedente) delega en una persona empresa (concesionario) la facultad de vender sus productos con exclusividad en una zona determinada". (41:01)

##### **1.4.2 Modalidades:**

- a) Concesión para la venta
- b) Concesión para la prestación de servicios.

##### **1.4.3 Concesión para la venta:**

Es el contrato por el cual un fabricante (concedente) delega en una persona o empresa (concesionario) la facultad de vender sus productos con exclusividad en una zona o país determinado.

##### **1.4.4 Ventajas:**

- a) **Para el concedente:** Logra colocar sus productos en el mercado.
- b) **Para el concesionario:** obtiene la diferencia entre lo que pagó del producto y el precio al que lo vende además comercializa un producto ya conocido en el mercado lo cual le facilita mucho la venta.

##### **Derechos del Concesionario.**

- a) Puede rescindir la concesión cuando quiera.

- b) Impone un Reglamento que regula la relación concedente-concesionaria y concesionario-clientela y puede modificarlo cuando desee. Este Reglamento, generalmente va anexo al contrato y es una especie de contrato de adhesión que contiene obligaciones del concesionario referentes a las características del local, la forma de atención al público, los horarios de atención, las ventas mínimas, las atenciones post-venta, servicio, etc.

**Obligaciones del concedente:**

- a) “Suministrar al Concesionario las unidades y repuestos que necesite.
- b) Respetar la exclusividad, no otorgar otra concesión en la misma zona.

**Obligaciones del concesionario:**

- a) Servicio de venta, y de mantenimiento o reparación de los bienes de esa marca aunque no hayan sido vendidos por él,
- b) Informar a la concedente sobre la evolución del mercado,
- c) Respetar la exclusividad, vender únicamente productos de esa marca,
- d) Tener un local adecuado,
- e) Cumplir un horario mínimo,
- f) Realizar publicidad,
- g) Cumplir con límites mínimos de venta” (41::02)

Normativa aplicable: Lo pactado por las partes, normas análogas y los principios generales del derecho.

|                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| <b>"Agencia"</b>              | <b>Distribución</b>     |
| El agente es un intermediario | Actúa en nombre propio. |

|                                     |  |
|-------------------------------------|--|
| <b>Distribución</b>                 | <b>Concesión</b>                                       |
| Objeto: mercadería común de consumo | Objeto: mercadería de mayor tecnología                 |
| No da garantía                      | Otorga <i>garanti Service post-venta.</i> "<br>(41.03) |

### 1.5 Finalidad y Objetivos

Tiene como fin primordial la obtención del lucro, para alcanzar este objetivo debe analizar, investigar el mercado, debiendo obtener información confiable, referente a las necesidades de la sociedad, para así poder distribuir vehículos de motor y repuestos, partes y accesorios, que cubran las exigencias de los guatemaltecos, abarcando las áreas urbanas y rurales con mercaderías como: vehículos livianos, pesados y agrícolas, proporcionando además una variedad de servicios, un amplio stock de repuestos y accesorios a los clientes.

Cumplir con una función Económica, proporcionar fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional.

## **1.6 Elementos:**

### **1.6.1 Elemento Humano.**

Son las personas que intervienen en la realización y ejecución de las operaciones y/o transacciones, sin la presencia de ellos no podrían realizarse ninguna de las actividades operacionales y administrativas.

### **1.6.2 Elemento Material.**

Está conformado por la estructura física donde está instalada la empresa, así todos los recursos materiales como: instalaciones, escritorios, muebles, útiles varios, computadoras y todos los equipos necesarios para desarrollar sus actividades.

Dentro de los otros elementos materiales importantes se definen:

Los inventarios: Son todas aquellas que se encuentran en el almacén o bodegas listas para su comercialización y venta.

### **1.6.3 Elemento Financiero.**

Es uno de los más importantes porque sin él no podrían adquirirse los recursos, materiales y equipos necesarios para el funcionamiento de la empresa. Este elemento representa el valor ya sea en dinero, en efectivo o valores convertibles que servirán para satisfacer las necesidades de la empresa.

## **1.7 Aspectos legales aplicables:**

Los registros contables de una empresa se enmarcan dentro de lo específico que establecen las leyes de nuestro país a continuación se describen algunas disposiciones legales:

En Guatemala, se han emitido leyes relacionadas con las empresas Concesionarias o Distribuidoras de Automóviles, especialmente en lo referente a su fomento y desarrollo económico.

**1.7.1 Constitución Política de la República de Guatemala:**

La ley fundamental del Estado de Guatemala, reconoce las siguientes normas relacionadas con la venta de repuestos, partes y accesorios y vehículos:

- a) Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana, en la que toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley.
- b) El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos.
- c) También reconoce la libertad de industria, de comercio: y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.

**1.7.2 Código de Comercio: Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala.**

Artículo 2. Comerciantes. Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualquier actividad que se refiere a lo siguiente:

1. La industria dirigida a la producción y transformación de bienes y a la prestación de servicios.
2. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.
3. La banca, seguros y fianzas.
4. Las auxiliares de las anteriores

Si se organizan como tales, las empresas, deberán inscribirse en el Registro Mercantil, y adoptar alguna organización de las autorizadas por el Código de Comercio:

Los comerciantes están obligados a llevar su contabilidad en idioma español, las cuentas en moneda nacional, en forma organizada de acuerdo con el sistema de partida doble.

**1.7.3 Código de Trabajo Decreto No. 1441, del Congreso de la República de Guatemala:**

El presente código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del Trabajo y crea instituciones para resolver sus conflictos.

**Patrono:** Es toda persona individual o jurídica que utiliza los servicios de uno o más trabajadores, en virtud de un contrato o relación de Trabajo y denomina al **trabajador** como toda persona individual que presta a un patrono su servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros, en virtud de un contrato o relación de Trabajo. Establece las obligaciones como las prohibiciones de cada uno, las cuales deben exigirse y cumplir mutuamente.

**1.7.4 Ley de Propiedad Industrial, Decreto 57-2000 del congreso de la República de Guatemala:**

Los nombres comerciales y los emblemas forman parte de la Propiedad Industrial. Están considerados por los diferentes sistemas legales como signos distintivos protegidos bajo las normas de Propiedad Industrial.

**1.7.5 Ley Seguridad Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social IGSS Decreto No. 295, del Congreso de la República de Guatemala.**

Este debe procurar abarcar dentro de su campo de protección al mayor número de población trabajadora y dentro del régimen de seguridad social a patronos del departamento de Guatemala, quienes tengan a su servicio tres o más trabajadores.

La inscripción al Régimen de Seguridad Social es obligatoria para todas las empresas.

La cuota laboral deberá ser descontada al empleado de su salario, ésta se hará en el momento de pagarle el mismo. El patrono debe aportar del total de salarios 10.67%.

**1.7.6 Ley de Protección al Consumidor Decreto No. 6-2003, del Congreso de la República de Guatemala.**

Tiene por objeto promover, divulgar y defender los derechos de los consumidores y usuarios, establecer las infracciones, sanciones y los procedimientos aplicables en dicha materia. Las normas de esta ley son tutelares de los consumidores y usuarios y constituyen un mínimo de derechos y garantías de carácter irrenunciable, de interés social y el orden público.

**1.7.7 Ley de Productos Financieros Decreto No. 26-95, del Congreso de la República de Guatemala.**

Es un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos.

Debe de retener el impuesto y pagar el monto de los mismos, en el plazo de diez días hábiles del mes siguiente al mes calendario en que se efectuaron las retenciones según el artículo 8 de la ley.

La tasa es el diez por ciento (10%) de la base imponible, la cual constituye la totalidad de los ingresos por concepto de intereses.

**1.7.8 Ley del Impuesto sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, Decreto No. 70-94, del Congreso de la República de Guatemala y Reglamento Acuerdo Gubernativo No. 111-95.**

Se establece un impuesto anual sobre circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas y espacio aéreo comprendido dentro de la soberanía del Estado. Para los efectos de la aplicación del impuesto sobre circulación de vehículos, éstos se clasifican en las siguientes categorías: terrestres, marítimos y aéreos.

**1.7.9 Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR-, Decreto No. 26-92 y sus Reformas según Decreto No. 18-04, de El Congreso de la República de Guatemala.**

Son contribuyentes de los impuestos sobre la renta, las personas individuales y jurídicas con domicilio o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador.

El impuesto se genera cada vez que producen rentas gravadas.

Periodo impositivo: Del 1 de enero al 31 de diciembre. El impuesto se determina y paga por trimestres vencidos.

El artículo 53 indica que en el caso de importaciones, el precio o valor CIF de las mercancías, no puede ser superior a la suma que resulte de adicionar a su precio en base a parámetro internacional a la fecha de compra en el lugar de origen, los gastos de transporte y seguro incurridos hasta su llegada al país. Dichos precios se expresarán en quetzales y se le liquidarán las divisas al tipo de cambio que rijan el día de la liquidación. La Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- queda facultada para efectuar las investigaciones que estime convenientes, con el objeto de determinar la renta obtenida y la renta imponible.

**1.7.10 Ley del Impuesto de Solidaridad Decreto 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.**

A este impuesto están obligadas las personas individuales o jurídicas que por medio de sus empresas mercantiles o agropecuarias realicen sus actividades en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos.

El impuesto se genera por la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por la persona o patrimonios.

Este impuesto deberá pagarse dentro del mes calendario inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario.

**1.7.11 Impuesto al Valor Agregado, IVA Decreto 27-92 del Congreso de la República de Guatemala:**

Se establece un Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT–.

Del hecho generador se menciona en la ley los siguientes:

- A venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- La prestación de servicios en el territorio nacional.
- Las importaciones.
- El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.

Dentro de las actividades sujetas al impuesto también se encuentran:

La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio.

Los contribuyentes afectos al impuesto de esta ley están obligados a emitir y entregar al adquirente y es obligación del adquirente exigir y retirar, los siguientes documentos:

- a) Facturas en las ventas que realicen y por los servicios que presten, incluso respecto de las operaciones exentas.
- b) Notas de débito, para aumentos del precio o recargos sobre operaciones ya facturadas.
- c) Notas de crédito, para devoluciones, anulaciones o descuentos sobre operaciones ya facturadas.

La Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– está facultada para autorizar, a solicitud del contribuyente, el uso de facturas emitidas en cintas o tiquetes, en forma mecanizada o computarizada, por máquinas registradoras

reguladas conforme lo que establece el Artículo 31 de esta ley, siempre que por la naturaleza de sus actividades que realice se justifique plenamente.

**Este impuesto se genera con el Hecho Generador:**

- 1) La venta de mercaderías o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- 2) Las importaciones.

La tarifa única a la que el contribuyentes está afecto según las disposiciones de la ley es del doce por ciento (12%) sobre la base imponible, el cual deberá estar incluido siempre dentro del precio de venta y en el valor de los servicios, si fuera el caso.

Cuando la entrega de bienes muebles sea anterior a la emisión de la factura, el impuesto se causará en la fecha de la entrega real del bien.

En las importaciones, en la fecha en que se efectúe el pago de los derechos respectivos, conforme recibo legalmente extendido. El crédito fiscal se establecerá con las compras de bienes que generan ventas, es decir rentas gravadas y el débito fiscal con las ventas realizadas en el período. La determinación del impuesto es la diferencia entre débitos y créditos de cada período. El remanente de crédito fiscal que genere, podrá trasladarse al período siguiente, hasta agotarlo.

**Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, Acuerdo Gubernativo No. 311-97.**

Lo tipificado en el artículo 20, de conformidad con el artículo 16 de la Ley, procede derecho a crédito fiscal, por el impuesto pagado en la importación o adquisición de bienes y la utilización de servicios, que se impliquen a actos gravados o a operaciones afectas por la Ley, siempre y cuando constituyan costos y gastos necesarios para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas del contribuyente.

El artículo 41, de conformidad con el artículo 38 de la Ley, los contribuyentes que tengan la obligación de llevar contabilidad conforme al Código de Comercio: deben abrir y mantener una cuenta –IVA-, la cual será debitada con los impuestos soportados y acreditada con los impuestos cargados. Los importadores deben abrir y mantener, además, una cuenta para registrar el IVA soportado en sus importaciones.

**1.7.12 Impuestos de Timbre Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto 37-92 del Congreso de la República.**

- a) En esta ley recae sobre todo acto o contrato gravado, contiene un impuesto documentario sobre los mismos, en este sentido las empresas comerciales están afectas a cumplir con sus disposiciones en la medida que celebren operaciones gravadas que básicamente pueden consistir en:
- 1) Los contratos civiles y mercantiles.
  - 2) Los documentos otorgados en el extranjero que hayan de surtir efectos en el país, al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial.
- b) La tarifa del impuesto es de tres por ciento (3%). El impuesto se determinará aplicando la tarifa al valor de los actos y contratos afectos. El valor es el que consta en el documento, no podrá ser inferior al que conste en los registros públicos, matrículas, catastros o en los listados oficiales.
- c) Este grava, entre otros, los recibos o comprobantes de pago por retiro de fondos de las empresas o negocios (para gastos personales de sus propietarios o por viáticos no comprobables), los contratos civiles o mercantiles, los documentos otorgados en extranjero que hayan de surtir efectos en el país (al tiempo de ser protocolizados, de presentarse ante cualquier autoridad o de ser citados en cualquier actuación notarial), los documentos públicos y privados cuya finalidad sea la comprobación del pago

con bienes o sumas de dinero, los recibos, nóminas u otro documento que respalde el pago de dividendos o utilidades

**1.7.13 Ley Impuesto Único sobre Inmuebles Decreto 15-98 del Congreso de la República de Guatemala.**

El impuesto establecido en esta ley, recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales y urbanos, integrando en los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas a los inmuebles y sus mejoras, así como los cultivos permanentes. Para efectos de determinación del impuesto, no integrara la base imponible del valor de los bienes siguientes:

La maquinaria y Equipo.

En las propiedades rusticas o rurales, las viviendas, las escuelas, puestos de salud, dispensarios u otros centros de beneficio social para los trabajadores de dichas propiedades.

**1.7.14 Decreto 20-2006 Ley Anti evasión.**

El Decreto número 6-91 del Congreso de la República, establece la obligación de inscribirse ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), así como las sanciones aplicables a todo contribuyente por el incumplimiento de las obligaciones establecidas en las leyes tributarias: Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para Protocolos y el Impuesto Extraordinario de apoyo a los Acuerdos de paz.

**Cumplir con los deberes formales y sustantivos establecidos en el Código Tributario**

Los contribuyentes y responsables están obligados a facilitar las tareas de determinación, recaudación, fiscalización, e investigación que realice la Administración Tributaria.

**1.7.15 Acuerdo Relativo a la Aplicación del Artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio: de 1,994.**

**Código Aduanero Uniforme Centroamericano –CAUCA- y su Reglamento – RECAUCA.**

Es la normativa básica aplicable en Centroamérica. Estos tienen por objeto el establecimiento de la legislación aduanera primordial de los países signatarios conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de integración, su aplicación será el territorio aduanero, sus normas serán aplicables a toda persona, mercancía y medio de transporte que cruce los límites del territorio aduanero de los países firmantes.

**Derechos Arancelarios a la Importación –DAI-:**

Este porcentaje será determinado según la tabla anterior, dependiendo de las mercaderías que la empresa importe. Para el caso de repuestos, partes y accesorios la forma de cálculo será la misma variando la fracción arancelaria y por ende el porcentaje de derecho arancelario.

## **CAPÍTULO II**

### **INVENTARIO**

#### **2.1 Definiciones**

“Según la Norma Internacional de Contabilidad No. 2, define los Inventarios como activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación.” (34:848)

##### **2.1.1 Definición de Inventario**

El término INVENTARIO se usa para designar las mercancías en existencia destinadas a la venta en el curso normal de los negocios, así como aquellos materiales que se empleen para producir artículos destinados a la venta.

#### **2.2 Clasificación**

Para una Empresa Concesionaria de Automóviles, la clasificación de sus inventarios puede ser la siguiente:

##### **a) Inventario de Mercaderías:**

Este comprende el total de productos comprados por la empresa para ser comercializados y la forma de los artículos no es alterada. (02:46)

##### **b) Inventario de Productos en Consignación:**

Se entiende por consignación a la acción de entregar mercaderías a una empresa para que esta las venda por cuenta de la primera, pagando una comisión por la venta.

##### **c) Inventario de Mercaderías en Tránsito:**

En algunas oportunidades, especialmente si la empresa realiza compras en el exterior, nos encontramos que se han efectuado ciertos desembolsos o adquirido compromisos de pago (cartas de créditos, o anticipos) por mercancías que la empresa compró pero que, por razones de distancia o cualquier otra circunstancia, aún no han sido recibidas en el almacén.

**De Acuerdo a la naturaleza de las operaciones de las empresas que los poseen:**

Usualmente, los Inventarios se clasifican en tres grandes grupos:

Inventarios Comerciales

Inventarios Industriales

Inventarios Mixtos

**Inventarios Comerciales:**

Se les llama así a los inventarios de las empresas estrictamente comerciales los cuales, por definición, se dedican básicamente a la compra de bienes corpóreos para su posterior venta, sin someterlos a ningún proceso de transformación sustancial.

**Inventarios Industriales:**

Son los utilizados por las empresas manufactureras, o sea, para aquellos que se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados, se destacan como básicos los siguientes:

**a. Inventario de Materias Primas:**

Está constituido por los materiales e insumos indispensables para la elaboración de los productos terminados.

**b. Inventario de Productos en Proceso:**

Está constituido, por las materias primas, materiales, mano de obra, gastos de fabricación y demás insumos puestos en proceso para la elaboración de un producto determinado.

**c. Inventario de Productos Terminados:**

Está constituido por todos los bienes resultantes al final del proceso de producción.

**d. Inventarios Mixtos:**

Se pueden clasificar como Inventarios mixtos los de aquellas empresas que revisten la doble condición de empresas comerciales e industriales, es decir, que de un lado

compran bienes para ser vendidos sin transformación alguna y del otro, producen bienes para la venta.

### **Clasificaciones a considerar en la concesionaria de automóviles:**

#### **De acuerdo al momento en el que se realizan.**

Sin importar la empresa que se trate, o el grado de avance o utilización en el proceso productivo, existen otros tipos de Inventarios que se clasifican según el momento en el que se tome o el espacio en el que se observe:

**Inventario final:** Es el que se realiza al inicio de las operaciones, en la apertura de un negocio o al empezar un nuevo período fiscal.

**Inventario Inicial:** Este Inventario se realiza al término del ejercicio económico, generalmente al finalizar el período.

#### **De acuerdo a la cantidad de existencias que posea.**

Para este caso específico se puede aplicar dicha clasificación para evaluar las existencias de automotores como también de repuestos para su comercialización.

En función a esta necesidad, los inventarios pueden dividirse en:

#### **Inventario Máximo:**

Debido al enfoque de control de existencias empleado, existe el riesgo que el Inventario pueda llegar a ser demasiado alto para algunos artículos. Por lo tanto se establece un control de Inventario Máximo, fijando el límite de existencias permitidas, sin caer en excesos para evitar altos costos de mantenimiento, almacenamiento y control, el cual se mide en meses de demanda pronosticada y la variación del excedente.

#### **Inventario Mínimo:**

Es el inventario que representa la cantidad mínima del inventario que debe poseerse en el almacén, para no incurrir en demandas insatisfechas (Pérdida de ventas).

**Inventario Físico:**

Recuento físico de las existencias que se encuentran en almacén.

**Inventario Agregado:**

Se aplica para minimizar el impacto del costo en la administración de los inventarios.

Los artículos se agrupan ya sea en familias u otros tipos de clasificaciones de materiales, de acuerdo a su importancia económica.

**Inventario de Previsión:**

Se tienen con la finalidad de cubrir una necesidad futura perfectamente definida, se tienen de acuerdo a una necesidad que se conoce con certeza razonable e involucra por lo tanto, un menor riesgo.

**Inventario de Seguridad:**

Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

**Inventario de Fluctuación:**

Estos se llevan porque la cantidad y el ritmo de las ventas y de producción no pueden establecerse con exactitud, estas fluctuaciones en la demanda y la oferta pueden compensarse con los Inventarios de reserva o de seguridad.

**Inventario de Lote o de Tamaño de Lote:**

Estos son Inventarios que se piden en tamaño de lote porque es más económico hacerlo así que pedirlo cuando sea necesario satisfacer la demanda. Por ejemplo, puede ser más económico llevar cierta cantidad de inventario que pedir o producir en grandes lotes para reducir costos de alistamiento o pedido o para obtener descuentos en los artículos adquiridos.

**Inventarios Estacionales:**

Los inventarios utilizados con este fin se diseñan para cumplir más económicamente la demanda estacional variando los niveles de producción para satisfacer fluctuaciones en la demanda.

**Inventario Cíclico:**

Son inventarios que se requieren para apoyar la decisión de operar según tamaños de lotes. Esto se presenta cuando en lugar de comprar, producir o transportar Inventarios de una unidad a la vez, se puede decidir trabajar por lotes de esta manera, los inventarios tienden a acumularse en diferentes lugares dentro del sistema.

**2.2.1 Sistemas de Registro de Inventario**

“Uno de los principales objetivos de un sistema contable es facilitar la información financiera, para que los propietarios, acreedores y administradores puedan examinar los resultados del negocio y evaluar el potencial futuro de la compañía.

Los procedimientos de generación de información contable deben ser encaminados, a generar esta en forma confiable y oportuna.

Existen dos sistemas de registro de Inventario, que ayudan a las empresas comerciales a efectuar los registros de inventario y a calcular el costo de la mercadería vendida conforme al giro al que corresponda, estos sistemas se denominan Sistema Perpetuo y Sistema Periódico”. (25:21)

**Sistema de Inventario Perpetuo:**

“En el sistema de Inventario perpetuo, la empresa mantiene un saldo actualizado de las mercaderías en existencia y el Costo de la mercadería vendida.

El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados y por lo tanto muestran el inventario disponible todo el tiempo". (25:22)

#### **Sistema de Inventario Periódico:**

"En el sistema de inventario periódico pormenorizado o analítico, no se mantiene un saldo actualizado de las mercancías en existencia. En este no se lleva un registro continuo del inventario disponible, más bien al final del período, se realiza un conteo físico del inventario disponible y se aplican los costos unitarios para así determinar el costo del inventario final.

El sistema periódico se conoce también como sistema físico, debido a que se apoya en el conteo físico real del Inventario, generalmente es utilizado para contabilizar los artículos del Inventario que tienen un costo unitario bajo.

La ejecución de éste método de Inventario se lleva a cabo en dos etapas: la preparación y la realización". (25:24)

### **2.3 Importancia de los Inventarios**

Los inventarios de mercancías representan el corazón de las empresas comerciales, ya que por ser esta su principal función y da origen a todas las restantes operaciones, necesitan de constante, actualizada, resumida y analizada información sobre el rubro de Inventarios.

Para dichas empresas el Inventario es por lo general, el activo mayor en sus balances generales y los gastos por Inventarios llamados "Costo de mercaderías vendidas", son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados.

### **2.4 Administración de Inventarios**

Una adecuada administración de los inventarios en las empresas comerciales lo constituyen los aspectos siguientes: optimizar la inversión, reducir los costos, controlar la rotación, la antigüedad y existencias de los mismos.

## **2.4.1 Objetivos de la Administración de Inventarios**

### **Minimización de la Inversión en Inventarios.**

El Inventario absolutamente mínimo es de cero, la empresa podría no tenerlo y producir en base a pedidos, sin embargo esto no es posible debido a que la mayor parte de Empresas, deben satisfacer de inmediato las demandas de sus clientes y de lo contrario el pedido pasaría a los competidores que puedan hacerlo.

### **Afrontando la Demanda**

“Si el único objetivo de la Administración de Inventarios fuera, maximizar las ventas satisfaciendo de forma inmediata la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivas de producto.

Sin embargo, resulta muy costoso tener inventarios estáticos inmovilizando un capital que podría aprovecharse, por ejemplo en evitar la posibilidad de no poder hacer frente a la demanda. Por ello es importante determinar el nivel adecuado del inventario, en términos de los beneficios que se esperan no incurriendo en desabastecimiento, ni en altos costos de mantenimiento”. (33:32)

## **2.5 Métodos de Valuación de Inventarios**

Es de vital importancia considerar la consistencia de los Métodos de Valuación: es decir que la información contable debe ser obtenida mediante la aplicación del mismo método durante el período contable y durante todos los períodos contables.

Para que la información pueda compararse en diferentes períodos.

Los inventarios deben ser medidos al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor. Ciertamente, la base primaria de valuación de los Inventarios es el costo. En el costo debe incluirse todos los desembolsos de adquisición, de transformación y

otros desembolsos directos e indirectos en que incurra para llevar un artículo a su condición de disponibilidad.

Debido a que existen diferentes tipos de empresas, con distintos tipos de inventarios y cada uno puede tener diferente comportamiento, se asignará utilizando el método FIFO o Costo Promedio ponderado desde el punto de vista legal y técnico entre los que encontramos:

**Costo de producción o adquisición:**

Este se establecerá a opción del contribuyente, al considerar el costo de la última compra o, el promedio ponderado de la existencia inicial más las compras del ejercicio a que se refiere el inventario.

Precio del bien,

Precio de venta menos gastos de venta; y

Costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor.

**“Punto de vista técnico**

Costos específicos

Promedio ponderado.

Primeras entradas, primeras salidas (FIFO)

Últimas entradas, primeras salidas (LIFO) para inventarios intercambiables”. (33:859)

**Costos Específicos**

“El método del costo específico para valuar inventarios requiere que se lleve un registro detallado de la información relacionada con cada operación de compra, con el fin de que puedan identificarse las facturas específicas a que corresponden las mercancías disponibles, al final del período” (33:859).

**Costo Promedio Ponderado**

El método del promedio ponderado reconoce que los precios varían, según se va comprando mercaderías, durante el período. Este método llamado a menudo costo

promedio, pondera el costo por unidad como el costo unitario promedio durante un período, esto significa que si el costo de la unidad baja o sube durante el período, se utiliza el promedio de estos costos.

El costo promedio se determina de la manera siguiente: se divide el costo de las mercaderías disponibles para la venta, (Inventario inicial + compras) entre el número de unidades disponibles. Se calcula el inventario final y el costo de mercaderías vendidas, multiplicando el número de unidades por el costo promedio por unidad.

#### **Ventajas del método de Promedio Ponderado.**

Este método presenta las siguientes ventajas: Su cálculo es sencillo ya que se trata del promedio simple o ponderado de los costos de las mercaderías;

Se logra una adecuada asociación de ingresos con los costos que sirvieron para generarlos.

#### **Desventajas del Método de Promedio Ponderado.**

Sus desventajas son:

Puede verse alterado el resultado con costos extremos de los artículos (precios muy altos o muy bajos);

Solo puede usarse con sistemas de inventarios perpetuos.

#### **Primeras Entradas-Primeras Salidas (FIFO).**

El método FIFO (PEPS) identificado también como “Primeras Entradas, Primeras Salidas”, se basa en el supuesto de que los primeros artículos y/o materias primas en entrar a bodega o a la producción, son los primeros en salir de la misma.

#### **Ventajas del Método FIFO.**

La valuación del inventario en el Balance General es una aproximación de los costos de reposición, y algunas veces podría ser idéntica.

En tiempos de relativa estabilidad económica, el método FIFO funciona bien para aplicar satisfactoriamente el flujo de los costos contra los ingresos que le son relativos.

#### **Desventajas del Método FIFO.**

a) En períodos de inflación el método FIFO no logra equilibrar los ingresos con los costos correspondientes, porque subestima el costo de las mercaderías vendidas.

b) Conduce a producir ganancias en papel o nominales, que no son un reflejo verdadero de los resultados de la operación. A esto puede añadirse pago excesivo de impuestos, y posibles declaraciones improcedentes de dividendos.

#### **Últimas Entradas, Primeras Salidas (LIFO).**

El nombre de este método sugiere que los "productos en inventario que fueron comprados o producidos en último lugar, serán vendidos primero y consecuentemente, que los productos que queden en el inventario final serán los producidos o comprados en primer lugar.

Aunque esta situación no está de acuerdo con el movimiento físico de la mercancía en la mayoría de empresas, hay un argumento lógico fuerte para sustentar este método de últimas en entrar, primeras en salir.

#### **Ventajas del Método LIFO.**

En períodos de alza en los precios, las ganancias de inventario se incluyen como una porción del costo de lo vendido; y por lo tanto se eliminan de la ganancia imponible.

La eliminación de ganancias sobreestimadas produce un inmediato ahorro en impuestos.

La reducción en la obligación del pago de impuestos, disminuye la demanda de los fondos de efectivo.

### **Desventajas del Método LIFO.**

El deseado equilibrio de los costos contra los ingresos corrientes no se da en épocas cuando el inventario puede bajar a niveles inferiores a los existentes cuando el método se adoptó. En tales circunstancias, parte del inventario valuado a precios bajos de períodos anteriores, será vendido.

Esto produciría una ganancia superior a la normal y generará una sustancial obligación del pago de impuesto.

#### **2.5.1 Objetivo de los Métodos de Valuación.**

El objetivo de los métodos de valuación es determinar el costo que será asignado a las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles al terminar el período. Se debe seleccionar el que brinde al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta del período y el que sea más representativo de su actividad.

### **2.6 Tratamiento Contable del Inventario conforme a Normas Internacionales de Información Financiera.**

#### **2.6.1 Norma Internacional de Contabilidad No.2.**

“El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los Inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos, suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del período, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable”. (33:847)

“**Valor neto realizable** es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación, menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta”. (33:848)

**“Valor razonable** es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción, en condiciones de independencia mutua” (32,848)

### **2.6.2 Costos de Inventarios.**

“En el costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales”. (33:848)

#### **Costos de Adquisición**

“El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, aranceles de importación y otros impuestos (no recuperables por la empresa de las autoridades fiscales), transportes, almacenamiento y otros costos directos sobre la adquisición de las mercaderías, materiales o servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares deberán deducirse para determinar el costo de adquisición”. (33:849)

#### **Costos de Transformación**

“Los costos de transformación de los inventarios comprenderán aquellos costos directamente relacionados con las unidades producidas, tales como la mano de obra directa. También se incluye una parte, calculada de forma sistemática, de los costos indirectos, variables o fijos, en que se ha incurrido para transformar las materias primas en productos terminados”. (33:849)

#### **Otros costos**

Se incluirán otros costos, en el costo de los inventarios siempre que se hayan incurrido en ellos para dar a los mismos su condición y ubicación actual. Por ejemplo, costos indirectos no derivados de la producción o costos de diseño de productos para clientes específicos. (33:850)

Se deben excluir de los costos, del costo de los inventarios y reconocer como gastos del período en el que se incurren, lo siguiente:

- Las cantidades anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción;
- Los costos de almacenamiento, a menos que sean necesarios, previamente a un proceso de elaboración posterior.
- Los costos indirectos de administración que no contribuyan a dar a los inventarios su condición y ubicación actual;
- Y los costos de venta.

### **2.6.3 Formulas del Costo**

“El costo de los Inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de sus costos individuales”.(33:851)

La identificación específica del costo implica que cada tipo de costo específico se distribuye entre determinadas partidas identificadas dentro de los inventarios, independientemente de que hayan sido comprados o producidos.

#### **Reconocimiento como un gasto**

Al vender los Inventarios el importe en libros de los mismos se reconoce como gasto del mismo período, en el que se registran los correspondientes ingresos. Cualquier rebaja de valor, hasta el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios deberán reconocerse en el período en que ocurra la rebaja o pérdida.

Son ejemplos de costos excluidos del costo de los inventarios, y por tanto a reconocidos como gastos del período en el cual se incurren, los siguientes:

- a. Los costos indirectos de administración que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actuales; y

- b. Los costos de venta.
- c. Una empresa concesionaria de automóviles puede adquirir inventarios con pago aplazado.
- d. Cuando los Inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del período en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación.

El importe de cualquier rebaja de valor, hasta el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido en el período en que ocurra la rebaja o la pérdida.

#### **2.6.4 Información a Revelar**

“En los estados financieros se debe revelar la siguiente información:

- (a) Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de medición de costos utilizada;
- (b) El importe total en libros de los inventarios e importes parciales según la clasificación que resulte apropiada para la empresa;
- (c) El importe en libros de los inventarios que se han medido utilizando el valor razonable menos costos de venta;
- (d) El importe de los inventarios reconocido como gasto en el período;
- (e) El importe de rebajas de valor de los inventarios que se han reconocido como gasto en el período;
- (f) el importe de las reversiones en las rebajas de valor anteriores, que se han reconocido como una reducción en el valor del gasto por inventarios en el período;
- (g) las circunstancias o eventos que han producido la reversión de las rebajas de valor; y
- (h) El importe en libros, de los Inventarios comprometidos como garantía del cumplimiento de deudas”. (33:853)

“Una clasificación común de los Inventarios es la que distingue entre mercaderías de repuestos, partes y accesorios nuevos y/o usados y vehículos usados.

El importe de los Inventarios reconocido como gasto durante el período, denominado generalmente costo de las ventas comprende los costos previamente incluidos en la medición de los productos que se han vendido”. (33:854)

### **2.6.5 Aspectos legales relacionados con los Inventarios**

Actualmente en Guatemala, las leyes fiscales que mantienen una estrecha relación y que regulan la aplicación y cumplimiento obligatorio por las empresas distribuidoras de automóviles que poseen en sus activos Inventario de mercaderías, son:

#### **Código de Comercio, Decreto No. 2-70, de El Congreso de la República de Guatemala**

Obligatoriedad de llevar entre los libros principales de contabilidad un libro de Inventarios en forma organizada y usando principios de contabilidad generalmente aceptados.

#### **2.6.5.1 Código Tributario, Decreto No. 6-91 y sus Reformas, El Congreso de la República de Guatemala**

Faculta al estado para que a través de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, pueda verificar los Inventarios de bienes o mercancías y valores a efecto de fiscalizar, recaudar y controlar los tributos que se generan ya sea por efecto de deducir en la renta neta.

#### **2.6.5.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta –ISR-, Decreto No. 26-92 y sus reformas según decreto No. 18-04, de El Congreso de la República de Guatemala**

Esta ley es la que tipifica el uso de un método de valuación de inventarios.

Se permite deducir de la renta bruta, las pérdidas ya sea por extravío, rotura, daños, evaporación, descomposición o destrucciones de bienes sin estar debidamente comprobadas y que no estén cubiertos por seguros y en caso de delitos se requiere

para aceptar la deducibilidad del gasto, que el contribuyente haya denunciado el hecho ante la autoridad judicial competente.

Existe obligación de practicar inventarios y la forma de registrarlos.

Los inventarios deben consignarse agrupando los bienes conforme su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo o categoría contable y con la indicación clara de la cantidad total, unidad que se toma como medida, denominación o identificación del bien y su referencia, precios de cada unidad y valor total de los mismos.

Las referencias de los bienes deben anotarse en registros especiales, con indicación del sistema de valuación empleado.

**Valuación de Inventarios:** para cerrar el ejercicio impositivo, el valor de las existencias deberá establecerse utilizando alguno de los siguientes métodos:

**Costo de producción o adquisición:** Este se establecerá a opción del contribuyente, al considerar el costo de la última compra o, el promedio ponderado de la existencia inicial más las compras del ejercicio a que se refiere el inventario.

Igual criterio se aplicará para valoración de la materia prima y demás insumos físicos.

La valoración de la existencia de productos elaborados o semi-elaborados y de bienes y servicios intermedios utilizados en la producción, se determinará también aplicando uno de los dos criterios indicados precedentemente.

- Precio del bien.
- Precio de venta menos gastos de venta.
- Costo de producción o adquisición o costo de mercado, el que sea menor.

Una vez adoptado cualquiera de estos Métodos de valorización no podrá ser variado sin autorización previa de la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- y deberán efectuarse los ajustes pertinentes, de acuerdo con los procedimientos que disponga el Reglamento, según las normas técnicas de contabilidad.

Autorizado el cambio, se aplicará a partir del ejercicio anual de imposición inmediato siguiente.

Los inventarios deben indicar en forma detallada la cantidad de cada artículo, clase y su respectivo precio unitario. En la valoración de los inventarios no se permitirá el uso de reservas generales constituidas para hacer frente a fluctuaciones de precio, contingencias del mercado o de cualquier otro orden.

### **2.6.5.3 Reglamento de la Ley Impuesto Sobre la Renta –ISR- Acuerdo Gubernativo No. 596-97 del Congreso de la República de Guatemala**

Valuación de inventarios: para efectos de autorizar un cambio de sistema de valuación de inventarios, de conformidad con el artículo 49, el contribuyente debe proporcionar la información

Siguiente:

1. La clase de bienes del inventario respecto del cual se solicita el cambio de sistema de valuación.
2. El sistema de valuación utilizado.
3. Las razones para solicitar el cambio, y
4. Las partidas contables de los ajustes que se efectúen con motivo del cambio solicitado y sus efectos fiscales.

Como se puede observar, la ley del Impuesto Sobre la Renta dentro de sus regulaciones menciona el hecho de que cualquier empresa tiene la opción de solicitar el cambio de método de valuación de inventarios mediante el procedimiento de requerirlo por escrito a la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-. Esta solicitud debe ser redactada en papel sellado y en forma lógica reuniendo cada uno de los puntos que se describieron anteriormente.

**2.6.5.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, Decreto No. 27-92, del Congreso de la República de Guatemala**

Nos indica que las destrucciones, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, genera pago del impuesto. La práctica profesional establece que para documentar el impuesto a favor del estado se elabora una factura con el cual queda contenido el débito fiscal (actualmente es el doce por ciento -12%-). En este se presentan los lineamientos que debe seguirse en caso de que los faltantes sean por casos fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio y siempre que la obligatoriedad de registrar los hechos en la contabilidad en forma fidedigna y cronológica.

## **CAPÍTULO III**

### **LA AUDITORÍA INTERNA DEL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES**

#### **3.1 Definiciones de Auditoría**

##### **3.1.1 Auditoría**

“Según Holmes, la auditoría no es más que la comprobación científica y sistemática de los documentos e informes, libros de cuentas y otros registros financieros y legales de un individuo, firma o corporación, con el objetivo de demostrar la veracidad e integridad de la contabilidad, o sea, demostrar la verdadera situación financiera”. (01:33)

##### **3.1.2 El Contador Público y Auditor**

“Universalmente, se conoce como contador público y auditor, aquel profesional dedicado a aplicar, analizar e interpretar la información contable y financiera de una organización, con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a las directivas de la organización en el proceso de toma de decisiones. Se conoce también como aquel experto con formación universitaria en ciencias económicas, con especial énfasis en materias y prácticas contable-financiero-tributaria-administrativas, auditoría externa e interna y servicios de asesoramiento empresarial.” (23:49)

##### **3.1.3 Auditoría externa**

“Es el órgano que audita los estados financieros elaborados por la administración, evaluando para el caso el control interno de la empresa, el cual le sirve de base para proporcionar una opinión de la razonabilidad de las operaciones, además de brindar asesoría fiscal y recomendaciones que coadyuven al mejor desenvolvimiento de las operaciones en general”. (23:06).

#### **3.1.4 Auditoría Interna**

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección”. (23:25)

#### **3.1.5 Relación con la Auditoría Interna en una Empresa Concesionaria de Automóviles**

“La auditoría interna tiene una relación directa con una empresa concesionaria, derivado a que la auditoría Interna establece sus planes de acción alineados con los objetivos estratégicos de la administración, apoyando a la gerencia a lograr una administración más eficiente de las operaciones estableciendo procesos de análisis y revisión para adherirse a sus planes de operación.” (01:45)

Sirve de base para prevenir y descubrir fraudes.

#### **3.1.6 Estándares para la Práctica Profesional de Auditoría Interna**

Los estándares son los criterios que permiten examinar y evaluar las operaciones de un departamento de Auditoría Interna, y están descritos en las Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna.

Entre los estándares establecidos para la práctica y desarrollo de la Auditoría Interna se encuentran los siguientes:

A nivel Local

Las Guías de Auditoría Interna emitidas por el Instituto de Contadores Públicos y Auditores en el año 2,000.

Los Boletines de Auditoría Operacional emitidos por el Instituto de Contadores Públicos y Auditores en el año 2,000.

## **A Nivel Internacional,**

- Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna.
- Código de ética.
- Consejos para la práctica de Auditoria Interna.
- Boletines de Auditoría Operacional

### **Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoria Interna.**

Las NEPAI estas son emitidas por *The Institute of Internal Auditor*, entraron en vigencia a partir del 01 de enero de 2,009 a nivel internacional, en Guatemala su observancia aun no es obligatoria, pero se considera indispensable su aplicabilidad para la unidad de auditoría interna en una empresa, ya que estas garantizan la calidad de los trabajos realizados.

“El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización”. (33:04)

Las Normas están clasificadas de la siguiente manera:

#### **Normas sobre atributos**

“1000 – Propósito, autoridad y responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las normas, y estar aprobados por el Consejo.

g. Todo el personal comprenda sus funciones y los objetivos a los cuales se encaminan.

h. Que le limite la autoridad y responsabilidad de acuerdo a las funciones de cada puesto.

### **Desde el punto de vista de la organización y sus operaciones**

En este caso el auditor Interno no tiene ninguna autoridad para tomar decisiones ni ordenar acciones sobre el personal de la organización. En cuanto a la responsabilidad, se refiere a buscar la evidencia necesaria que respalde su trabajo mas no de preparar los registros ni otras acciones que no sean las propias de la función de auditoría interna. Deben definir y plasmar por escrito, una misión y visión, una declaración de responsabilidades.

La declaración de las responsabilidades del auditor Interno emitida por el instituto de auditores internos de los Estados Unidos de América, es un buen ejemplo, porque promulga directrices al respecto que vale la pena que las unidades de auditoría interna, adapten a sus condiciones específicas para conseguir uniforma criterios de organización y administración de estas unidades.

La administración y organización del departamento está afectada significativamente por los siguientes factores:

- i) La posición del departamento dentro de la estructura organizacional.
- ii) La calidad de su personal (solvencia moral, intelectual y económica).
- iii) La reputación de la organización.” (23:33)

### **3.1.7.7 La Auditoría Interna y su relación con otras disciplinas**

“La auditoría interna por ser una actividad técnica con sentido social, se ve relacionada con una serie de materias a fines que permite su desarrollo y proyección, así vemos que se relaciona con la economía, con la administración, con la contabilidad, con las matemáticas, con las relaciones humanas, etc.; esto es concordante con lo que se

manifiesta a lo largo de este tema ya que la auditoría interna debe evaluar todas las operaciones de la organización.

Se ve vinculada, asimismo directamente con la normatividad y procedimientos diseñados para llevar a cabo esas operaciones, esto supone un conocimiento de la teoría del control interno, estructuración de procedimientos, etc., que le permitan familiarizarse y evaluar todas las medidas, normas y procedimientos Inter de la organización.

El personal de una unidad de auditoría interna, debe preocuparse por conocer constantemente la evolución a que son sometidos estos elementos, para estar en capacidad de sugerir cambios de ser necesarios” (23:32).

### **3.1.8 Enfoque del trabajo de la Auditoría Interna**

“Actualmente la auditoría interna es considerada como una función de ayuda y asesoramiento a la gerencia, por eso es necesario que su ubicación para darle mayor independencia, sea al más alto nivel, asunto que permite además, que su acción vaya a todos los niveles de la organización, lo cual involucra, no solo las operaciones financieras, si no las políticas, sistemas, procedimientos planes, programas etc., volviéndose una acción con un enfoque global” (23:30).

#### **3.1.8.1 Concebir la Auditoría Interna como Sistema**

“Es necesario iniciar dándole a la misma actividad de auditoría interna una concepción de sistema lo cual permitirá entender los demás sistemas, ya que la auditoría interna también tiene las características de un sistema; tiene insumos, proceso y salidas; considerándose como insumos, todas las operaciones; el proceso se refiere a cualquier tipo de auditoría y en lo que atañe a las salidas, los informes con sugerencia”. (23:87)

#### **3.1.8.2 Qué es Control Interno:**

“Es un proceso efectuado por el órgano más alto (Consejo de administración, directorio, etcétera), la gerencia y por el personal de una entidad, diseñado para dar seguridad

razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales, comprendidos en uno o más de los siguientes grupos:

- Efectividad y eficacia de las operaciones;
- Confiabilidad de la Información financiera y administrativa; y,
- Observancia de las leyes y reglamentos aplicables”.

Como se puede apreciar, es una concepción muy sencilla, el control interno es un todo, incluye toda la organización, los mecanismos y métodos y medidas que se diseñan implantan y mantienen para asegurar que se logren los objetivos y se cumplan con las actividades económicas, financieras y administrativas, la protección y conservación de los recursos disponibles y el nivel de ambiente, de tal manera que sus resultados sean factibles de medirse y comprobarse, tanto a lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como los actos que intervienen en ellos”(23:114).

#### **3.1.8.3 Definir la importancia del Control Interno**

“El control interno, en cualquier organización, reviste mucha importancia tanta en la conducción de la organización, cuanta en el control e información de las operaciones, porque ayuda:

- a) A que los recursos disponibles sean utilizados de manera eficiente, bajo criterios técnicos que permiten asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.
- b) A producir la Información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones.
- c) A detectar riesgos y errores e irregularidades como base, para identificar sus causas y promover acciones correctivas que permitan manejar y controlar los riesgos y sus defectos.

- d) A promover el cumplimiento de las políticas gerenciales, así como de las leyes y reglamentos aplicables, en todos los niveles de los procesos de la organización, para la consecución de las metas y objetivos programados en forma efectiva, eficiente y económica” (23:114).

La necesidad del control Interno se extiende a todos los departamentos de la organización, sin embargo, se tratará únicamente lo relacionado al control interno del rubro de inventarios.

Hay que recordar que una empresa concesionaria de automóviles los activos corrientes más importantes en los balances de la mayoría de compañías son: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios, de los cuales el inventario de automóviles y repuestos por lo general es el más valioso, debido al giro del negocio, un error en la valoración del inventario puede ocasionar una distorsión de gran incidencia en la situación financiera y en la presentación del ingreso neto.

De lo anterior se deduce la gran importancia que tiene para una concesionaria de automóviles el establecimiento de controles internos eficaces que permitan que ésta área tan importante a nivel empresarial se mantenga constantemente vigilada y controlada, para que se garantice su existencia, custodia, valuación, optimización y registro.

#### **3.1.8.4 La Estructura del Control – el COSO**

“Tener una visión amplia de los controles significa que estos cubren todos los aspectos de una empresa y que existe una necesidad clara de aunar esfuerzos entre los diferentes conceptos de control para dar lugar a un todo integrado, que es precisamente la estructura del control.

Todas las grandes empresas una estructura formal de controles a modo de base para sus sistemas de control interno y la norma de implantación 2120.A4 del IIA tiene en

cuenta la importancia de que exista un conjunto de criterios de empresa que el auditor puede utilizar para revisar los sistemas de control". (30:01)

### **Concepto de control interno – según estudio Coso I**

(COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF TREADWAY COMMISSION (COSO), de 1992.

“El control interno se define como el proceso efectuado por la junta directiva, la alta gerencia, y el resto del personal de una entidad, diseñado para proveer una seguridad razonable” (30:07).

### **Objetivos**

#### **“Eficacia y eficiencia en las operaciones:**

Se relaciona con los objetivos del negocio incluyendo el desempeño y metas de rentabilidad.

#### **Confiabilidad de los informes financieros:**

Se relaciona con la preparación de estados financieros confiables incluyendo interino y consolidados.

#### **Cumplimiento con los aspectos legales y reglamentarios:**

Se relaciona con el cumplimiento de las leyes y las regulaciones a las cuales la entidad está sujeta” (30:08).

## COMPONENTES DEL ESTUDIO COSO I



### **Ambiente de control (entorno de control)**

“El ambiente de control define al conjunto de principios, integridad, valores éticos, habilidades, competencias, autoridad y responsabilidad, por la alta dirección, la gerencia y los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las conductas y los procedimientos organizacionales”.(30:09)

“Los principales factores del ambiente de control son:

La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.

La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.

El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento”. (23:42)

### **Evaluación de riesgos**

“Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para alcanzar los objetivos y determinar las actividades de Control” (30:09).

“El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

#### **■ FACTORES EXTERNOS.**

- Económicos
- Medioambientales
- Políticos
- Sociales
- Tecnológicos

#### **■ FACTORES INTERNOS.**

- Infraestructura
- Personal
- Procesos
- Tecnología

Una estimación de su Importancia / trascendencia.

Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.

Una definición del modo en que habrán de manejarse” (23:45).

### **Actividades de control**

“Están constituidas por las políticas, procedimientos que garantizan cumplimiento de las directrices de la gerencia, establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos”. (30:09)

Actividades, aprobaciones, autorizaciones, revisiones de funcionamiento seguridad del activo verificaciones recomendaciones y la segregación de funciones.

“Las actividades de Control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:

Las operaciones

La confiabilidad de la información financiera

El cumplimiento de leyes y reglamentos

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

Preventivo / correctivos

Manuales / automatizados o informáticos

Gerenciales o directivos” (21,48)

### **Información y comunicación**

“Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que

cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas, externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto” (23:47).

### **Supervisión**

“Seguimiento de la calidad y efectividad del sistema control interno.

Actividades de supervisión de auditoría Interna, auto evaluaciones independientes” (30:09).

“Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios Internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

- a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e Importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.
- b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (autoevaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.
- c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad.

f) Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:

El Alcance de la evaluación

Las actividades de supervisión continuadas existentes.

La tarea de los auditores internos y externos.

Áreas o asuntos de mayor riesgo.

Programa de evaluaciones.

Evaluadores, metodología y herramientas de Control.

Presentación de conclusiones y documentación de soporte

Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes. (23:48)

#### **3.1.8.5 Sistema COSO II**

“Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, la comisión Treadway, determinó la necesidad de la existencia de un marco que reconozca la administración integral de riesgos”.

“El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, este proyecto reconoce que muchas organizaciones están comprometidas en aspectos de la administración de riesgos.

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management –Integrated Framework (ERM), el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos” (30:10).

**Concepto de control interno – según estudio Coso II (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF TREADWAY COMMISSION (COSO) ), de 2004.**

“Es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basando en el establecimiento de estrategias para toda la Empresa diseñados para identificar eventos potenciales que pueda afectar a la entidad y gerencia los riesgos dentro del apetito del riesgo, para proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio”(30:11).

### **¿Qué es Enterprise Risk Management -(ERM)-?**

"Gestión de riesgos, es un proceso para identificar potenciales eventos que puedan afectar a una empresa y la forma de cómo administrar esos eventos dentro de los rangos de aversión al riesgo aceptado por la Empresa, esto para proveer una razonable seguridad en el logro de sus objetivos." (38:58)

El COSO II no sustituye al esquema de COSO I sino que lo complementa con un objetivo y otros componentes, los cuales se detallan a continuación:

#### **Objetivo:**

d) Estrategia

#### **Categorías:**

a) Establecimiento de objetivos:

b) Identificación de eventos:

c) Respuesta a los riesgos:

## COMPONENTES DEL ESTUDIO COSO II



### Establecimiento de los Objetivos

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de Información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos precedentes de fuentes externas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma”. **(38:44)**

### Objetivos Relacionados:

- a) “Los objetivos relacionados (operacionales, reporte, cumplimiento) ayudan y están alineados con la estrategia relacionada. Son factores claves de éxito.
- b) Cada nivel de objetivo está unido al resto de los objetivos.

c) Los objetivos deben ser entendibles y medibles” (30:25).

### **Identificación de Acontecimientos**

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

Dentro de la identificación de eventos o acontecimientos se puede mencionar:

#### **Técnicas de identificación de acontecimientos**

La metodología puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, las técnicas se basan tanto en el pasado como en el futuro, por ejemplo: pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

#### **Inventarios de eventos**

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas.

#### **Análisis del flujo de Procesos**

“El análisis del flujo de Procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado éste esquema, los

acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle”. (38:45)

### **Respuesta de Riesgos**

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la empresa o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, para determinar si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa”. (38:45)

### **Apetito de riesgo:**

Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos aceptar.

### **Tolerancia del riesgo:**

Son los niveles aceptables de variación de las metas fijadas.

### **ERM y Sarbanes - Oxley**

“La Ley Sarbanes Oxley estableció un nuevo paradigma de responsabilidad de las empresas a diferencia de COSO II. Definió claramente las responsabilidades del comité de auditoría, del director general (CEO) y del director financiero (CFO) en niveles superiores a los del pasado. Creó un nuevo estándar para las compañías en relación con la presentación de información, de la eficacia de los controles Internos y eliminó los obstáculos para el diseño, documentación y operación de controles internos. Regularmente en nuestro país este tipo de control interno es utilizado por empresas que cotizan en bolsa de valores y tienen su casa matriz en el extranjero” (38:46).

### 3.1.8.6 La dependencia de la auditoría interna y el campo de acción

“De la ubicación del departamento de auditoría interna dentro de la organización depende que el campo de acción sea en un alto o menor nivel en una entidad; por motivos de ilustración se toma en cuenta la posibilidad de que la auditoría interna no siempre este ubicada bajo el consejo administrativo como sería lo ideal, sino que se encuentre en un nivel inferior.

¿Cuáles son las ventajas y desventaja, en cuanto tiene relación al campo de acción, si depende del más alto nivel o uno inferior?

En el cuadro que sigue se muestran estos aspectos:

#### Ventajas y desventaja del nombramiento del Auditor Interno.

| <b>Cuando nombra o depende de:</b> | <b>Ventajas</b>   | <b>Desventaja</b>  |
|------------------------------------|---|--|
| Junta General de Accionistas       | Mayor independencia, abarca todas las operaciones, mayor respaldo, mayor posibilidad de aplicación de las recomendaciones, incluye la actividad del directorio.   | Menos probabilidades de correcciones inmediatas (por falta de reunión de Junta), falta de contacto permanente, falta de apoyo de la gerencia para aplicar recomendaciones. |
| Directorio                         | Mayor independencia, abarca todas las operaciones, mayor respaldo, mayor probabilidad de aplicación de recomendaciones, incluye la actividad del gerencial.   | Falta de contacto permanente, falta de apoyo de la gerencia.   |
| Gerente                            | Mayor independencia dentro del nivel operativo, abarca todas las unidades administrativas, contacto permanente, agilidad en la aplicación de las recomendaciones, asesoramiento continuo, mayor apoyo de la gerencia. | Niveles superiores desconocen asuntos gerenciales del mismo nivel, destitución del auditor por discrepancias con la gerencia.  |
| Otros Ejecutivos                   | Ninguna   | Campo de acción limitado, gerencia desconoce problemas, falta de apoyo en problemas, menor independencia.  |

Mientras más elevado sea el nivel de dependencia de la auditoría interna dentro de la organización, mayor será la posibilidad de examinar las funciones financieras contables, administrativas y de operación, es decir mayor el campo de acción". (23:97)

### **3.1.9 Organización y ubicación de la auditoría interna**

Como se manifestó antes, dependiendo de quién nombre al auditor interno y el alcance de actuación que se le permita, se le encuentra ubicado dentro de la organización con dependencia del directorio, del gerente general, gerente de división, contralor y otros ejecutivos.

Al margen de los criterios vertidos tanto por autores como por empresarios la ubicación ideal que debe tener la auditoría es bajo la dependencia directa del consejo directorio, ya que es a quien tiene que asesorar, lo que en definitiva aumenta la independencia y campo de acción de auditor Interno" (23:69).

#### **3.1.9.1 Organización**

Partiendo de que la creación de un departamento de auditoría interna, obedece a la magnitud y complejidad de las operaciones de la organización o ente. La organización de este departamento, estará en directa relación con el número de personal asignado ya que sólo con las personas podemos dividir las tareas en secciones o unidades administrativas.

Además depende de la complejidad de la organización dentro de la cual se va a crear o fortalecer un departamento de auditoría interna, la organización mínima a la que debe ajustarse es la siguiente: comité de auditoría, gerente de auditoría, subjefe, supervisor, auditores, auxiliares. Personal de apoyo técnico. Aquí se vuelve importante hacer referencia a lo que manifiesta el señor Peter Drucker "La mejor estructura no garantizara los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso". (23:70)

### 3.1.9.2 Misión y visión

#### Misión

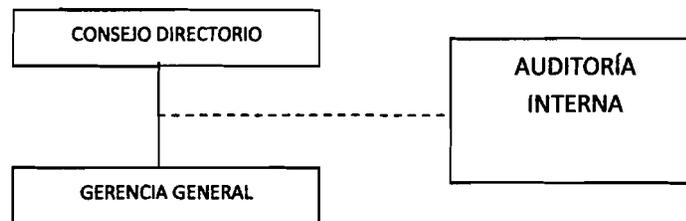
“Somos una unidad técnica de evaluación independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos como apoyo a la administración para cumplir los objetivos del negocio.”

#### Visión

“Ser una unidad técnica moderna, altamente calificada y de calidad internacional que se convierta en el medio de aseguramiento de la calidad, para agregar valor a las operaciones y al cumplimiento de los objetivos de la organización, en un ambiente de transparencia y bajo los criterios de eficiencia, eficacia, economía y equidad.

#### Ubicación

El departamento de auditoría Interna debe considerarse como unidad de asesoría a la máxima autoridad y debe estar ubicada al más alto nivel, lo cual permitirá que esta independencia de actuación y respaldo del ejecutivo por tanto el jefe del departamento de auditoría interna, reportará directamente a esa autoridad.



### 3.1.9.4 Declaración de responsabilidades

La declaración de responsabilidades del auditor interno, si bien han existido cambios a los documentos emitidos por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América (IIA), no se ha concretado en una declaración nueva, dado que la última

revisión de las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, de alguna manera incluye estos aspectos; sin embargo el documento anterior fue adoptado por varias unidades o departamentos de auditoría interna, por lo que a continuación se presenta un nuevo documento tomando en cuenta criterios anteriores y actuales para que pueda ser utilizado”(23:72).

### **Definición y naturaleza de la función:**

“La Auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión, control y dirección.

Es una herramienta gerencial que evalúa los demás controles como ayuda a todos los niveles ejecutivos, para mejorar constantemente la gestión y contribuir a la transparencia de las operaciones, procesos y sistemas de la organización.

### **Objetivo y alcance**

El global de la auditoría interna es asistir a todos los miembros de la administración en el descargo de sus responsabilidades, suministrándoles análisis, evaluaciones y los comentarios pertinentes con respecto a las actividades bajo revisión, acompañado de recomendaciones positivas, que ayuden a mejorar la gestión de la organización.

La auditoría interna abarca todas las operaciones, procesos y sistemas o cualquier aspecto de las actividades organizacionales donde pueda ser útil a la administración.

El enfoque de trabajo dentro de este campo de acción requiere que su trabajo vaya más allá de la simple revisión de las transacciones financieras y los registros contables, para tener una comprensión global de las operaciones bajo revisión, que se sintetizan en las actividades siguientes:

1. Evaluar el contexto institucional, buscando los sectores, sistemas, procesos, operaciones y resultados, donde la auditoría interna identifique que se puede agregar valor.
2. Evaluar el ambiente y estructura de control interno, así como la eficacia y la aplicación de los controles, financieros y otros de operación y la implantación de un Control efectivo a costo razonable.
3. Evaluar la tecnología y su ambiente para verificar si existen las políticas, los procedimientos y mecanismos que aseguren las sostenibilidad de los mismos.
4. Evaluar los programas de capacitación para determinar si esto contribuye a los intereses y desarrollo organizacional.
5. Evaluar los mecanismos y procedimientos para la administración de riesgos y las acciones para el control de los mismos.
6. Velar por el grado de cumplimiento con las políticas, planes, programas, proyectos, actividades y demás procedimientos que hayan sido establecidos, dentro del marco legal correspondiente.
7. Evaluar si los sistemas garantizan que los bienes y derechos de la organización sean contabilizados y protegidos adecuadamente contra pérdidas de cualquier clase.
8. Evaluar si los mecanismos y medios de Información garantizan la producción de información confiable y oportuna para la toma de decisiones gerenciales.
9. Evaluar la calidad, eficiencia y economía en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas.
10. Proponer y promover mejoras constantes a la organización, los sistemas, procesos y procedimientos a través de recomendaciones que proyecten una mejor imagen organizacional, así como los resultados esperados" (23:73).

## **Responsabilidad y autoridad**

### **Responsabilidad**

“Las responsabilidades del auditor interno son las siguientes:

- a. Evaluar el contexto de las operaciones y la organización, con el fin de buscar los niveles de riesgos y las posibilidades de agregar valor a la organización.
- b. Informar y asesorar a la Administración y ejercer sus funciones en tal forma que cumpla con las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna y las disposiciones del código de ética del Instituto de Auditores Internos.
- c. Planificar y coordinar sus actividades con aquellas otras personas y unidades administrativas, de tal manera que permita lograr los objetivos de auditoría y los objetivos de la organización.

### **Autoridad**

Ningún auditor Interno dentro de sus funciones tiene la responsabilidad directa ni autoridad sobre las actividades que revisa. Por lo tanto la evaluación de la auditoría interna no exonera en forma alguna a otras personas dentro de la organización de sus responsabilidades que les fueron asignadas.

### **Independencia**

La libertad es esencial para la efectiva labor de auditoría interna. Dicha libertad o independencia de acción se encuentra plasmada en su organización, en la objetividad de sus acciones y el respaldo de la gerencia, así como la colaboración del personal auditado:

1. El respaldo de la gerencia y la organización operacional de la función de la auditoría interna, son aspectos de importancia que determinan su independencia, alcance de su trabajo, lo cual le permite agregar valor a los sectores evaluados.
2. El jefe de la auditoría interna, por lo tanto es responsable ante el máximo ejecutivo de la organización, cuya autoridad garantiza un alcance amplio de la labor de

auditoría, así como la consideración apropiada y efectiva de medidas a tomar sobre los hallazgos y recomendaciones.

3. Para garantizar su independencia y objetividad, el auditor Interno no deberá diseñar ni establecer procedimientos, ni preparar registro, ni comprometerse en ninguna otra actividad que normalmente revisaría y evaluaría y que razonablemente constituirá un límite de su libertad.

La declaración de las responsabilidades del auditor interno, es un instrumento útil puesto que no sólo sirve de guía para determinar qué es lo que se debe hacer el auditor interno, sino también para evaluar el cumplimiento de sus responsabilidades por aquellos aspectos que dejó de hacer, asunto que dada la importancia del caso, puede servir como parámetro para medir la eficiencia de la auditoría interna.

La declaración de las responsabilidades del auditor interno servirá para el engrandecimiento y aceptación de la profesión y como efecto el desarrollo económico y de control de la organización, que beneficia a su gerente y dueños de negocios”(23:75)

### **3.1.10 Proceso de auditoría interna.**

“Este se encuentra establecido en la guía de auditoría interna No. 02. El proceso de auditoría es el conjunto de fases o etapas que se desarrollan al ejecutar el trabajo de auditoría; comprende las siguientes”: (01:40)

#### **Etapas de la plantación de la auditoría**

“El auditor interno es responsable de planear y realizar cada una de las auditorías.

En esta etapa la planeación deberá ser documentada e incluirá:

- a) Determinación de los objetivos y alcance del trabajo del área de inventarios.
- b) La obtención de información relativa a las actividades a auditar.
- c) Determinar los recursos necesarios.
- d) Establecer comunicación con el personal a cargo de las operaciones a auditar.

- e) Realizar inspección física sobre las actividades y controles a auditar, identificando las áreas en las que se debe hacer énfasis y obtener comentarios y sugerencias de los auditados.
- f) Preparar por escrito el programa de auditoría del área de inventarios.
- g) Determinar cómo, cuándo y a quién se le comunicarán los resultados de la auditoría". (01:40)

### **Etapas de examen y evaluación de la información**

“Se puede decir que esta es la fase más importante del proceso, ya que el auditor interno debe obtener, interpretar y documentar la información para apoyar los resultados de la auditoría. En esta etapa:

- a) Obtener información de todos los asuntos relacionados con los objetivos y alcance de la auditoría del área de inventarios.
- b) La información debe ser suficiente, competente, relevante y útil para que proporcione bases sólidas sobre las debilidades y recomendaciones de la auditoría.
- c) La información suficiente, significa que está basada en hechos, es adecuada y convincente.
- d) La información competente, significa que es confiable.
- e) La información relevante, apoya las debilidades y recomendaciones de auditoría.
- f) La información útil, ayuda a la administración a lograr sus objetivos.
- g) Las técnicas y procedimientos de auditoría en el área de inventarios, deberán ser elegidas con anterioridad, las que se deben ampliar y modificar cuando las circunstancias lo requieran.
- h) El proceso de obtener, analizar, interpretar y documentar la información, debe supervisarse adecuadamente.

- i) Los papeles de trabajo que documentan la auditoría, deben registrar la información obtenida y el análisis realizado, debiendo apoyar las debilidades de auditoría y las recomendaciones.

Adicionalmente deben servir de guía y fuente de consulta en auditorías recurrentes”.

(01:40)

### **Etapas de comunicación de los resultados**

“Posterior al trabajo de campo, el auditor debe informar los resultados del trabajo de auditoría. en esta etapa:

- a) Emitir un informe por escrito y firmado al terminar la auditoría del área de inventarios. Se pueden emitir parcialmente informes por escrito o verbales, tanto formales como informales.
- b) Discutir las conclusiones y recomendaciones con la administración antes de emitir el informe final.
- c) Los informes presentaran el propósito, alcance y resultados de la auditoría cuando se considere apropiado, contendrán la opinión del auditor.
- d) Los informes deben incluir recomendaciones para mejorar, reconocer el trabajo satisfactorio y las medidas correctivas.
- e) Los puntos de vista de los auditados respecto a las conclusiones y recomendaciones pueden ser incluidos en el informe de auditoría”. (01:41)

### **Etapas de seguimiento.**

“Deben programarse auditorías de seguimiento para cada reporte emitido por auditoría interna con objeto de establecer las medidas correctivas adoptadas en relación con las observaciones y recomendaciones emitidas. La auditoría interna, debe determinar si las medidas correctivas tomadas logran los resultados deseados, o si la gerencia o el

consejo de administración asumieron la responsabilidad de no tomar ninguna medida correctiva sobre las debilidades reportadas”. (01:41)

**En esta etapa se debe considerar:**

“Las fechas y procedimientos para reclamar el plan de acción de la unidad o departamento auditado.

• Los procedimientos de verificación:

- ✓ Instrucciones emitidas.
- ✓ Compromisos adquiridos.
- ✓ Pruebas de cumplimiento.
- ✓ Emisión, discusión y distribución de informes de Seguimiento.”(01:42)

**3.1.11 Auditoría interna del área de inventarios evaluando los procesos**

“Consiste en la evaluación y medición de las mercaderías, de sus procesos, con la finalidad de garantizar la existencia, propiedad, y oportunidad de la información, que tienen las empresas para la comercialización.

Los factores que afectan la complejidad de la auditoría del inventario incluyen los siguientes:

- ✓ En general, el inventario es una partida importante en el balance general y a menudo la partida más onerosa.
- ✓ El inventario se encuentra en diferentes ubicaciones, lo que dificultó su control y su conteo físico.
- ✓ El ciclo de inventarios es único debido a su estrecha relación con otros ciclos de operación, las mercaderías entran en el ciclo de inventario a partir del ciclo de adquisición y pago. Y termina con la venta y cobranzas.
- ✓ La determinación adecuada de las utilidades por medio del proceso de aplicar acertadamente los costos y los gastos a los ingresos.”(01:33)

Evaluación de procesos operaciones en la administración de los inventarios:

“En cuanto a evaluar las operaciones con un enfoque de procesos, bien vale la pena manifestar que un proceso tiene cuatro componentes que no pueden ser dejados de lado, los cuales son los siguientes:

**Las unidades administrativas:** Son los departamentos que interactúan en los procesos.

**Las personas** que intervienen en las operaciones y son en definitiva quienes hacen buenos o malos los procesos y sistemas.

**Las regulaciones y leyes:** Son las que guían y limitan sus acciones.

**Los productos** que arroja ese proceso que puede ser insumo de otro proceso o un producto terminado en el sistema, por lo cual debe ser comprobable y auditable” (23:88).

“De la misma manera se puede apreciar la importancia de un proceso, ya que este está diseñado para darle transparencia a las Operaciones a través de las unidades que intervienen, conocemos que cuanto más personal intervenga más riesgos existen las normativas y leyes se constituyen en prevenciones y los productos que arroje representan la dimensión de la producción que tenga el proceso.” (23:89).

### **Evaluación de Sistemas**

“De igual modo, el enfoque debe ser evaluación de sistemas, independientemente del tipo de sistema que exista en la organización, sin embargo; estos sistemas deben ser accesibles para la auditoría interna porque el auditor interno puede utilizar las herramientas informáticas para poder planificar, ejecutar e informar de los resultados de su trabajo.

Si se tiene una base de datos diseñada para la auditoría interna, se puede realizar planificación estratégica de las actividades, entrar en la base de datos de la organización, hacer las pruebas necesarias para poder auditar las operaciones, incluso se podría estimar tiempos y esfuerzos para recopilar la Información, por ejemplo: se estima que más del 80% de la Información está en las bases de datos de la organización

el 20% restante está en el entorno de la base de datos, es decir en toda la organización, mientras que para recabar ese 80% de información de la base de datos se puede utilizar el 20% del tiempo asignado para recopilar o verificar la información del entorno de la base de datos se utilizaría el 80% del tiempo asignado hasta que se informa el resultado”(23:89).

| <b>Evaluación por medio de Ciclos de Transacciones Ciclo de Conversión</b>  |  |  |
|---|--|--|
| <p>Gran parte de los recursos adquiridos por una entidad entran en agrupaciones en las que retienen, s, se convierten, se procesan, se montan o ensamblan, o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de conversión manejan agrupaciones de recursos tales como inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.</p> |  |  |
| <b>Funciones Típicas del Rubro de Inventarios:</b>  |  |  |
| <p><b>Funciones de Registro:</b><br/>Transferencias de Inventarios (de materia prima a proceso y de proceso a productos en Procesos).<br/>Determinación de variaciones En precios y calidad.<br/>Contabilización de desechos, desperdicios y diferencias de inventario.</p>   | <p><b>Funciones de Ejecución:</b><br/>Requisición de Inventario<br/>Transferencias de inventario a bodegas.<br/>Despachos a Clientes.</p>  | <p><b>Función de Custodia:</b><br/>Proteger los Inventarios.<br/>Guardar adecuadamente los registros.</p>  |
| <p><b>Asientos Comunes:</b><br/>Transferencias de Inventarios (de materia prima a productos en proceso, de productos en proceso a productos terminados).<br/>Diferencias de inventario, Inventarios obsoletos.<br/>Cambios en el valor en libros de Inventarios.</p>  | <p><b>Objetivos del Control Interno:</b><br/>Para que las transacciones de conversión del Área de Inventarios estén debidamente ejecutadas con eficiencia operativa se debe tomar en cuenta los siguientes procedimientos:</p> | <p><b>Autorización:</b><br/>Expedición de órdenes de compra, estas deben expedirse con criterios establecidos por la Administración y antes de que sea liberada la orden, es necesario que sea supervisada y determine lo siguiente:</p> |
| <p><b>Segregación de Funciones:</b><br/>La expedición de órdenes de compra sea elaborada en el departamento de compras el</p>   | <p><b>Procedimiento de Documentación:</b><br/><b>Ingreso a bodega y Transferencias de despacho:</b></p>  | <p>Las cantidades solicitadas sean compatibles con las establecidas con los presupuestos de ventas.</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>cual debe preparar y aprobar especificaciones de las mercaderías, y en Función del presupuesto de ventas.</p> <p>La solicitud de mercadería, sea elaborada por el jefe de bodega y que sus actividades sean: entrega de mercaderías, obtener requisiciones de mercaderías, preparar totales diarios de las mercaderías entregadas.</p>   | <p>El ingreso a bodega y la transferencia constituye el documento clave dentro del ciclo de conversión, por lo que debe contener la siguiente Información de Control mínima:<br/>Deben estar pre- numeradas.<br/>Firmadas por el jefe de bodega y el bodeguero que recibe los productos.<br/>Debe estar describir las cantidades de mercaderías despachadas.</p> | <p>Que los precios establecidos estén dentro de los precios de mercado.</p> <p>Que el nivel de existencias existentes refleje la necesidad de colocar la orden de compra por la cantidad solicitada.</p>  |
| <p><b>Requisiciones de mercaderías</b></p> <p>Las requisiciones de materiales deberán contener la autorización para la entrega de materiales de almacén.</p> <p>Las requisiciones deben ir pre numeradas y el almacén debe presentar resumen diario de los productos expedidos.</p> <p>Deben llevar firma del representante del departamento que transfiere y del que lo recibe, y se remiten a contabilidad. Deberán ser archivadas. Verificación independiente.</p> | <p><b>Autorizaciones:</b></p> <p>Se requiere que todas las requisiciones estén autorizadas formalmente.</p>  | <p><b>Segregación de funciones:</b></p> <p>La contabilización de las transacciones de inventario en los diarios y pases al mayor corresponde al departamento de contabilidad general y se debe observar que todas las transacciones se registren correctamente en cuanto a valores, clasificación y período contable.</p> <p>La actualización de los registros de productos en proceso corresponde al encargado de costos y se debe observar que se actualicen correctamente sobre una base oportuna.</p> |
| <p><b>Registros Contables y procedimientos:</b></p> <p>Este principio sirve o satisface los siguientes objetivos:</p> <p>Determinar el costo de las</p>   | <p><b>Custodia de los Inventarios:</b></p> <p>El departamento de Auditoría Interna tiene que proteger el inventario de la siguiente manera:</p> <p>Limitando el acceso a</p>   | <p><b>Cuentas de Mayor General utilizadas:</b></p> <p>Inventarios.<br/>Reserva de inventarios.</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>mercaderías.<br/> Asignar los gastos de importación.<br/> Registrar las transferencias de costos entre bodegas.<br/> Determinar el costo de los inventarios de productos vendidos.</p> | <p>personal autorizado.<br/> La contabilidad deberá mantener adecuada y correctamente los registros de productos, conciliando periódicamente los registros.<br/> Controles físicos.<br/> Procedimientos de autorización<br/> Resguardo de los Inventarios.<br/> Aseguramiento de los Inventarios.<br/> Riesgos de errores e irregularidades.<br/> Vigilancia personal.<br/> Segregación de funciones en la operación y verificación.</p>   |  |
| <p><b>Enlaces con otros ciclos:</b><br/> CICLO DE ADQUISICIÓN Y PAGO.<br/> CICLO DE INGRESOS.<br/> CICLO DE INFORMACIÓN FINANCIERA.</p>   | <p><b>Riesgos potenciales a observar en la evaluación:</b><br/> Inventarios:<br/> Anotado movimiento, sin que lo haya.<br/> Entrada o salida NO contabilizada.<br/> Entrada o salida contabilizada NO realizada.<br/> Entrada o salida no autorizada.<br/> Cantidades anotadas incorretamente.<br/> Error en cálculos de entrada o salida.<br/> Movimiento valorado incorretamente.<br/> Entrada o salida mal clasificada.<br/> Entrada o salida, anotada en período indebido.<br/> Desecho, desperdicio o producción defectuosa, cuyo movimiento se controla.<br/> Transferencias no correspondidas (se reporta transferencia a x, x no reporta transferencia recibidas.<br/> Anotadas pero no realizadas<br/> Realizadas, pero no anotadas.<br/> Movimiento de salida-entrada, no conciliada: por clasificación, cantidades o valores incorrectos.<br/> Contabilizada en período indebido.<br/> Desechos, desperdicios, defectuoso, Muestras, impropriamente contabilizados”<br/> Inventarios no Asegurados<br/> Inventarios inadecuadamente asegurados (21:45).</p> |  |

### **Auditoría de Proceso:**

“Auditoría que se enfoca en los procesos y no en un producto o persona en particular.

La auditoría del proceso examina la eficiencia de los procedimientos de la compañía” (45:02).

“Es el conjunto de actividades secuenciales que se interrelacionan para formar un todo o sistema, agregando valor al transformar los insumos que recibe.

Es la supervisión de rutinas de recorridos de los procedimientos operativos \* administrativos o de servicio, instalados en las áreas de las organizaciones, su examen se orienta a la medición y mapeo de las actividades” (46:02).

### **La Auditoría de procesos es una rama de la Auditoría Interna**

“Con una adecuada Auditoría de procesos se busca la mejora continua la cual se basa en la premisa que el desempeño de la mejora es la responsabilidad continua de todos en la organización para poder lograr los niveles más altos de desempeño, rentabilidad y satisfacción de los clientes”. (46:05)

| <b>OBJETIVO</b>  | <b>USUARIOS</b>   | <b>TIPOS</b>   | <b>LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES QUE SE PERSIGUEN</b>   |
|--|---|--|---|
| “Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como debe realizarse la supervisión de actividades de una función las cuales arrojen resultados para la mejora continua con el fin de determinar el cumplimiento de los indicadores establecidos dentro de una organización. | <b>Externos:</b><br>Dependencia, Gobierno, Asegurados y afianzadoras, otras entidades<br><b>Internos:</b> En el área, en otras áreas, Dirección, Institución, Dependencias afines<br>Patrocinadores o Proveedores de presupuesto. | Internacionalmente las auditorías se clasifican atendiendo a:<br><b>La afiliación del auditor:</b> Estatal e Independiente o Privada<br><b>La relación del trabajo:</b> Externas e Internas<br><b>El objeto que se revisa:</b> Estatal general, Estatal fiscal e Independiente | Gestión, Financiera, Especial y Fiscal.<br><br><b>Contables de Gestión u Operacional</b> (Control interno, procesos, eficacia, aplicación de NIFF, ISO, etc.).<br><br><b>Integrales</b><br>Financiera (tanto de Estados Financieros como de Control Interno)<br><b>Financieras</b> (Estados |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
|   |  |  | <p>Financieros)</p> <p><b>Temáticas</b><br/>(Específicas, fiscales, IGSS, nóminas, etc.)<br/><b>Especiales</b> (Se define el tema específico)</p> <p><b>Recurrente</b> (Para dar seguimiento a auditorías anteriores respecto de observaciones y calificación)</p> <p><b>Informáticas</b><br/>Regular Informática, Especial Informática y recurrente Informática”.</p> |
| <p><b>UTILIDAD:</b></p> <p>Asegurar el adecuado desarrollo de las actividades en los procesos establecidos de cada puesto dentro de la entidad u organización atendiendo a los estándares de calidad y lineamientos de la unidad económica.</p> | <p><b>LA AUDITORÍA DE PROCESOS</b></p> <p>Depende en gran medida de que el control interno establecido se cumpla, lo que se verá reflejado en el logro de los objetivos comunes.</p> | <p><b>EL CONTROL INTERNO TIENE POR OBJETIVO</b></p> <p><b>“Confiability.</b><br/>Asegurar la veracidad e integridad en la información<br/><b>Cumplimiento.-</b><br/>Actuar de acuerdo a políticas, controles, procedimientos, leyes y reglamentos</p> <p><b>Salv guarda.-</b><br/>Protección e activos, recursos y bienes patrimoniales</p> <p><b>Uso.-</b> Aplicación económica y eficiente de recursos<br/><b>Logro -</b><br/>Cumplimientos de objetivos y metas</p> | <p><b>APLICACIONES</b></p> <p>“Derivado de la auditoría se realiza un informe en el cual se indican los aspectos revisados, elementos considerados, personal involucrado y los resultados del análisis y la revisión realizada. Dicho informe podrá ser utilizado por los usuarios de la información”.</p>   |

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
|  |  | establecidas de acuerdo a planes y programas” |  |
| <b>ENTORNO</b>   |  |   |  |
| <p>“El entorno de auditoría de procesos es la organización misma; del equipo de trabajo depende que el ambiente sea abierto y agradable para poder trabajar adecuadamente. A veces puede resultar tenso y hostil si los involucrados están desorientados respecto del objetivo y las actividades que se realizarán.</p> <p>De vital importancia es que todos los participantes estén enterados del valor de su trabajo y como éste coadyuva al logro de los objetivos comunes. “Hacer bien las cosas desde la primera vez” garantiza que el trabajo y la auditoría de procesos resulten eficientes.</p> <p>Cada integrante del área y de la entidad debe entender que el trabajo que desempeña no sólo repercute en su organización sino que forma parte de un sistema cuando los resultados interactúan en un ámbito externo atendiendo a los usuarios de la información”.(46:07)</p> |  |   |  |

| <b>PLANEACIÓN GENERAL DE LA AUDITORÍA</b>  |                                    |  |                             |
|--|------------------------------------|--|-----------------------------|
| <p><b>“Objetivo:</b> Contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como se deben realizar las auditorías a los procesos las cuales nos arrojen resultados para la mejora continua, determinando el cumplimiento de los indicadores establecidos en la organización.</p> | Alcance                            | Definir objetivos                            | Planeación de las visitas.  |
| Alcance de auditoría   | Criterios a revisar                | Establecer a los involucrados                | Designar a los responsables |
| Asignar recursos   | Definir las actividades a realizar | Cumplimiento de los parámetros o indicadores | Observaciones para mejorar  |

|                                       |  |  |  |
|---------------------------------------|--|--|--|
|                                       | dependiendo del proceso a auditar  | definidos Informe  |  |
| Actores de la auditoría               | Normalmente la auditoría de Procesos se realiza por un consultor del proyecto, en compañía de un facilitador y/o líderes de procesos y/o líderes de cambio | Los auditores deben ser independientes del proceso a auditar                                 | Pueden ser de carácter interno o externo”(46:08) |
| Nadie puede auditar su propio trabajo | El auditor es quien hace la revisión (capaz, capacitado, liderazgo)  | El auditado es a quien se le hace la revisión (conocedor del proceso, disponible, veracidad) |  |

| <b>PLANEACIÓN ESPECÍFICA DE LA AUDITORÍA POR PROCESO</b> |   |                       |                                |
|--|---|-----------------------|--------------------------------|
| “Planeación y Programa                                   | Revisión  | Análisis y Registro   | Informes                       |
| Seguimientos   | Documentación y Expedientes                         | Planeación y Programa | Objetivos                      |
| Alcance  | Criterios a revisar o fundamentos                   | Fechas de auditoría   | Equipo Personal                |
| Material Económico                                       | Se debe informar a los auditores y a los auditados: | Programa autorizado   | Procesos a revisar Entre otros |
| Responsabilidades de cada uno de los integrantes         | Revisión” (46:09)                                   |                       |                                |

| <b>EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>   |   |   |  |
|--|---|---|--|
| Para realizar la auditoría el proceso debe estar en funcionamiento   | En cada proceso deberán definirse los involucrados, responsables, líderes, auditores, asesores y la función de cada uno de ellos para el logro óptimo de los objetivos planteados al inicio de la auditoría | Cuando existen manuales de organización y procedimientos en las organizaciones existen procesos en donde convergen más de dos departamentos y hay varias personas involucradas, en donde será importante delimitar las actividades de cada área y también las responsabilidades para la correcta evaluación de los procesos | Para el desarrollo de la auditoría de procesos es vital que los involucrados estén informados de qué, cómo y cuándo se van a realizar las actividades, entrevistas, revisiones, informes de manera que puedan organizarse y participar activamente en el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la misma. |
| Los involucrados deberán apoyar en los cuestionarios de información que se levantarán y en todos los datos, documentos e informes que puedan aportar | Deberá realizarse una lista de verificación del proceso conforme a los lineamientos establecidos en el proceso que se revisa (cuestionario)   | Verificar si el proceso sólo tiene un área o hay áreas de interconexión para delimitar funciones y responsabilidades  | Las entrevistas apoyarán a recabar información durante la revisión   |
| En el caso de que se necesiten opiniones de terceros involucrados, deberán solicitarse (ejemplo: área jurídica, estudios actuariales, médicos, etc.) | Debe obtenerse evidencia competente y suficiente de lo que se está revisando Toda la información recabada se analiza y se evalúa con los criterios de revisión establecidos                                 | Durante el proceso de auditoría al realizar el análisis se precisará si la información y documentación es suficiente o el alcance debe ser mayor para obtener la información que se necesita  | Después de la revisión deben realizarse los informes finales, correspondientes, Previos de retroalimentación. Los cuales se irán comentado con el personal para obtener el informe final   |
| Debe establecerse un cierre de   | Lo que se detecta puede ser una   | Derivado de la revisión se le debe  |  |

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
| <p>auditoría en el cual todos los elementos necesarios para la evaluación deben estar integrados en los expedientes correspondientes.</p> | <p>oportunidad de mejora o un problema detectado, sustentado en las evidencias recabadas y en el juicio objetivo del auditor.<br/>El informe que resulte debe ser del conocimiento del auditado y del auditor<br/>Solo en casos excepcionales podría resultar un informe en donde al auditado no se le informe de los resultados de la auditoría (ejemplo: fraude)</p> | <p>dar seguimiento a los informes indicando campos de acción, responsables, fechas estimadas de ejecución</p> |  |
|---|--|---|--|

### **INFORME DE AUDITORÍA DE ACUERDO A LA GUIA 15 DEL IGCPA**

Cada informe de auditoría debe orientarse a incrementar la eficiencia y rentabilidad de las operaciones.

El informe de auditoría deberá contener:

- a) conclusiones basadas en la Auditoria.
- b) Reporta condiciones.
- c) Constituye el marco de referencia de acción.
- d) Establece conclusiones basadas en la Auditoria.

El informe concreta y condensa la evidencia obtenida durante la auditoria, con la presentación de hallazgos y conclusiones; representa el resultado final de auditoria.

- e) Reporta condiciones.  
El informe reporta a la organización un resumen de las principales áreas que requiere mejoras, el auditor debe asegurarse que el informe sea visto como una herramienta que sirva a la administración para conocer sus operaciones y evaluar su ejecución.

- f) Constituye el marco de referencia de acción administrativa. Las recomendaciones en el informe representan las conclusiones del auditor y las acciones que deben ser tomadas por la administración.

## **RESPONSABILIDAD EN LA PRESENTACIÓN DE INFORMES.**

Los Estándares para la práctica profesional de la auditoría interna establecen en la norma relativa a comunicación de resultados, lo siguiente:

“Los auditores internos deben reportar los resultados de sus trabajos de auditoría.”

1. Se debe emitir un reporte por escrito y firmado, cada vez que se concluya un examen de auditoría.
2. Los auditores internos deberán discutir conclusiones y recomendaciones a un nivel adecuado de la Administración.
3. Los reportes deberán ser objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
4. Los reportes contendrán el propósito, alcance y resultados de la auditoría.
5. Los reportes pueden incluir recomendaciones.
6. Pueden ser incluidos en el reporte de auditoría los puntos de vista de los auditados respecto de las conclusiones o recomendaciones del auditor.
7. El jefe del departamento de auditoría interna o la persona designada, deberá revisar y aprobar el reporte final de auditoría antes de su emisión.
8. Se debe emitir un reporte por escrito y firmado, cada vez que se concluya un examen de auditoría. Durante el proceso de ejecución de Auditoría podrán emitirse formal o informalmente, reportes escritos u orales.
9. Los auditores internos deberán discutir conclusiones y recomendaciones a un nivel adecuado de la Administración antes de emitir su reporte escrito final.
10. Los reportes deberán ser objetivos, claros, concisos, constructivos y oportunos.
11. Los reportes contendrán el propósito, alcance y resultados de la auditoría, y en lo aplicable la opinión del Auditor
12. Los reportes pueden incluir recomendaciones de mejoras potenciales y un satisfactorio reconocimiento de la ejecución de acciones correctivas.
13. Pueden ser incluidos en el reporte de auditoría los puntos de vista de los auditados respecto de las conclusiones o recomendaciones del auditor.
14. El jefe del departamento de auditoría interna o la persona designada, deberá revisar y aprobar el reporte final de auditoría antes de su emisión y deberá decidir a quién distribuirá el reporte.

## **ESTRUCTURA DEL INFORME**

- a. Fecha
- b. Destinatario
- c. Introducción
- d. Antecedentes
- e. Resumen de aspectos principales
- f. Presentación de aspectos individuales
- g. Párrafo final y firma
- h. Distribución
- i. Fecha

## **SEGUIMIENTO**

La norma para la práctica de la Auditoría Interna especifica: "Los Auditores Internos deben llevar un seguimiento para asegurarse que se toman acciones apropiadas sobre los hallazgos reportados por la auditoría

La responsabilidad del auditor no desaparece hasta que se haya verificado que se ha llevado a cabo las acciones recomendadas por la dirección. Los programas de trabajo del departamento de auditoría interna deben especificar tiempos para efectuar auditorías de seguimiento y, para cada trabajo de seguimiento y, para cada trabajo de seguimiento debe emitirse un informe.

Para el seguimiento se debe considerar las normas siguientes:

- a) Fechas preestablecidas para la emisión de planes de acción y procedimientos para reclamar el plan de acción del área auditada.
- b) Procedimiento de verificación
- c) Fechas preestablecidas para la emisión de planes de acción y procedimientos para reclamar el plan de acción del área auditada.
- d) Procedimiento de verificación
  - Instrucciones Emitidas
  - Compromisos adquiridos
  - Pruebas de cumplimiento

## **CONTROL DE CALIDAD PARA LA PREPARACIÓN DE UN INFORME DE AUDITORIA INTERNA**

1. Preparación de hallazgos.
2. Preparación del primer resumen de observaciones.
3. Discusión con la Administración
4. Preparación del informe preliminar
5. Discusión del informe
6. Emisión del informe final

## **CAPITULO IV**

### **EL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INGRESO, DESPACHO Y CUSTODIA DEL INVENTARIO DE REPUESTOS EN UNA EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES (CASO PRÁCTICO)**

#### **4.1 Historia de la Concesionaria:**

En Guatemala se distribuyen vehículos de los tres mercados mundiales más importantes y hay concesionarios exclusivos para la distribución de cada casa fabricante.

Las concesionarias de vehículos como se mencionó en el capítulo I se dedican a promover y explotar el negocio de representación de casas extranjeras fabricantes de vehículos para importación, distribución y venta de los mismos.

También como parte de este ramo de comercio, están las compañías que no tienen representación de casas extranjeras, pero que localmente se dedican a la compra y venta de vehículos.

La empresa concesionaria unidad de análisis inicio operaciones el 1 de agosto de 1,965, no es subsidiaria de ningún consorcio, posee el 100% de las acciones, fue organizada bajo las leyes de la República de Guatemala como una Sociedad Anónima, por un período indefinido.

Su objetivo primordial es la venta y comercialización de repuestos, partes y accesorios nuevos.

#### **4.1.1 Políticas Contables**

Un resumen de las políticas contables aplicadas por la Empresa Distribuidora de Automóviles para la contabilización de sus operaciones en el área de Inventarios y en la presentación de su información financiera, se presenta a continuación:

#### **4.1.2 Método Contable**

La empresa utiliza para el registro de sus operaciones el sistema contable de lo Devengado.

#### **4.1.3 Inventarios**

Los inventarios se valúan por el método del costo promedio ponderado para los repuestos, partes y accesorios.

Anualmente se crea una reserva para Inventarios Obsoletos en base a la rotación de los inventarios.

#### **4.1.4 Unidad Monetaria**

La moneda de Guatemala es el Quetzal, representado por el símbolo de "Q" en Los Estados Financieros.

La empresa lleva el sistema de control contable en forma computarizada, autorizado por la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT-, además lleva un registro manual como respaldo a sus operaciones en libros de diario, mayor, balance y libros auxiliares.

#### **4.1.5 Naturaleza de los negocios**

La empresa se dedica a la comercialización y venta de repuestos, accesorios y, partes originales de origen japonés.

#### 4.2 Índice de papeles de trabajo

| <b>EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOMÓVILES</b>  | <b>PT. No.</b>       | <b>Auditor</b> | <b>Fecha</b>    |
|--|----------------------|----------------|-----------------|
| <b>ÍNDICE PAPELES DE TRABAJO</b>   | <b>Preparado Por</b> | JAV            | mar-11          |
|  | <b>Revisado Por</b>  | WC             | abr-11          |
| <b>Descripción</b>   |                      | <b>PT</b>      | <b>No. Pág.</b> |
| Planeación de la Auditoria Interna.  | JAV                  | P-3            | 90              |
| Misión   | JAV                  | A-1            | 95              |
| Visión   | JAV                  | A-1            | 95              |
| Objetivos Estratégicos   | JAV                  | A-1            | 95              |
| Objetivos Específicos del Departamento de Repuestos  | JAV                  | A-1            | 99              |
| Ambiente de Control  | JAV                  | A-1            | 95              |
| Estándares de Recursos Humanos.  | JAV                  | A-2            | 96              |
| Organigrama del Departamento de Repuestos.   | JAV                  | A-3            | 98              |
| Establecimientos de Objetivos  | JAV                  | C-1            | 99              |
| Identificación de Eventos.   | JAV                  | D-1            | 100             |
| Evaluación de Riesgo   | JAV                  | E-1            | 101             |
| Respuesta de al Riesgo   | JAV                  | E-1            | 112             |
| Actividades de Control   | JAV                  | F-1            | 113             |
| Información y Comunicación   | JAV                  | G-1            | 151             |
| <b>PLAN DE AUDITORIA</b>   |                      |                |                 |
| Planeación Estrategia de la Auditoria del Proceso del Ingreso, Despacho y Custodia del inventario          |                      | P1             | 89              |
| Programa general de la evaluación del proceso de ingreso, despacho y custodia del inventario de repuestos. |                      | P2             | 92              |
| Informe de Auditoria Interna.  |                      | AI-INF-01-2011 | 153             |

#### 4.3 Estrategia de la evaluación del control interno del área de inventarios.

|   | PT. No.                 | P              | 1            |
|---|-------------------------|----------------|--------------|
| <b>EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOMÓVILES</b> |                         | <u>Auditor</u> | <u>Fecha</u> |
| <b>ESTRATEGIA DE LA EVALUACIÓN DEL</b>      | <b>Preparado</b><br>Por | JAV            | mar-11       |
| <b>CONTROL INTERNO ÁREA DE INVENTARIOS</b>  | <b>Revisado</b><br>Por  | WC             | abr-11       |

El inventario asume muchas formas diferentes, de acuerdo con la naturaleza del negocio. En los negocios de ventas al por mayor o al detalle, el inventario más importante es la mercadería disponible para su venta.

El ciclo de inventario, recepción, despacho y custodia se consideran como sistemas separados pero muy relacionados entre sí, unos comprenden el flujo real del productos y otros los costos relacionados.

A medida que los inventarios se mueven a través de la compañía, es necesario que haya controles adecuados tanto sobre su movimiento físico, como sobre sus costos relacionados. En las siguientes secciones se analizan las funciones que constituyen el ciclo del proceso del control del inventario.

##### **Estrategia:**

La estrategia de la auditoria enmarca la ruta a seguir en la evaluación del área a revisar en base al conocimiento del control interno del área o rubro evaluado.

Determinando Áreas de riesgos y errores e irregularidades dentro de la empresa, para determinar acciones preventivas y correctivas del resultado de la evaluación.

##### **• Objetivo:**

**Determinar áreas de riesgos y sujetas a errores e irregularidades.**

Evaluar el rubro de Inventarios de una empresa distribuidora de repuestos automotrices, para evaluar sus procesos y la eficacia de sus operaciones. (ingresos, egresos y custodia de los inventarios)

**• Área de mayor riesgo:** Los Procesos de Despacho, Recepción y Custodia de Inventarios.

##### **Inventarios**

El trabajo se enfocará a evaluar y dar sugerencias para mitigar los riesgos inherentes y de control del área de inventarios, con el objetivo de disminuir los riesgos para asegurar la eficacia de los controles.

Se realizaran recorridos por cada uno de los procesos y procedimientos mencionados en el marco teórico, con el objetivo de verificar su eficacia y su eficiencia en el cumplimiento de los objetivos operacionales alineados con los objetivos estratégicos.

4.4 Programa de la evaluación del proceso de ingreso, despacho y custodia del inventario

|   |                                |                       |                     |
|---|--------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>PLAN DE TRABAJO</b>                      | <b>PT. No.</b>                 | <b>P</b>              | <b>2</b>            |
| <b>EMPRESA DISTRIBUIDORA DE AUTOMÓVILES</b> |                                | <b><u>Auditor</u></b> | <b><u>Fecha</u></b> |
| <b>PLAN DE TRABAJO</b>                      | <b>Preparado</b><br><b>Por</b> | <b>JAV</b>            | <b>mar-11</b>       |
| <b>CONTROL INTERNO ÁREA DE INVENTARIOS</b>  | <b>Revisado</b><br><b>Por</b>  | <b>WC</b>             | <b>abr-11</b>       |

**DESCRIPCION:**

De acuerdo al programa anual de auditoría interna, se elaborará una evaluación del proceso de ingreso, despacho y custodia del inventario de repuestos automotrices en una empresa concesionaria de repuestos de automoviles basado en la metodología COSO-ERM, con el objeto de mitigar los riesgos que podrían impactar en las operaciones de esta área.

**OBJETIVOS**

**General**

Elaborar una evaluación destinada a la eficacia y eficiencia del control en los procesos de gestión del área de Inventarios, utilizando como referencia el marco de control interno propuesto por "COSO-ERM" para la evaluación de los riesgos.

**Específicos**

|  | <b>Pagina</b> |
|--|---------------|
| 1. Evaluar el ambiente interno existente en toda la empresa.   | 95            |
| 2. Evaluar el establecimiento de objetivos operativos identificados por la gerencia de repuestos, relacionados con el área de inventarios. | 99            |
| 3. Evaluar la Identificación de Eventos internos y externos que afecten al área de inventarios.  | 100           |
| 4. Evaluar el riesgo inherente en las operaciones del proceso ingreso,   | 101           |

|   |               |
|---|---------------|
| despacho y custodia del inventario.   |               |
| 5. Evaluar las respuestas al riesgo inherentes y el riesgo residual en los procesos de ingreso, despacho y custodia del inventario.   | 112           |
| 6. Evaluar la adecuación de las actividades de control en las operaciones del proceso de ingreso, despacho y custodia del inventario. | 124,132 y 150 |
| 7. Evaluar la forma y efectividad del cumplimiento, disponibilidad y seguridad de la información y su comunicación.                   | 151           |
| 8. Evaluar la efectividad de la supervisión.  | 152           |

### **ALCANCE**

Proceso a cargo del departamento de repuestos específicamente en el ingreso, despacho y custodia del inventario.

### **RECURSOS**

#### **Humano**

1 Asistente de Auditoría  
1 Supervisor de Auditoría

#### **Tiempo Invertido**

8 Horas diarias, durante 15 días hábiles.  
20 Horas de supervisión.

### **INFORME DE RESULTADOS**

Se presentara un informe de Auditoría Interna para comunicar el resultado de la evaluación realizada con el objetivo de mitigar los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos tácticos que pudieran afectar los objetivos estratégicos establecidos por la administración.

4.5 Programa Específico de trabajo

**DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO**  
**PROGRAMA DE TRABAJO**  
**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.**  
**Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | P-3      |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 06/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 20/03/11 |

| No. | ACTIVIDADES  | REF | FECHA    | H.P | Página |
|-----|--|-----|----------|-----|--------|
| 1   | <b>Para cumplir con el objetivo específico número 1 se deben elaborar las siguientes actividades:</b>  |     |          |     |        |
| 1.1 | Concertar una cita para entrevistar a Gerencia General para conocer y evaluar el ambiente de control.  | A-1 | 06-03-11 | JAV | 95     |
| 1.2 | Del resultado de la entrevista, concluya sobre los siguientes categorías:<br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <u>ESTANDARES DE RECURSOS HUMANOS</u></li> <li>➤ <u>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</u></li> <li>➤ <u>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</u></li> </ul> | A-2 | 06-03-11 | JAV | 96     |
| 1.3 | Entrevistar al gerente de recursos humanos con el objetivo de alinear el resultado de la entrevista con el gerente de repuestos y solicitar el organigrama del departamento de repuestos.  | A-3 | 06-03-11 | JAV | 98     |
| 2   | <b>Para cumplir con el objetivo específico número 2, elabore lo siguientes:</b>  |     |          |     |        |
| 2.1 | Concertar una cita para entrevistas al Gerente de Repuestos, del resultado de la entrevista, identificar los objetivos estratégicos, operativos, informativos y de Cumplimiento.   | B-1 | 07-03-11 | JAV | 99     |
| 3   | <b>Para cumplir con el objetivo específico número 3, elabore las siguientes actividades:</b>   |     |          |     |        |
| 3.1 | Identificar los Eventos Externos que afecten a los objetivos estratégicos y operativos.  | C-1 | 08-03-11 | JAV | 100    |
| 4   | <b>Para cumplir con el objetivo específico número 4, elabore las siguientes actividades:</b>   |     |          |     |        |

|      |   |        |          |     |     |
|------|---|--------|----------|-----|-----|
| 4.1  | Preparar la Matriz de Riesgo inherente de control para las áreas, evaluar los controles internos y Estimar el nivel del riesgo existente en cada una de las operaciones analizadas. | D-1    | 10-03-11 | JAV | 101 |
| 4.2  | Evaluación de riesgo del proceso de ingreso de compras.   | D-1.2  | 11-03-11 | JAV | 102 |
| 4.3  | Evaluación de riesgo del proceso de ingreso por traslado de bodega a bodega.  | D-1.3  | 11-03-11 | JAV | 103 |
| 4.4  | Evaluación de riesgo del proceso del ingreso por sobrante de fábrica.   | D-1.4  | 11-03-11 | JAV | 104 |
| 4.5  | Evaluación de riesgo del proceso del ingreso por sobrante de bodega.  | D-1.5  | 11-03-11 | JAV | 105 |
| 4.6  | Evaluación de riesgo del proceso del ingreso por devolución de repuestos.   | D-1.6  | 11-03-11 | JAV | 106 |
| 4.7  | Evaluación de riesgo del proceso del egreso por traslado a bodegas.   | D-1.7  | 12-03-11 | JAV | 107 |
| 4.7  | Evaluación de riesgo del proceso del egreso por faltante de inventario.   | D-1.8  | 12-03-11 | JAV | 108 |
| 4.9  | Evaluación de riesgo del proceso de egreso por facturación.   | D-1.9  | 12-03-11 | JAV | 109 |
| 4.10 | Evaluación de riesgo del aseguramiento del rubro de inventarios.  | D-1.10 | 13-03-11 | JAV | 110 |
| 4.11 | Evaluación del riesgo del aseguramiento del rubro del transporte local e importaciones.   | D-1.11 | 13-03-11 | JAV | 111 |
| 5    | <b>Para cumplir con el objetivo específico número 5, elabore las siguientes actividades:</b>  |        |          |     |     |
| 5.1  | Evaluar el riesgo y determinar la respuesta de la dirección y las acciones a realizar para cada uno de los riesgos.   | E-1    | 15-03-11 | JAV | 112 |
| 6    | <b>Para cumplir con el objetivo específico número 6, elabore las siguientes actividades:</b>  |        |          |     |     |
| 6.1  | Resultado de las evaluaciones de control realizadas al proceso de Ingresos al inventario.   | F-1    | 16-03-11 | JAV | 122 |
| 6.2  | Evaluación de Controles del proceso de ingreso de repuestos al sistema de inventario.   | F-1.1  | 16-03-11 | JAV | 114 |
| 6.3  | Evaluación de Controles del Proceso de Ingreso de sobrante en despacho de fábrica.  | F-1.2  | 16-03-11 | JAV | 117 |

|       |  |       |          |     |     |
|-------|--|-------|----------|-----|-----|
| 6.4   | Evaluación del Proceso de ingreso por devolución de inventario.                                | F-1.3 | 16-03-11 | JAV | 118 |
| 6.5   | Realizar la evaluación de los diferentes procedimientos al proceso de Egresos al inventario.   | F-2   | 17-03-11 | JAV | 132 |
| 6.5.2 | Evaluación de controles del Proceso de salida por traslado a agencias.                         | F-2.1 | 17-03-11 | JAV | 125 |
| 6.5.3 | Evaluación de Controles del Proceso de salida por venta de repuestos.                          | F-2.2 | 17-03-11 | JAV | 129 |
| 6.5.4 | Procedimiento de salida por faltantes en despacho de fábrica.                                  | F-2.3 | 17-03-11 | JAV | 132 |
| 6.5.  | Realizar la evaluación de los diferentes procedimientos al proceso de Custodia de Inventarios. | F-3   | 18-03-11 | JAV | 150 |
| 6.5.1 | Procedimientos de control contable del inventario de repuestos                                 | F-3.1 | 18-03-11 | JAV | 135 |
| 6.5.2 | Procedimientos de inventario físicos cíclicos.   | F-3.2 | 18-03-11 | JAV | 139 |
| 6.5.3 | Procedimientos de protección de inventarios.   | F-3.3 | 18-03-11 | JAV | 146 |
| 7     | Para cumplir con el objetivo específico número 7,elabore las siguientes actividades:           |       |          |     |     |
| 7.1   | Concertar una cita para entrevistar al Gerente Área de Gestión                                 | G-1   | 19-03-11 | JAV | 151 |
| 7.2   | Del resultado de la entrevista, concluya en los principales aspectos tratados en la misma.     | G-1   | 19-03-11 | JAV | 151 |
| 8     | Para cumplir con el objetivo específico número 8, elabore las siguientes actividades:          |       |          |     |     |
| 8.1   | Concertar una cita para entrevistar al Gerente de Área de Gestión.                             | H-1   | 20-03-11 | JAV | 152 |
| 8.2   | Del resultado de la entrevista, concluya en los principales aspectos tratados en la misma.     | H-1   | 20-03-11 | JAV | 152 |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
AMBIENTE INTERNO  
RESULTADO DE LA ENTREVISTA CON LA GERENCIA GENERAL  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | A-1      |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 06/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 20/03/11 |

4.6 Ambiente Interno

PLAN ESTRATEGICO 2.011

**MISIÓN**

Alcanzar la posición de líderes y tener la más alta consideración del mercado en nuestra industria nacional en satisfacción de compra y posesión de nuestros productos y servicios.

**VISIÓN**

Es proveer a nuestros consumidores con una experiencia de compra y posesión, que consistentemente satisfaga las necesidades de cada consumidor y exceda sus expectativas, crear valor para los accionistas, empleados y la comunidad, con principios éticos conservando nuestro medio ambiente.

OBJETIVOS de la Alta Gerencia.

**Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes**

ESTRATEGIAS de la Alta Gerencial

**Establecer políticas de control de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén.**

Gerencia de Repuestos

Objetivos:

**Revisar y actualizar los procedimientos de control de inventario**

Estrategia:

**Actualización de políticas de control del proceso de ingreso, salida y custodia de Inventario.**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
AMBIENTE INTERNO  
ESTANDARES DE RECURSOS HUMANOS NARRATIVA  
Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>A-1</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>06/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>20/03/11</b> |

### **ESTANDARES DE RECURSOS HUMANOS**

#### **Contratación:**

Se tiene la política de promoción interna como prioridad si no se considera la contratación externa de acuerdo a los perfiles de puestos.

Se realiza una investigación de seguridad para mandos medios y operativos, si los resultados son negativos no se contrata al candidato aunque cumpla con los perfiles del puesto.

#### **Formación:**

**Para el sistema Gerencial:** Maestrías en Administración de Empresas y en Finanzas con experiencia de 5 años en el ramo.

**Para el sistema de Mandos Medios:** Licenciatura en Ingeniería. Experiencia de 2 a 3 años en el ramo.

**Para el sistema operativo:** Estudios en Universitarios Administración, Auditoria e Ingeniería. 1 o 2 años de experiencia en el ramo.

Excelentes relaciones humanas.

**Promociones:** De acuerdo a su nivel de capacidad y formación académica

**Compensaciones:** En base a la situación determinada por el Mercado.

### **ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**

**Definición de Autoridad y Responsabilidad:** En función del perfil de puestos determinado para cada puesto.

Número de Empleados: 50 distribuidos en la bodega central y sucursales.

**Planeación:** Se realiza en función de la Planeación Estratégica determinada por la Alta Gerencia.

**Ejecución:** Se ejecuta por parte del equipo gerencial y mandos medios lo cuales alineación sus actividades en función de los planes tácticos establecidos por la gerencia de Unidad.

**Control:** Se establecieron indicadores de gestión para darle el seguimiento al cumplimiento de los planes establecidos.

**Monitoreo:** El monitoreo lo realiza la Gerencia de repuestos través del cumplimiento de los indicadores mensualmente y través de los informes proporcionados por el departamento de Auditoria Interna sobre la eficacia y la eficiencia de la gestión.

### **INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS**

La administración a través de actividades proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno, incentivando la integridad y los valores con que se han hecho nuevos negocios y dejando claro que trabajando bajo la ley se obtienen mejores resultados.

Regularmente el Gerente de repuestos, refleja un liderazgo de confianza a sus subalternos para que se sientan motivados con el fin de lograr los objetivos del departamento específicamente.

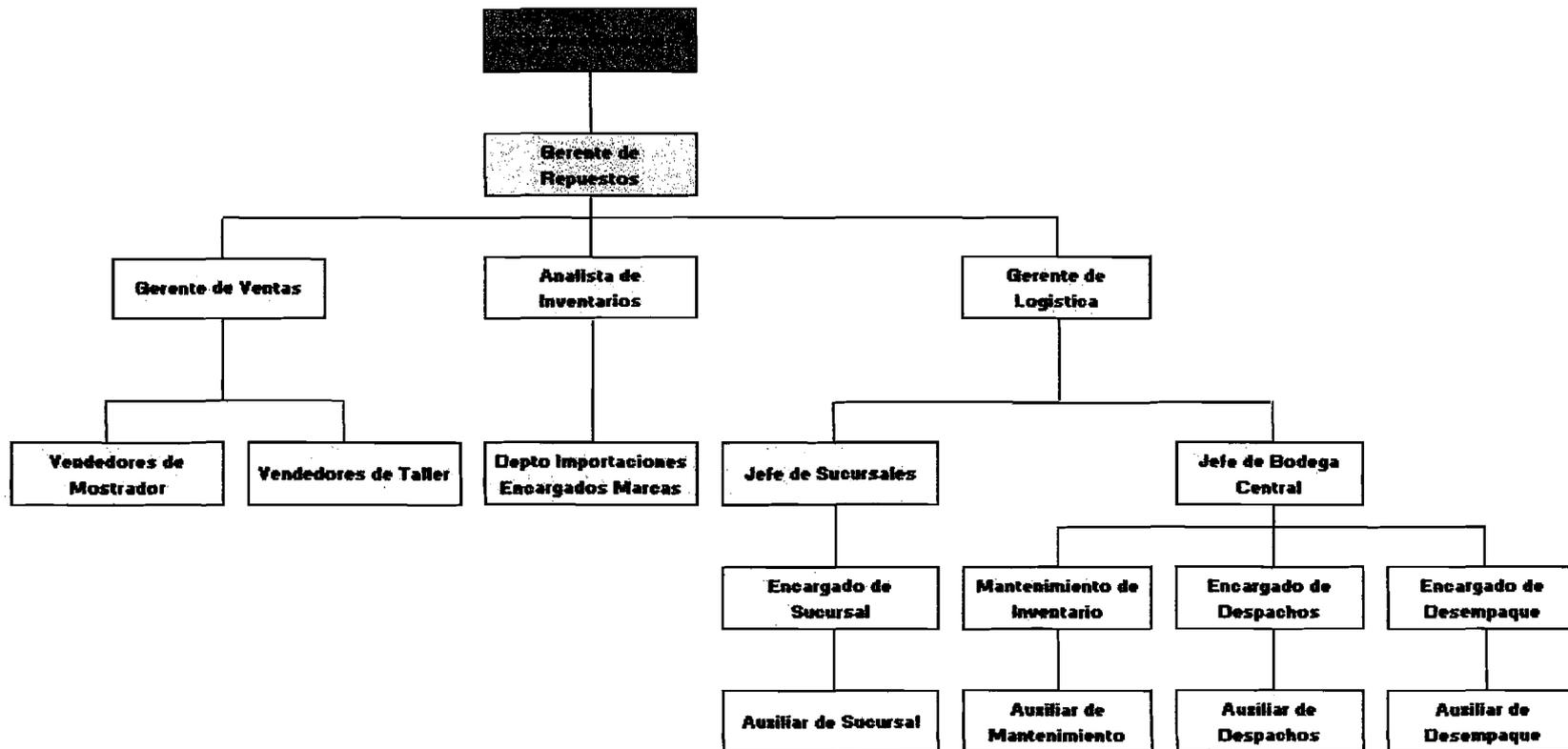
El personal del departamento de Repuestos, esta consiente de cumplir con los valores establecidos en el código de Ética vigente, en donde se establecen cual será el comportamiento correcto dentro de la empresa.

Este departamento tiene una rotación de personal baja, tomando en cuenta que el promedio de tiempo laborado de estos empleados es de 5 años continuos.

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
 AMBIENTE INTERNO  
 ORGANIGRAMA  
 Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>A-3</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>06/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>20/03/11</b> |

**ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE REPUESTOS**



**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS  
PLAN ESTRATEGICO  
Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>B-1</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>07/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>20/03/11</b> |

EMPRESA CONSECIONARIA DE AUTOMOVILES

PLAN ESTRATEGICO 2011

Departamento de Repuestos

Misión

**Alcanzar la posición de líderes y tener la más alta consideración del mercado en nuestra industria nacional en satisfacción de compra y posesión de nuestros productos y servicios.**

Visión

**Es proveer a nuestros consumidores con una experiencia de compra y posesión, que consistentemente satisfaga las necesidades de cada consumidor y exceda sus expectativas, crear valor para los accionistas, empleados y la comunidad, con principios éticos conservando nuestro medio ambiente.**

**ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS:**

| <u>Objetivo de Alta Gerencia</u>                               | <u>Estrategia Táctica</u>  | <u>Objetivos Relacionados</u>  | <u>Estrategias Relacionadas</u>  | <u>RIESGOS</u>  |   |  |
|--|--|--|--|---|---|--|
|  |  |  |  | <u>Aceptación</u>   | <u>Tolerancia</u>                           | <u>Gestión</u>   |
| Garantizar el suministro constante de repuestos a los clientes | Fortalecer políticas de control de inventario para garantizar la existencia de repuestos en almacén. | Revisar y actualizar los procedimientos de control de inventario para determinación de riesgos de negocio. | Actualización del procedimiento del proceso de ingreso, salida y custodia de Inventario. | Incumplimiento a clientes que su estatus crediticio sea Moroso. | Desviación de 5% del total de los despachos | Resultados Mensuales del indicador de Despachos a clientes |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
IDENTIFICACION DE EVENTOS  
EVENTOS EXTERNOS E INTERNOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | C-1      |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 08/03/11 |
| R.P:   | A.C      |

4.8 Identificación de Eventos:

**IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS:**

|    | <u>Asociación con Factores</u>                           | <u>Externos</u>   |                     |                  |                 |                     | <u>Internos</u>        |                 |                 |                                 |
|----|--|-------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|------------------------|-----------------|-----------------|---------------------------------|
|    |  | <u>Económicos</u> | <u>Medioambient</u> | <u>Políticos</u> | <u>Sociales</u> | <u>Tecnológicos</u> | <u>Infraestructura</u> | <u>Personal</u> | <u>Procesos</u> | <u>Tecnología e Información</u> |
| 1  | Incendios, Inundaciones y Terremotos                     |                   | X                   |                  |                 |                     |                        |                 |                 |                                 |
| 4  | Instalación de Software para el control de los despachos |                   |                     |                  |                 | X                   |                        |                 |                 |                                 |
| 5  | Incremento de asignación de capital para aseguramiento   |                   |                     |                  |                 |                     | X                      |                 |                 |                                 |
| 6  | Accidentes Laborales                                     |                   |                     |                  |                 |                     |                        | X               |                 |                                 |
| 7  | Actividades Fraudulentas                                 |                   |                     |                  |                 |                     |                        | X               |                 |                                 |
| 8  | Rotación de Personal                                     |                   |                     |                  |                 |                     |                        | X               |                 |                                 |
| 9  | Actualización de procesos                                |                   |                     |                  |                 |                     |                        |                 | X               |                                 |
| 10 | Capacitación de Procesos                                 |                   |                     |                  |                 |                     |                        |                 | X               |                                 |
| 11 | Fallos de Seguridad                                      |                   |                     |                  |                 |                     |                        |                 |                 | X                               |
| 12 | Potencial caída de sistemas                              |                   |                     |                  |                 |                     |                        |                 |                 | X                               |
| 13 | Incapacidad de continuar operaciones                     |                   |                     |                  |                 |                     |                        |                 |                 | X                               |
| 14 | Legales.   |                   |                     | X                |                 |                     |                        |                 |                 |                                 |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE RIESGOS  
EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTES  
Enero-Marzo 2,011**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTE**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>D-1</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>11/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>21/03/11</b> |

|   |   |                       |                   |
|---|---|-----------------------|-------------------|
| <b><u>Objetivo Táctico</u></b>                  | Revisar y actualizar los procedimientos de control de inventario. |                       |                   |
| <b><u>Unidad de Medición de Objetivos</u></b>   | Indicadores de Despacho y encuesta de satisfacción al cliente.    |                       |                   |
| <b><u>Tolerancia</u></b>                        | 1% del Monto Facturado Quetzales.                                 |                       |                   |
| <b><u>Riesgos</u></b>                           | <b><u>Evaluación de Riesgo Inherente</u></b>                      |                       | <b><u>Ref</u></b> |
|   | <b><u>Probabilidad</u></b>  | <b><u>Impacto</u></b> |                   |
| <b><u>Proceso de Ingreso</u></b>                |   |                       |                   |
| Ingresos al Inventario por Compras              | <b>7%</b>   | <b>420,000</b>        | <b>D-1.2</b>      |
| Ingresos por Traslados de Mercadería            | <b>5%</b>   | <b>500,000</b>        | <b>D-1.3</b>      |
| Ingresos por Sobrantes de Fabrica               | <b>7%</b>   | <b>420,000</b>        | <b>D-1.4</b>      |
| Ingresos por Sobrantes de Inventario            | <b>0%</b>   | <b>25,000</b>         | <b>D-1.5</b>      |
| Ingresos por Devoluciones de Inventario.        | <b>0.007%</b>   | <b>75,000</b>         | <b>D-1.6</b>      |
| <b><u>Proceso de Egreso</u></b>                 |   |                       |                   |
| Egresos por Traslados de inventarios.           | <b>0.006%</b>   | <b>60,000</b>         | <b>D-1.7</b>      |
| Egresos por Faltantes de Fabrica                | <b>7%</b>   | <b>420,000</b>        | <b>D-1.8</b>      |
| Egresos por facturación de Inventario           | <b>8%</b>   | <b>800,000</b>        | <b>D-1.9</b>      |
| <b><u>Proceso de Custodia de Inventario</u></b> |   |                       |                   |
| Sistema de Alarma                               | <b>5%</b>   | <b>1,500,000</b>      | <b>D-1.10</b>     |
| <b><u>Coberturas de Seguro</u></b>              |   |                       |                   |
| Transporte Local                                | <b>50%</b>  | <b>50,000</b>         | <b>D-1.11</b>     |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE INGRESO DE INVENTARIO**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>D-1.2</b>    |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>11/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>21/03/11</b> |

4.9.1 Evaluación de Riesgo del Ingreso por compras

| <u>Evaluación del Riesgo</u>   |              |                  |              |                |              |                              |   |   |   |   |
|--------------------------------|--------------|------------------|--------------|----------------|--------------|------------------------------|---|---|---|---|
| <u>Descripción</u>             | <u>Día</u>   | <u>Semana</u>    | <u>Nivel</u> | <u>Impacto</u> | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |   |   |   |   |
| <b>Ingresos x Compras</b>      |              | 1                | Alto         | Q 5,000,000    | 5            |                              |   |   |   |   |
| <b>Compras Anuales</b>         | 6,000,000.00 | <b>Total Mes</b> | Medio Alto   | Q 1,000,000    | 4            |                              |   |   |   |   |
| <b>Prom Mensual de Compras</b> | 400,000.00   | 4                | Mediano      | Q 100,000      | 3            |                              |   |   |   |   |
|                                |              |                  | Bajo         | Q 10,000       | 2            |                              |   |   |   |   |
| <b>Impacto</b>                 | Q 10,000     | <b>Mediano</b>   | Muy Bajo     | Q 1,000        | 1            |                              |   |   |   |   |
| <b>Probabilidad</b>            | 7%           | <b>Muy Baja</b>  |              | Probabilidad   | <u>Valor</u> | 1                            | 2 | 3 | 4 | 5 |

| <u>Evaluación del Riesgo</u>  |  |
|---|--|
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |  |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |  |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE INGRESO POR TRASLADO**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|               |          |
|---------------|----------|
| <b>PT No.</b> | D-1.3    |
| <b>H.P:</b>   | JAV      |
| <b>FECHA:</b> | 11/03/11 |
| <b>R.P:</b>   | A.C      |
| <b>FECHA:</b> | 21/03/11 |

PROCESO DE INGRESO DE INVENTARIO

| <u>Evaluación del Riesgo</u>  |               |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |
|---|---------------|-----------------|--------------|---------------------|--------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Descripción</u>  | <u>Día</u>    | <u>Semana</u>   | <u>Nivel</u> | <u>Impacto</u>      | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |          |          |          |          |
| <b>Traslados</b>  | 2             | 8               | Alto         | Q 5,000,000         | 5            |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Mes</b>  | 32            |                 | Medio Alto   | Q 1,000,000         | 4            |                              |          |          |          |          |
| <b>Prom Mensual de Traslados</b>  | Q.450, 000.   |                 | Mediano      | Q 100,000           | 3            |                              |          |          |          |          |
| <b>Ventas Anuales</b>   | 10,000,000.00 |                 | Bajo         | Q 10,000            | 2            |                              |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>  | 600,000       | <b>Mediano</b>  | Muy Bajo     | Q 1,000             | 1            |                              |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>   | 5%            | <b>Muy Baja</b> |              | <u>Probabilidad</u> | <u>Valor</u> | <u>1</u>                     | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| <b>Evaluación del Riesgo</b>  |               |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |               |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |               |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE INGRESO POR SOBRENTE DE FÁBRICA**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.4    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 11/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 21/03/11 |

4.9.3 Evaluación de riesgo del ingreso por sobrante de fabrica

| Evaluación del Riesgo                |           |                  |            |              |              |                       |   |   |   |   |
|--------------------------------------|-----------|------------------|------------|--------------|--------------|-----------------------|---|---|---|---|
| Descripción                          | Día       | Semana           | Nivel      | Impacto      | Valor        | Evaluación del Riesgo |   |   |   |   |
|                                      |           | 1                | Alto       | Q 5,000,000  | 5            |                       |   |   |   |   |
| <b>Total Compras</b>                 | 6,000,000 | <b>Total Mes</b> | Medio Alto | Q 1,000,000  | 4            |                       |   |   |   |   |
| <b>Prom Mensual de Compras Costo</b> | 400,000.  | 4                | Mediano    | Q 100,000    | 3            |                       |   |   |   |   |
|                                      |           |                  | Bajo       | Q 10,000     | 2            |                       |   |   |   |   |
| <b>Impacto</b>                       | 420,000   | <b>Mediano</b>   | Muy Bajo   | Q 1,000      | 1            |                       |   |   |   |   |
| <b>Probabilidad</b>                  | 7%        | <b>Muy Baja</b>  |            | Probabilidad | <b>Valor</b> | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Evaluación del Riesgo**

Riesgos que necesitan **Investigación con Planes de Actuación Preventivos.**

Riesgos que necesitan **Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE INGRESO POR SOBRENTE DE BODEGA**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.5    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 11/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 22/03/11 |

**PROCESO DE INGRESO DE INVENTARIO**

| <u>Evaluación del Riesgo</u>  |            |                  |              |                |              |                              |          |          |          |          |
|---|------------|------------------|--------------|----------------|--------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Descripción</u>  | <u>Día</u> | <u>Semana</u>    | <u>Nivel</u> | <u>Impacto</u> | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |          |          |          |          |
| <b>Ingresos x Compras</b>   | 6,000,000  |                  | Alto         | Q 5,000,000    | 5            |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Compras</b>  |            | <b>Total Mes</b> | Medio Alto   | Q 1,000,000    | 4            |                              |          |          |          |          |
| <b>Prom Mensual de Compras costo</b>  | 25,000     | 1                | Mediano      | Q 100,000      | 3            |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Vtas Anual</b>   | 10,000,000 |                  | Bajo         | Q 10,000       | 2            |                              |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>  | 25,000     | <b>Mediano</b>   | Muy Bajo     | Q 1,000        | 1            |                              |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>   |            | <b>Muy Baja</b>  |              | Probabilidad   | <u>Valor</u> | <u>1</u>                     | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| <b>Evaluación del Riesgo</b>  |            |                  |              |                |              |                              |          |          |          |          |
|   |            |                  |              |                |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |            |                  |              |                |              |                              |          |          |          |          |
|   |            |                  |              |                |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |            |                  |              |                |              |                              |          |          |          |          |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE INGRESO POR DEVOLUCIÓN DE REPUESTOS**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.6    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 11/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 22/03/11 |

**PROCESO DE INGRESO DE INVENTARIO**

| Evaluación del Riesgo   |            |                  |            |              |              |                       |   |   |   |   |
|---|------------|------------------|------------|--------------|--------------|-----------------------|---|---|---|---|
| Descripción   | Día        | Semana           | Nivel      | Impacto      | Valor        | Evaluación del Riesgo |   |   |   |   |
| <b>Devolución por</b>   |            | 4                | Alto       | Q 5,000,000  | 5            |                       |   |   |   |   |
|   |            | <b>Total Mes</b> | Medio Alto | Q 1,000,000  | 4            |                       |   |   |   |   |
| <b>Promedio mensual de devoluciones costo</b>                                   | 75,000     | 16               | Mediano    | Q 100,000    | 3            |                       |   |   |   |   |
| <b>Total Vtas Anual</b>   | 10,000,000 |                  | Bajo       | Q 10,000     | 2            |                       |   |   |   |   |
| <b>Impacto</b>  | 75,000     | <b>Mediano</b>   | Muy Bajo   | Q 1,000      | 1            |                       |   |   |   |   |
| <b>Probabilidad</b>   | 0.0075%    | <b>Muy Baja</b>  |            | Probabilidad | <b>Valor</b> | 1                     | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Evaluación del Riesgo   |            |                  |            |              |              |                       |   |   |   |   |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |            |                  |            |              |              |                       |   |   |   |   |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |            |                  |            |              |              |                       |   |   |   |   |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE EGRESO POR TRASLADOS POR BODEGAS**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.7    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 12/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 22/03/11 |

| <u>Evaluación del Riesgo</u>  |            |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |
|---|------------|-----------------|--------------|---------------------|--------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Descripción</u>  | <u>Día</u> | <u>Semana</u>   | <u>Nivel</u> | <u>Impacto</u>      | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |          |          |          |          |
| <b>Egreso por Traslados</b>   | 1          | 5               | Alto         | Q 5,000,000         | 5            |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Mes</b>  |            | 20              | Medio Alto   | Q 1,000,000         | 4            |                              |          |          |          |          |
| <b>Promedio Egreso por traslado</b>   | Q.60, 000. |                 | Mediano      | Q 100,000           | 3            |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Vtas Anual</b>   | 10,000,000 |                 | Bajo         | Q 10,000            | 2            |                              |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>  | 60,000     | <b>Mediano</b>  | Muy Bajo     | Q 1,000             | 1            |                              |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>   |            | <b>Muy Baja</b> |              | <u>Probabilidad</u> | <u>Valor</u> | <u>1</u>                     | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| <u>Evaluación del Riesgo</u>  |            |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |            |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |            |                 |              |                     |              |                              |          |          |          |          |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE EGRESO POR FALTANTE DE INVENTARIO DE FÁBRICA**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.8    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 12/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 22/03/11 |

**PROCESO DE EGRESO DE INVENTARIO**

| Evaluación del Riesgo   |           |                  |            |              |              |                       |          |          |          |          |
|---|-----------|------------------|------------|--------------|--------------|-----------------------|----------|----------|----------|----------|
| Descripción   | Día       | Semana           | Nivel      | Impacto      | Valor        | Evaluación del Riesgo |          |          |          |          |
| <b>Ingresos x Compras</b>   |           |                  | Alto       | Q 5,000,000  | <b>5</b>     |                       |          |          |          |          |
| <b>Total Compras</b>  | 6,000,000 | <b>Total Mes</b> | Medio Alto | Q 1,000,000  | <b>4</b>     |                       |          |          |          |          |
| <b>Prom Mensual de Compras</b>  | 400,000   | 1                | Mediano    | Q 100,000    | <b>3</b>     |                       |          |          |          |          |
|   |           |                  | Bajo       | Q 10,000     | <b>2</b>     |                       |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>  | 100,000   | <b>Mediano</b>   | Muy Bajo   | Q 1,000      | <b>1</b>     |                       |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>   |           | <b>Muy Baja</b>  |            | Probabilidad | <b>Valor</b> | <u>1</u>              | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| Evaluación del Riesgo   |           |                  |            |              |              |                       |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |           |                  |            |              |              |                       |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |           |                  |            |              |              |                       |          |          |          |          |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION PROCESO DE EGRESO POR SALIDA DE INVENTARIO POR FACTURACIÓN.**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.9    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 12/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 22/03/11 |

4.9.8 Evaluación de riesgo del egreso por facturación

| <u>Evaluación del Riesgo</u>  |            |                 |              |                |              |                              |          |          |          |          |
|---|------------|-----------------|--------------|----------------|--------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Descripción</u>  | <u>Día</u> | <u>Semana</u>   | <u>Nivel</u> | <u>Impacto</u> | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |          |          |          |          |
| <b>Facturación</b>  | 6          | 24              | Alto         | Q 5,000,000    | <b>5</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Mes</b>  |            | <b>96</b>       | Medio Alto   | Q 1,000,000    | <b>4</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Prom Mensual de Ventas</b>   | 800,000    |                 | Mediano      | Q 100,000      | <b>3</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Total Vtas Anual</b>   | 10,000,000 |                 | Bajo         | Q 10,000       | <b>2</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>  | 800,000    | <b>Mediano</b>  | Muy Bajo     | Q 1,000        | <b>1</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>   | 8%         | <b>Muy Baja</b> |              | Probabilidad   | <u>Valor</u> | <u>1</u>                     | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| <b>Evaluación del Riesgo</b>  |            |                 |              |                |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |            |                 |              |                |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |            |                 |              |                |              |                              |          |          |          |          |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION DE RIESGO DE ASEGURAMIENTO**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>D-1.10</b>   |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>13/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>23/03/11</b> |

4.9.9 Evaluación del riesgo del aseguramiento del rubro de inventarios

| <b>Evaluación del Riesgo</b>  |                    |                                       |              |                                       |                |              |                              |          |          |          |          |
|---|--------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------|----------------|--------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Descripción</u>  | <u>Costo Total</u> | <u>Deducibles S/medidas Seguridad</u> | <u>Total</u> | <u>Deducibles c/medidas Seguridad</u> | <u>Impacto</u> | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |          |          |          |          |
| <b>Costo Total del Inventario</b>   | 30,000,000         | 15%                                   | 4,500,000    | 10%                                   | Q 5,000,000    | <b>5</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Diferencia Impacto</b>   | 1,500,000          |                                       | Medio Alto   |                                       | Q 1,000,000    | <b>4</b>     |                              |          |          |          |          |
|   |                    |                                       | Mediano      |                                       | Q 100,000      | <b>3</b>     |                              |          |          |          |          |
|   |                    |                                       | Bajo         |                                       | Q 10,000       | <b>2</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>  | <b>1,500,000</b>   | <b>Mediano</b>                        | Muy Bajo     |                                       | Q 1,000        | <b>1</b>     |                              |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>   | <b>5%</b>          | <b>Mediana</b>                        |              |                                       | Probabilidad   | <b>Valor</b> | <u>1</u>                     | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |
| <b>Evaluación del Riesgo</b>  |                    |                                       |              |                                       |                |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Investigación con Planes de Actuación Preventivos.</b> |                    |                                       |              |                                       |                |              |                              |          |          |          |          |
| <b>Riesgos que necesitan Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.</b> |                    |                                       |              |                                       |                |              |                              |          |          |          |          |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION DE RIESGO DE TRANSPORTE LOCAL DE IMPORTACIONES**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | D-1.11   |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 13/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 23/03/11 |

| <u>Evaluación del Riesgo</u>    |                    |                                       |              |                                       |                |              |                              |          |          |          |          |
|---------------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------|---------------------------------------|----------------|--------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|
| <u>Descripción</u>              | <u>Costo Total</u> | <u>Deducibles S/medidas Seguridad</u> | <u>Total</u> | <u>Deducibles c/medidas Seguridad</u> | <u>Impacto</u> | <u>Valor</u> | <u>Evaluación del Riesgo</u> |          |          |          |          |
| <b>Transporte por Vehículos</b> | 500,000            | 20%                                   | 100,000      | 10%                                   | Q 50,000       | 5            |                              |          |          |          |          |
| <b>Diferencia Impacto</b>       | 50,000             |                                       | Medio Alto   |                                       | Q 1,000,000    | 4            |                              |          |          |          |          |
|                                 |                    |                                       | Mediano      |                                       | Q 100,000      | 3            |                              |          |          |          |          |
|                                 |                    |                                       | Bajo         |                                       | Q 10,000       | 2            |                              |          |          |          |          |
| <b>Impacto</b>                  | 50,000             | <b>Mediano</b>                        | Muy Bajo     |                                       | Q 1,000        | 1            |                              |          |          |          |          |
| <b>Probabilidad</b>             | 50%                | <b>Mediana</b>                        |              |                                       | Probabilidad   | <u>Valor</u> | <u>1</u>                     | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> | <u>5</u> |

**Evaluación del Riesgo**

Riesgos que necesitan **Investigación con Planes de Actuación Preventivos.**

Riesgos que necesitan **Monitorización con Planes de Actuación Detectivos.**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACION DE RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL**

**PROCESOS DE GESTION DE INVENTARIOS**

Enero-Marzo 2,011

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>E-1</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>15/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>23/03/11</b> |

**4.9.10 Evaluación de riesgo Inherente y Residual.**

**EVALUACIÓN DE RIESGOS INHERENTE Y RESIDUAL**

|          |   |   |                       |                                      |   |                       |
|----------|---|---|-----------------------|--------------------------------------|---|-----------------------|
|          | <b><u>Objetivo Táctico</u></b>                | Revisar y actualizar los procedimientos de control de inventario. |                       |                                      |   |                       |
|          | <b><u>Unidad de Medición de Objetivos</u></b> | Indicadores de Despacho y encuesta de satisfacción al cliente.    |                       |                                      |   |                       |
|          | <b><u>Tolerancia</u></b>                      | 1% del Monto Facturado Quetzales.                                 |                       |                                      |   |                       |
|          | <b><u>Riesgos</u></b>                         | Evaluación de Riesgo Inherente                                    |                       |                                      |   |                       |
|          | <b><u>Riesgos</u></b>                         | <b><u>Evaluación de Riesgo Inherente</u></b>                      |                       | <b><u>Respuesta al Riesgo</u></b>    | <b><u>Evaluación de Riesgo Residual</u></b> |                       |
|          |   | <b><u>Probabilidad</u></b>  | <b><u>Impacto</u></b> |                                      | <b><u>Probabilidad</u></b>                  | <b><u>Impacto</u></b> |
|          | <b><u>Proceso de Ingreso</u></b>              |   |                       |                                      |   |                       |
| <b>1</b> | Ingresos al Inventario por Compras            | 7%  | 420,000               | No se pone en marcha ninguna acción. | 7%  | 420,000               |
| <b>2</b> | Ingresos por Traslados de Mercadería          | 5%  | 500,000               | No se pone en marcha ninguna acción. | 5%  | 500,000               |
| <b>3</b> | Ingresos por Sobrantes de Fabrica             | 7%  | 420,000               | No se pone en marcha ninguna acción. | 7%  | 420,000               |
| <b>4</b> | Ingresos por Sobrantes de Inventario          | 0%  | 25,000                | No se pone en marcha ninguna acción. | 0%  | 25,000                |
| <b>5</b> | Ingresos por Devoluciones de Inventario.      | 0.007%  | 75,000                | No se pone en marcha ninguna acción. | 0.007%                                      | 75,000                |
|          | <b><u>Proceso de Egreso</u></b>               |   |                       |                                      |   |                       |
| <b>1</b> | Egresos por Traslados de inventarios.         | 0.006%  | 60,000                | No se pone en marcha ninguna acción. | 0.006%                                      | 60,000                |

|          |   |            |                  |                                      |            |                  |
|----------|---|------------|------------------|--------------------------------------|------------|------------------|
| <b>2</b> | Egresos por Faltantes de Fabrica                | <b>7</b>   | <b>420,000</b>   | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>7%</b>  | <b>420,000</b>   |
| <b>3</b> | Egresos por facturación de Inventario           | <b>8%</b>  | <b>800,000</b>   | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>8%</b>  | <b>800,000</b>   |
|          | <b><u>Proceso de Custodia de Inventario</u></b> |            |                  |                                      |            |                  |
| <b>1</b> | Sistema de Alarma                               | <b>5%</b>  | <b>1500,000</b>  | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>0%</b>  | <b>50,000</b>    |
| <b>2</b> | Sistema de Cámara de Seguridad                  | <b>1%</b>  | <b>175,000</b>   | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>1%</b>  | <b>175,000</b>   |
| <b>3</b> | Sistema de Seguridad Física                     | <b>0%</b>  | <b>35,000</b>    | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>0%</b>  | <b>10,000</b>    |
|          | <b><u>Coberturas de Seguro</u></b>              |            |                  |                                      |            |                  |
| <b>1</b> | Cobertura contra Robo y atraco                  | <b>10%</b> | <b>3,000,000</b> | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>10%</b> | <b>3,000,000</b> |
| <b>2</b> | Transporte Local                                | <b>50%</b> | <b>50,000</b>    | No se pone en marcha ninguna acción. | <b>50%</b> | <b>50,000</b>    |
|          |   |            |                  |                                      |            |                  |

#### **4.10 Actividades de Control**

Antes de comunicar a la administración los resultados de la auditoría y los riesgos de control, se llevarán a cabo las pruebas de control. Estos procedimientos respaldarán la evaluación preliminar que se hizo al analizar los controles y riesgos importantes en la matriz de evaluación del riesgo, y asegurarán que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

#### **4.11 Políticas y procedimientos**

De acuerdo a la reunión sostenida con la gerencia de repuestos fueron solicitados y proporcionados los las políticas y procedimientos de control establecidos para la gestión del proceso de Ingreso, Despacho y Custodia del inventario, con la finalidad de ser evaluados con la finalidad de determinar riesgos que pudieran afectar el logro de los objetivos operativos y estratégicos.

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES**

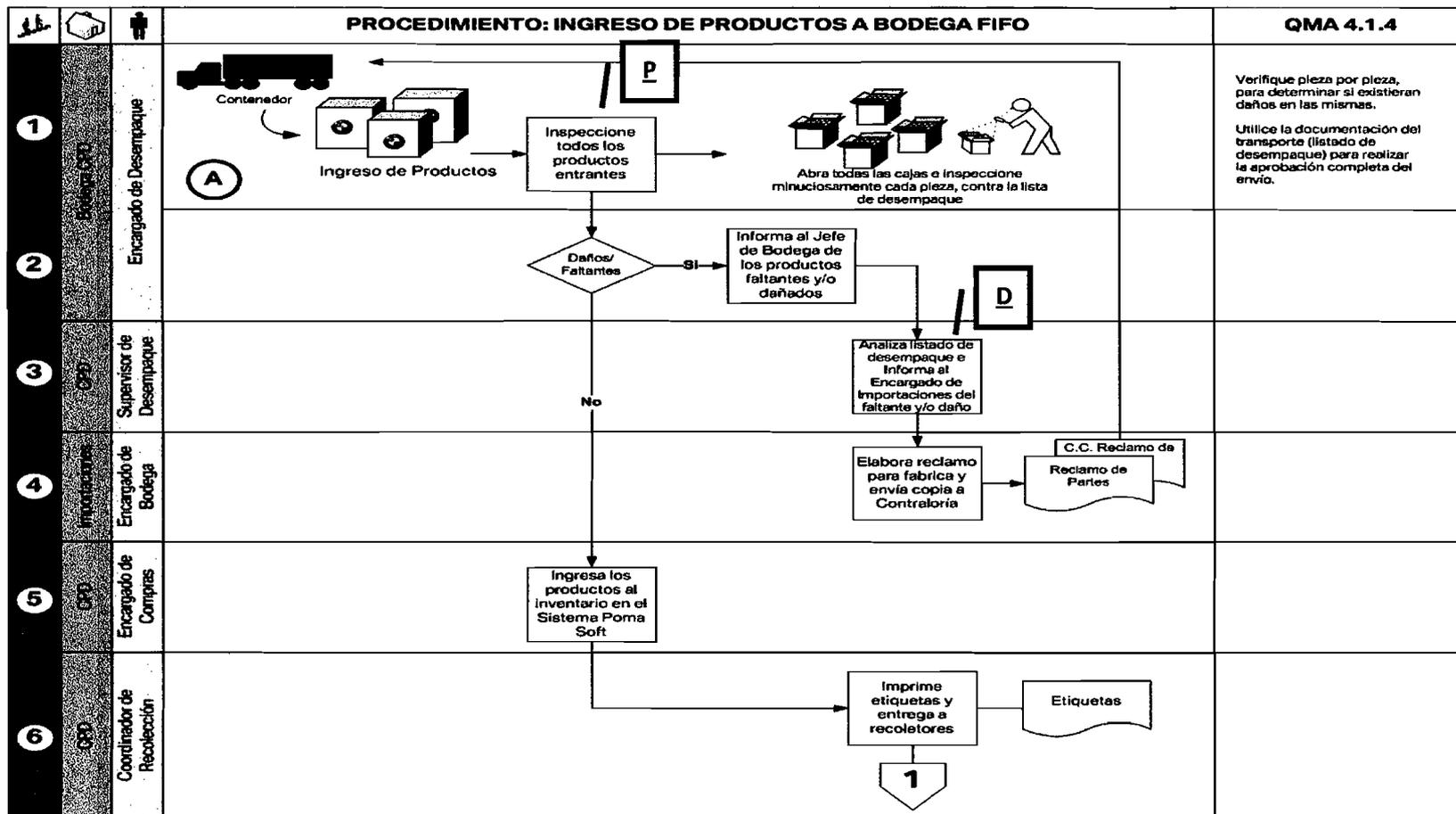
**PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE REPUESTOS AL SISTEMA DE INVENTARIOS**

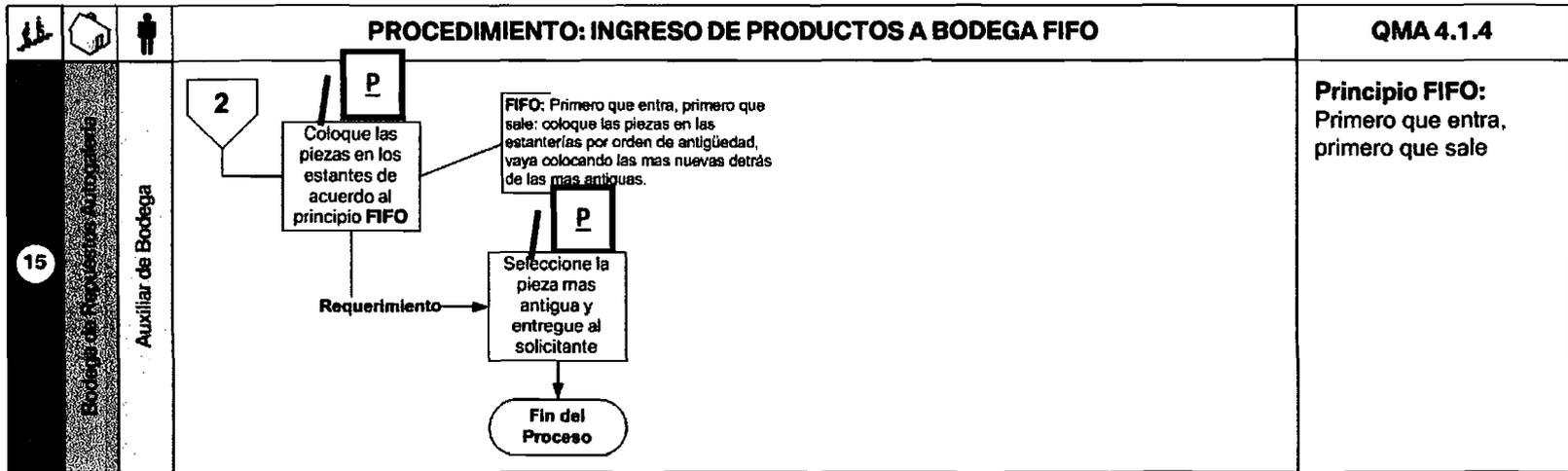
Enero-Marzo 2,011

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | F-1.1    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 16/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 24/03/11 |

**4.11.1 Procedimientos de ingreso de repuestos al sistema de inventario.**

El ciclo de inventario y almacenamiento comienza con la adquisición de producto, es esencial que se conserven controles adecuados sobre las compras, devoluciones, sobrantes de despacho de fabrican y sobrantes de inventario.





**Orden para colocar las piezas en la estantería**

Coloque las piezas según su fecha de ingreso a bodega, las mas antiguas deben estar mas a la mano y las mas recientes en cola (primero que entra primero que sale)

## **POLITICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. El Gerente de Repuestos, es el responsable de la aplicación y seguimiento de este procedimiento de operación.
2. Los cambios al proceso (cambios mayores) deben ser aprobados por la Gerencia General
3. Cualquier cambio al procedimiento debe ser informado al área de Organización y Métodos de la empresa.
4. Cuando se reciben las piezas del contenedor deben ser cotejadas contra la lista de desempaque y se debe observar su estado físico. Si existiera algún faltante y/o daño en las piezas se deben reportar inmediatamente.
5. No deben pasar más de 24 horas para la colocación de las piezas en las bodegas de las sucursales luego de su ingreso a las mismas.
6. Los productos (piezas) deben ser colocados en las estanterías de la bodega utilizando el método FIFO (primero que entra primero que sale), es decir, los nuevos productos se almacenan detrás del stock de mayor antigüedad, esta es una forma sencilla y efectiva de proteger sus productos de la pérdida de valor debido a su envejecimiento.
7. No se debe demorar al realizar las quejas si existiera un producto faltante y/o dañado, ya que, de lo contrario, las quejas podrían ser no aceptadas. La queja debe ser dirigida al Jefe de Bodega de CPD y al Encargado de Importaciones vía email para que quede constancia de la misma.

---

**JUAN PEREZ**  
GERENTE GENERAL DE SERVICIO  
MMC  
GUATEMALA

---

**LUIS ALFREDO HURTADO**  
GERENTE DE CPD  
MMC  
GUATEMALA

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES**

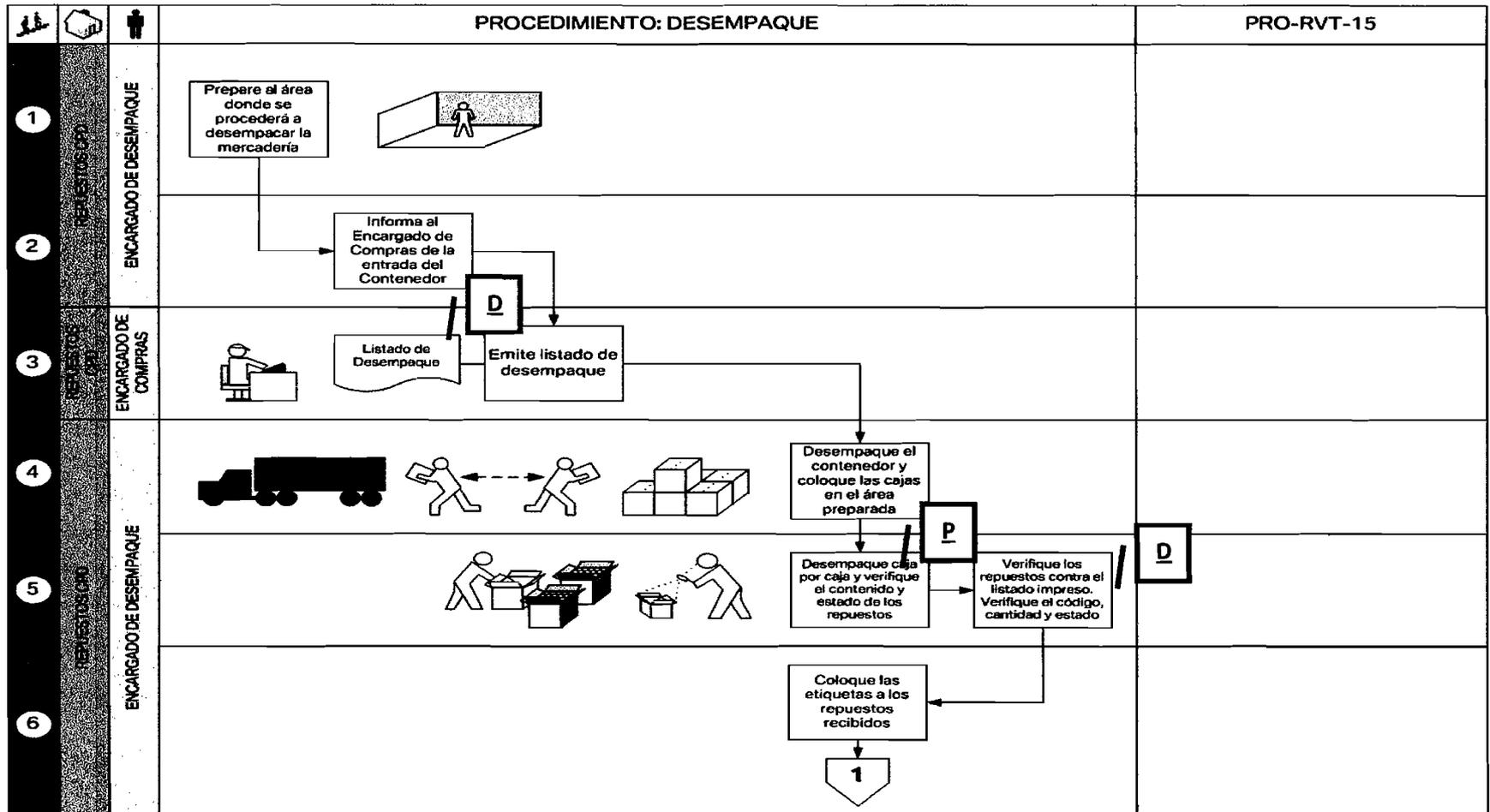
**PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE SOBRENTE EN DESPACHO A FABRICA**

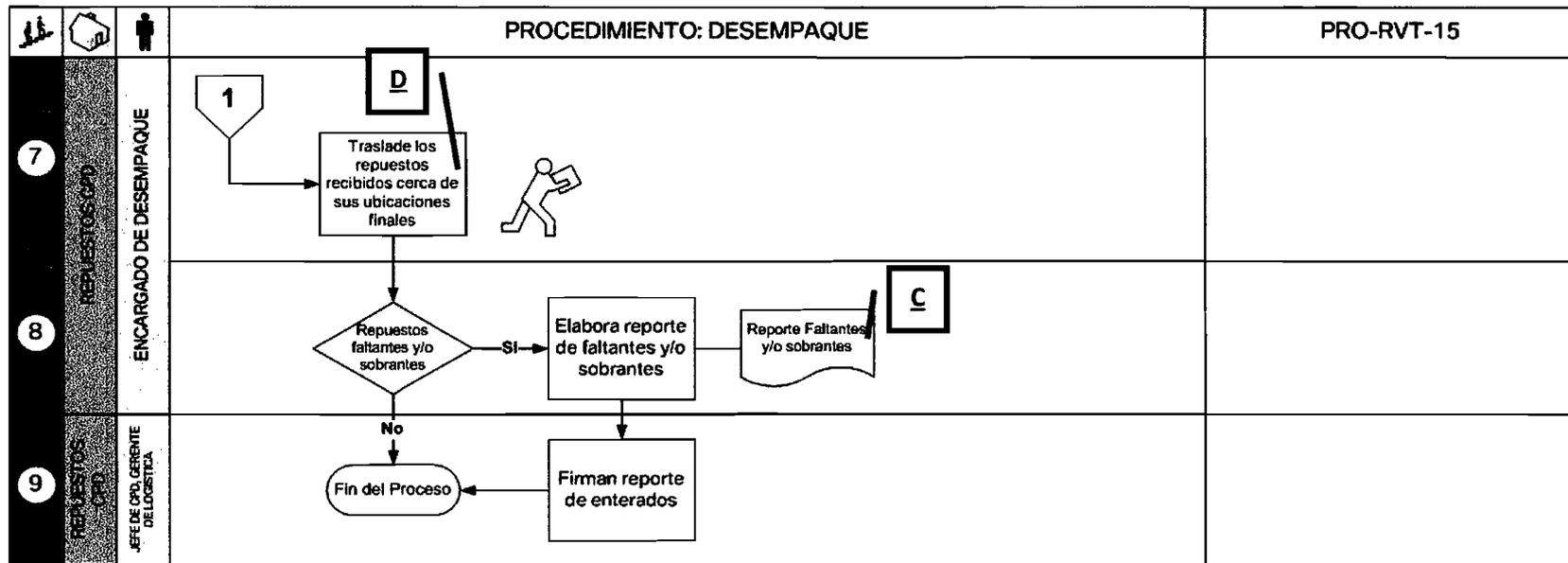
**Enero-Marzo 2,011**

**4.11.2 Procedimiento de Ingreso de sobrante en despacho de fábrica.**

Estos sobrantes regularmente se originan por la falta de controles de nuestros proveedores al momento de la revisión del despacho de sus mercaderías (así como hay sobrantes también existen faltantes).

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>F-1.2</b>    |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>16/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |





### **POLITICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. El **Gerente de Repuestos**, es el responsable de la implementación y aplicación de este procedimiento.
2. Los cambios al proceso (cambios mayores) deben ser aprobados por la Gerencia General de Excel Automotriz
3. Cualquier cambio al procedimiento debe ser informado al área de Organización y Métodos de la empresa.
4. Si existiera alguna diferencia de la mercadería recibida contra el listado, se debe llenar el reporte de faltantes y sobrantes de mercadería, el cual debe ser firmado por el Jefe de CPD y/o Gerente de Logística.
5. Toda la mercadería que ingresa de importación al CPD debe ser desempacada inmediatamente para que esta sea colocada en sus ubicaciones y pueda encontrarse disponible para cualquier pedido.

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

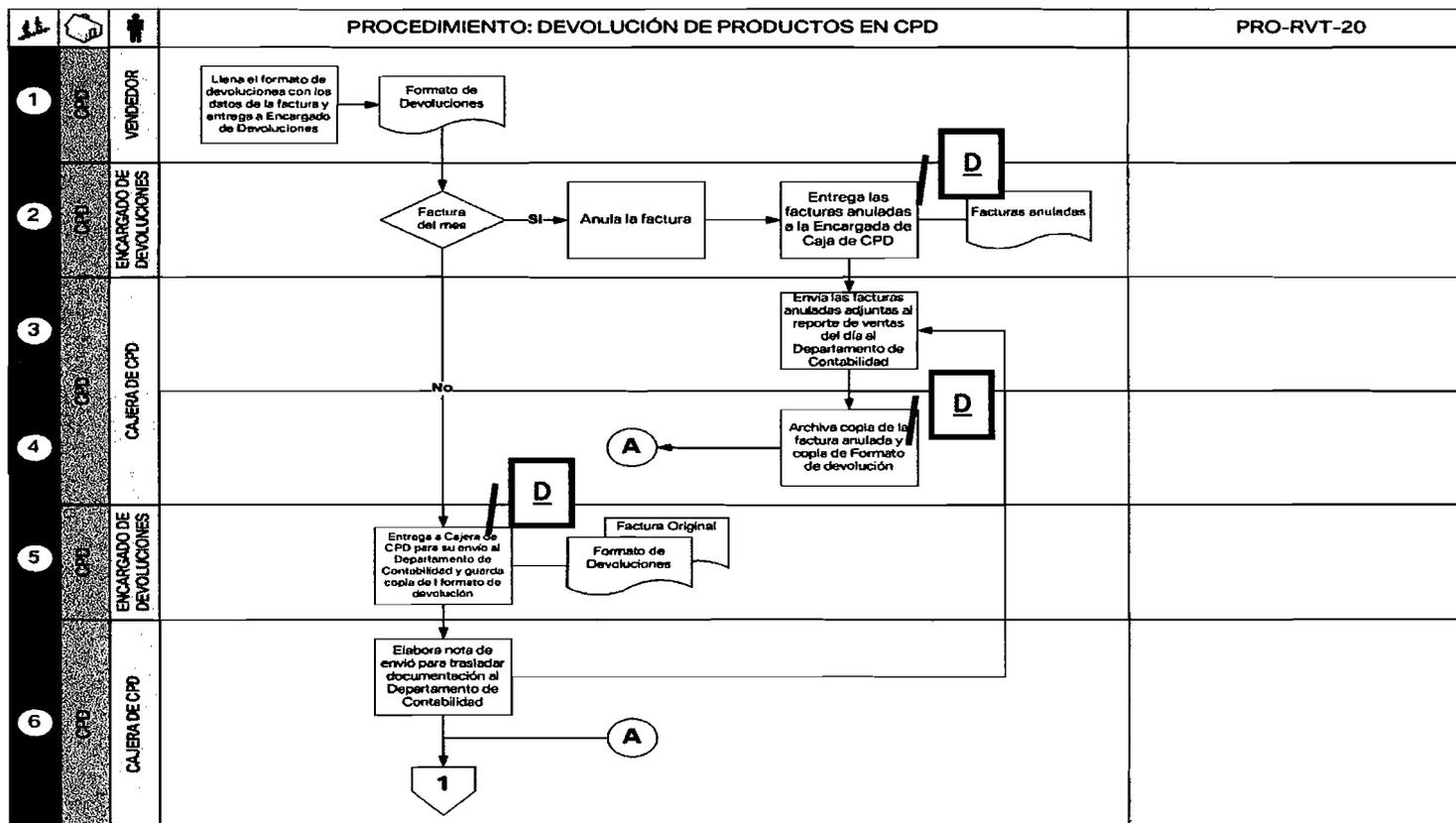
|         |          |
|---------|----------|
| PT. No. | F-1.3    |
| H.P:    | JAV      |
| FECHA:  | 16/03/11 |
| R.P:    | A.C      |
| FECHA:  | 25/03/11 |

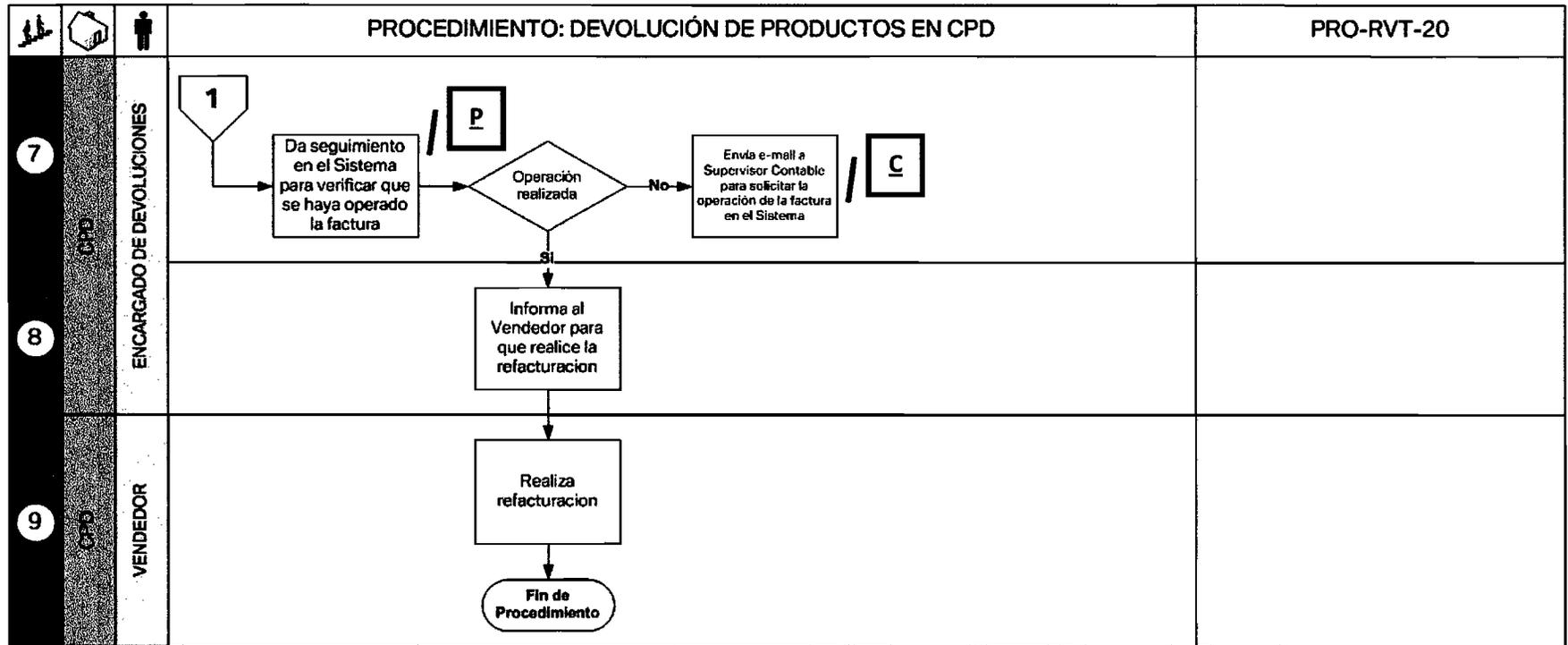
**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES  
PROCEDIMIENTO DE INGRESO POR DEVOLUCIÓN DE INVENTARIO**

**Enero-Marzo 2,011**

**4.11.3 Procedimiento de ingreso por devolución de inventario.**

Regularmente se origina una devolución derivado a producto que fue solicitado y no era el necesario para el cliente o producto que es facturado y por controles de fechas de los clientes deben re facturarse.





P: Preventivo, C: Correctivo D: Detectivo.

**POLITICAS RELACIONADAS AL PROCESO**

1. El Gerente de Créditos y Cobros, es el responsable de la implementación y aplicación de este procedimiento.
2. Los cambios al proceso (cambios mayores) deben ser aprobados por la Gerencia General.
3. Cualquier cambio al procedimiento debe ser informado al área de Organización y Métodos de la empresa.

\_\_\_\_\_  
**JUAN PEREZ**  
 Gerente General

\_\_\_\_\_  
**Saúl Juárez**  
 Gerente de Créditos y Cobros

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES PREVENTIVOS, DETECTIVOS Y CORRECTIVOS**

**PROCESO DE INGRESOS**

**Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>F-1</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>16/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |

**4.11.4 EVALUACIÓN DE CONTROLES PREVENTIVOS, DETECTIVOS Y CORRECTIVOS**

|   |  | <b>DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b> |                                 |   |   |  |   |  |  |                                   |          |          |
|---|--|---------------------------------|---------------------------------|---|---|--|---|--|--|-----------------------------------|----------|----------|
|   |  |                                 | <u>Aseveración</u>              | Inspeccionar todos los productos entrantes                | Elabora un reclamo para fabrica y envía copia a contraloría   | Coloque las piezas en los estantes de acuerdo a FIFO | Selección Pieza más antigua y entregue al solicitante |  |  | <u>TOTAL CONTROLES DETECTADOS</u> |          |          |
|   |  |                                 |                                 | <u>C1</u>   | <u>C2</u>   | <u>C3</u>  | <u>C4</u>   |  |  | <u>P</u>                          | <u>D</u> | <u>C</u> |
| <b>PROCESO DE INGRESOS</b>                | <b>R</b>   |                                 |                                 |   |   |  |   |  |  |                                   |          |          |
| <u>Ingresos al Inventario por Compras</u> |  |                                 |                                 |   |   |  |   |  |  |                                   |          |          |
| <b>F-1.1</b>                              | Producto registrado pero no ingresado físicamente en bodega. | <b>R1</b>                       | Existencia/Integridad/Valuación | <u>P</u>  | <u>D</u>  | <u>P</u>   | <u>P</u>  |  |  | 3                                 | 1        | 0        |
| <b>F-1.2</b>                              | <u>Ingresos por Sobrantes de Fabrica</u>                     |                                 | Existencia/Integridad/          | Informa al encargado de compras del ingreso del Proveedor | Desempaca caja por caja y verifica el estado de los repuestos | Se elabora un reporte de faltantes y sobrantes       | Firman Reporte de Enterados                           |  |  | <u>TOTAL CONTROLES DETECTADOS</u> |          |          |

|       |   |                               |                       |   |   |  |   |  |   |   |   |   |
|-------|---|-------------------------------|-----------------------|---|---|--|---|--|---|---|---|---|
|       | <p>✓ Producto Ingresado físicamente enviado de más.</p> <p>✓ Producto Ingresado físicamente pero no de acuerdo a lo solicitado.</p> <p>✓ Producto ingresado físicamente pero no registrado.</p> | <p>R1</p> <p>R2</p> <p>R3</p> | Existencia/Integridad | <u>P</u>  | <u>D</u>  | <u>D</u>   | <u>C</u>  |  |   | 1 | 2 | 1 |
| F-1.3 | Ingresos por Devoluciones de Inventario.  |                               | Existencia/Integridad | Llena el formato de Devoluciones con los datos de la factura al encargado de Devoluciones | Entrega las facturas Anuladas a la encargada de caja de la Bodega | Envía las Facturas Anuladas adjunta al reporte de ventas del día al departamento de Contabilidad | Archiva copia de la factura Anulada y copia del formato de Devolución | Da seguimiento en el sistema para verificar que se halla operado la factura. | Envía el e-mail a supervisor contable para solicitar la facturación en el sistema |   |   |   |

|   |   |    |                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|---|---|----|-----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| ✓ | Producto Ingresado físicamente pero no de acuerdo a lo facturado. | R1 | Existencia/Integridad | <u>P</u> | <u>D</u> | <u>D</u> | <u>D</u> | <u>P</u> | <u>C</u> | 2        | 3        | 1        |
| ✓ | Producto registrado pero no ingresado físicamente                 | R2 |                       |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|   |   |    |                       |          |          |          |          |          | TOTAL    | <u>6</u> | <u>6</u> | <u>2</u> |

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

**CONCLUSIÓN:**

Podemos concluir que la evaluación de los controles determina que los riesgos inherentes están cubiertos con 6 controles preventivos 6 detectivos y 2 correctivos.

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES  
PROCEDIMIENTO DE SALIDA POR TRASLADOS A AGENCIAS**

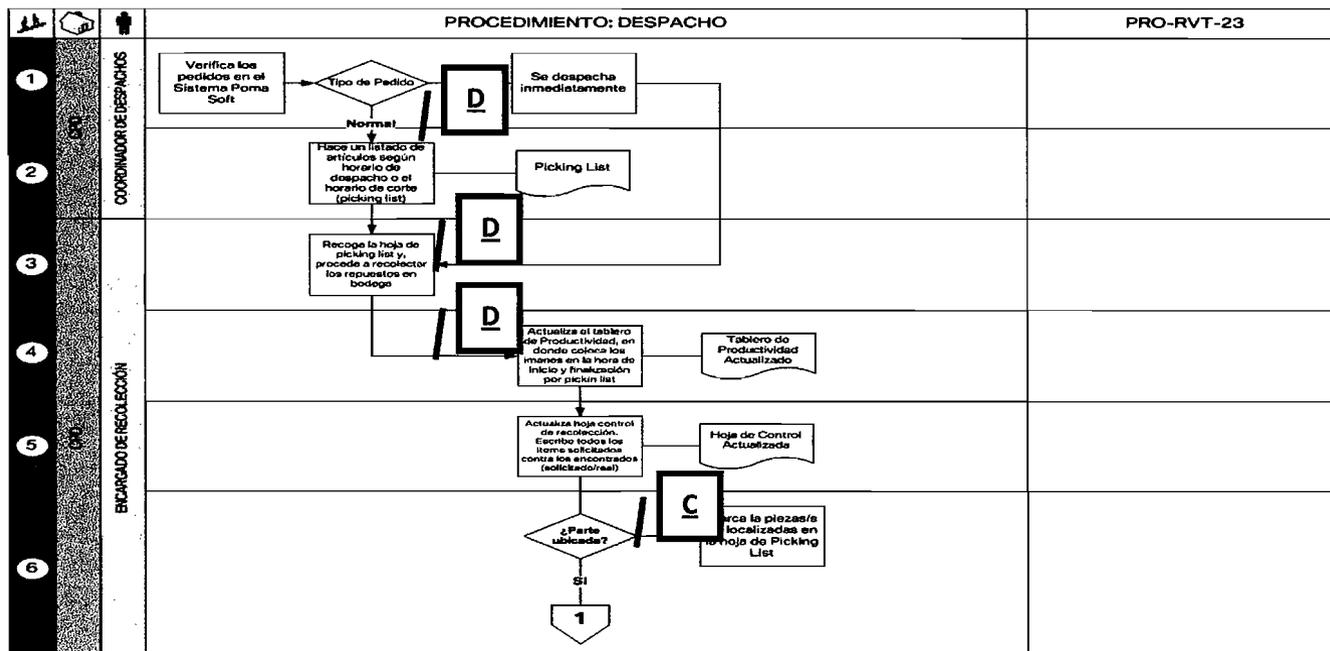
**Enero-Marzo 2,011**

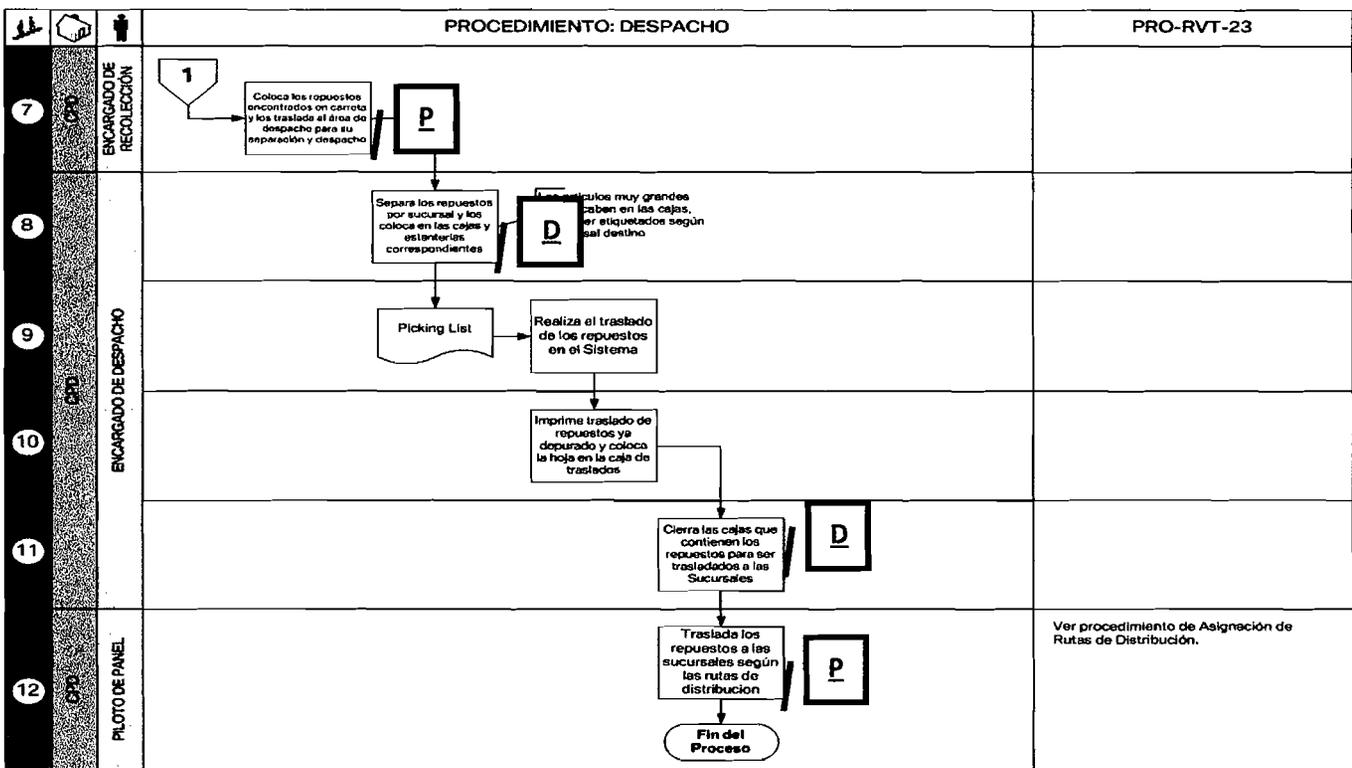
**4.11.5 Aspectos operativos del proceso de despacho**

**Procedimiento de salida por traslado a agencias.**

Este proceso se relaciona con la entrega de la mercadería internamente de bodega a bodega, observando puntos claves en el despacho y recepción del producto.

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | F-2.1    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 17/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 25/03/11 |





### Políticas relacionadas al proceso

1. El **Gerente de Repuestos y CPD**, es el responsable de la implementación y aplicación de este procedimiento.
2. Los cambios al proceso (cambios mayores) deben ser aprobados por la Gerencia General.
3. Cualquier cambio al procedimiento debe ser informado al área de Organización y Métodos de la empresa.
4. Los despachos de repuestos hacia las sucursales son realizados cuatro veces al día (los pedidos pueden ser trasladados por los Pilotos de Panel y/o los Pilotos Motoristas)
5. Los tipos de despacho a realizar, según su prioridad son los siguientes:

- **Alta:** Es la prioridad de mayor relevancia/importancia para su distribución a Sucursales
  - **Normal:** Es para abastecer el inventario de las Sucursales según los sugeridos
  - **VOR:** Son los pedidos que son solicitados por los Talleres de Servicio y, que son necesarios para la terminación de una orden de trabajo.  
Pueden ser también, aquellos pedidos que, son solicitados por un Cliente en una Sucursal y, este espera su llegada en la sala de ventas.
- **Sucursales:** Son aquellos traslados de sucursal a sucursal. La autorización para las transacciones es única y exclusivamente del CPD.
6. Si no se localizara un repuesto en la bodega del CPD, el Coordinador de Despachos, debe enviar un correo electrónico al Encargado de la Sucursal solicitante, para informarle que su pedido, en específico el repuesto No. de código, no se encontró, para que este se comunique inmediatamente con su Cliente y le informe de la situación.
  7. El Recolector de bodega, debe actualizar el Tablero de Control de Recolección y la Hoja de Productividad por Recolector, cada vez que realiza una búsqueda de repuestos en bodega.
  8. A todos los repuestos grandes, aquellos que por su tamaño no caben en una caja de distribución, se les debe colocar un sticker identificativos del sucursal destino.

| <b>Colores de identificación de Sucursales</b> |              |
|--|--------------|
| <b>Tivoli</b>                                  | Verde        |
| <b>Cemosa</b>                                  | Rojo         |
| <b>Pradera</b>                                 | Amarillo     |
| <b>Pinten</b>                                  | Café         |
| <b>Roosevelt</b>                               | Blanco       |
| <b>Charcas</b>                                 | Gris o negro |
| <b>Montufar</b>                                | Azul         |

---

**JUAN PÉREZ**  
Gerente General  
Guatemala

---

**LUIS ALFREDO HURTADO**  
Gerente de Repuestos y CPD  
Guatemala

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | F-2.2    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 17/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 25/03/11 |

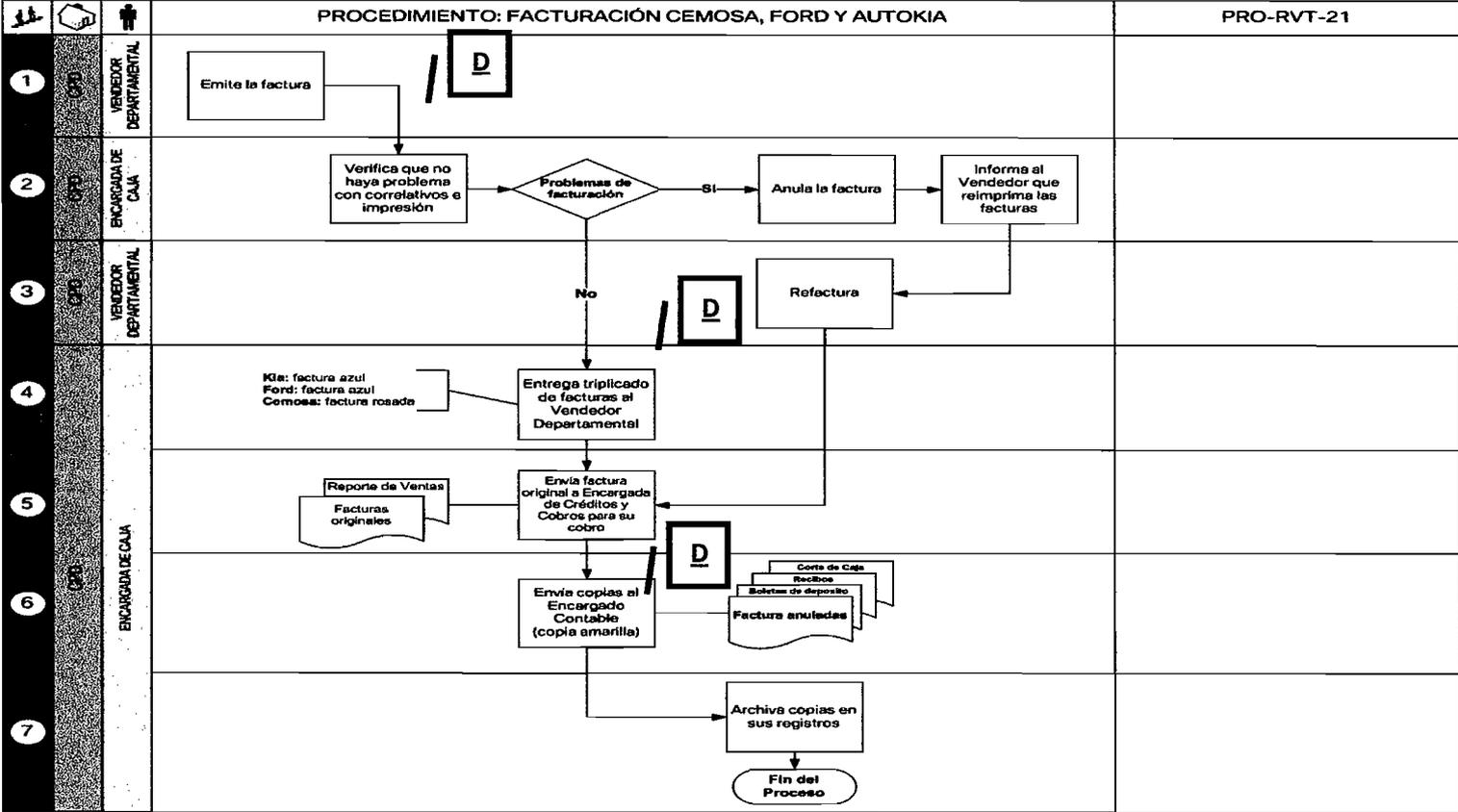
**4.11.6 Procedimiento de salida por venta de repuestos**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES**

**PROCEDIMIENTO DE SALIDA POR TRASLADOS A AGENCIAS**

**Enero-Marzo 2,011**

**Básicamente este proceso se relaciona con las actividades de control de funciones facturación y no en el momento de la entrega de la mercadería con el cliente.**



### **Políticas relacionadas al proceso**

1. El **Gerente de Créditos y Cobros**, es el responsable de la implementación y aplicación de este procedimiento.
2. Los cambios al proceso (cambios mayores) deben ser aprobados por la Gerencia General.
3. Cualquier cambio al procedimiento debe ser informado al área de Organización y Métodos de la empresa.

---

JUAN PEREZ  
Gerente General  
Guatemala

---

LUIS ALFREDO HURTADO  
Gerente de Repuestos y CPD  
Guatemala

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES**

**PROCEDIMIENTO DE SALIDA POR FALNTANTES EN DESPACHO A FABRICA**

**Enero-Marzo 2,011**

**4.11.7 Procedimiento de salida por faltantes en despacho de fábrica**

Se refiere a los faltantes de mercaderías despachadas por los proveedores y su adecuado seguimiento y control para la solicitar nota de Crédito para posteriores compras. **(Ver Procedimiento del inciso 4.4.3)**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>F-2.3</b>    |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>17/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
EVALUACIÓN DE CONTROLES PREVENTIVOS, DETECTIVOS Y CORRECTIVOS**

**PROCESO DE SALIDA**

**Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>F-2</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>17/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |

| 4.11.8 EVALUACIÓN DE CONTROLES PREVENTIVOS, DETECTIVOS Y CORRECTIVOS |          |                        |                                      |  |   |   |   |   |  |   |   |                                   |          |          |
|--|----------|------------------------|--------------------------------------|--|---|---|---|---|--|---|---|-----------------------------------|----------|----------|
| <b>DESCRIPCIÓN DE CONTROLES</b>                                      |          |                        |                                      |  |   |   |   |   |  |   |   |                                   |          |          |
| <u>PROCESO DE SALIDA</u>   | <u>R</u> | <u>Aseveración</u>     | Verificar los pedidos en el sistema. | Hacer un listado de artículos según horarios de despacho en el horario de corte (parking list) | Actualizar el tablero de productividad en donde coloca los imanes en la hora de inicio y finalización del parking list) | Selección Pieza más antigua y entregue al solicitante | Marca las piezas no localizadas en la hoja de parking List. | Coloca los repuestos encontrados en carreta y los traslada al área de despacho para su despacho | Separa los repuestos por sucursal y los coloca en las cajas y las estanterías correspondientes | .Imprime traslado de repuestos ya depurado y coloca en la hoja de traslados | Cierren las cajas que contienen los repuestos para ser trasladados a sucursales | <u>TOTAL CONTROLES DETECTADOS</u> |          |          |
| <u>Egresos por Traslados de inventarios.</u>                         |          |                        | <u>C1</u>                            | <u>C2</u>  | <u>C3</u>   | <u>C4</u>   | <u>C5</u>   | <u>C6</u>   | <u>C7</u>  | <u>C8</u>   | <u>C9</u>   | <u>P</u>                          | <u>D</u> | <u>C</u> |
| ✓ Producto registrado pero no despachado                             | R 1      | Existencia/Integridad/ | <u>D</u>                             | <u>D</u>   | <u>D</u>  | <u>D</u>  | C   | P   | <u>D</u>   | <u>D</u>  | P   | <u>2</u>                          | <u>6</u> | <u>1</u> |

|  |                               |                               |   |  |   |                                  |  |  |  |  |  |  |          |  |
|--|-------------------------------|-------------------------------|---|--|---|----------------------------------|--|--|--|--|--|--|----------|--|
| <p>fisicamente en bodega.</p> <p>✓ Producto despachado o fisicamente enviado de más.</p> <p>✓ Producto enviado fisicamente pero no de acuerdo a lo solicitado.</p> | <p>R<br/>2</p> <p>R<br/>3</p> |                               |   |  |   |                                  |  |  |  |  |  |  |          |  |
| <p>Procedimiento de salida por venta de repuestos</p>  |                               | <p>Existencia/Integridad/</p> | <p>Verifica que no halla problema con correlativos de impresión</p> | <p>Entrega triplicado de facturas al vendedor departamental</p>      | <p>Envía Factura Original a la encargada de créditos y cobros</p> |                                  |  |  |  |  |  |  | <p>3</p> |  |
|  |                               |                               | <p><u>D</u></p>   | <p><u>D</u></p>  | <p><u>D</u></p>   |                                  |  |  |  |  |  |  |          |  |
| <p><u>Egresos por Faltantes de Fabrica</u></p>   |                               | <p>Existencia/Integridad/</p> | <p>Informa al encargado de compras del ingreso del Proveedor</p>    | <p>Desempaca caja por caja y verifica el estado de los repuestos</p> | <p>Se elabora un reporte de faltantes y sobrantes</p>             | <p>Firman Reporte de Enteros</p> |  |  |  |  |  |  |          |  |

|   |  |        |  |   |   |   |   |  |       |  |  |  |  |   |    |   |
|---|--|--------|--|---|---|---|---|--|-------|--|--|--|--|---|----|---|
| ✓ | Producto Ingresado físicamente enviado de menos. | R<br>1 |  | P | D | D | C |  |       |  |  |  |  | 1 | 2  | 1 |
|   |  |        |  |   |   |   |   |  | TOTAL |  |  |  |  | 3 | 11 | 2 |

**CONCLUSIÓN:**

Podemos concluir que la evaluación de los controles determina que los riesgos inherentes están cubiertos con 3 controles preventivos 11 detectivos y 2 correctivos.

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO DE CUSTODIA**

**PROCEDIMIENTO DE CONTROL CONTABLE DEL INVENTARIO DE REPUESTOS**

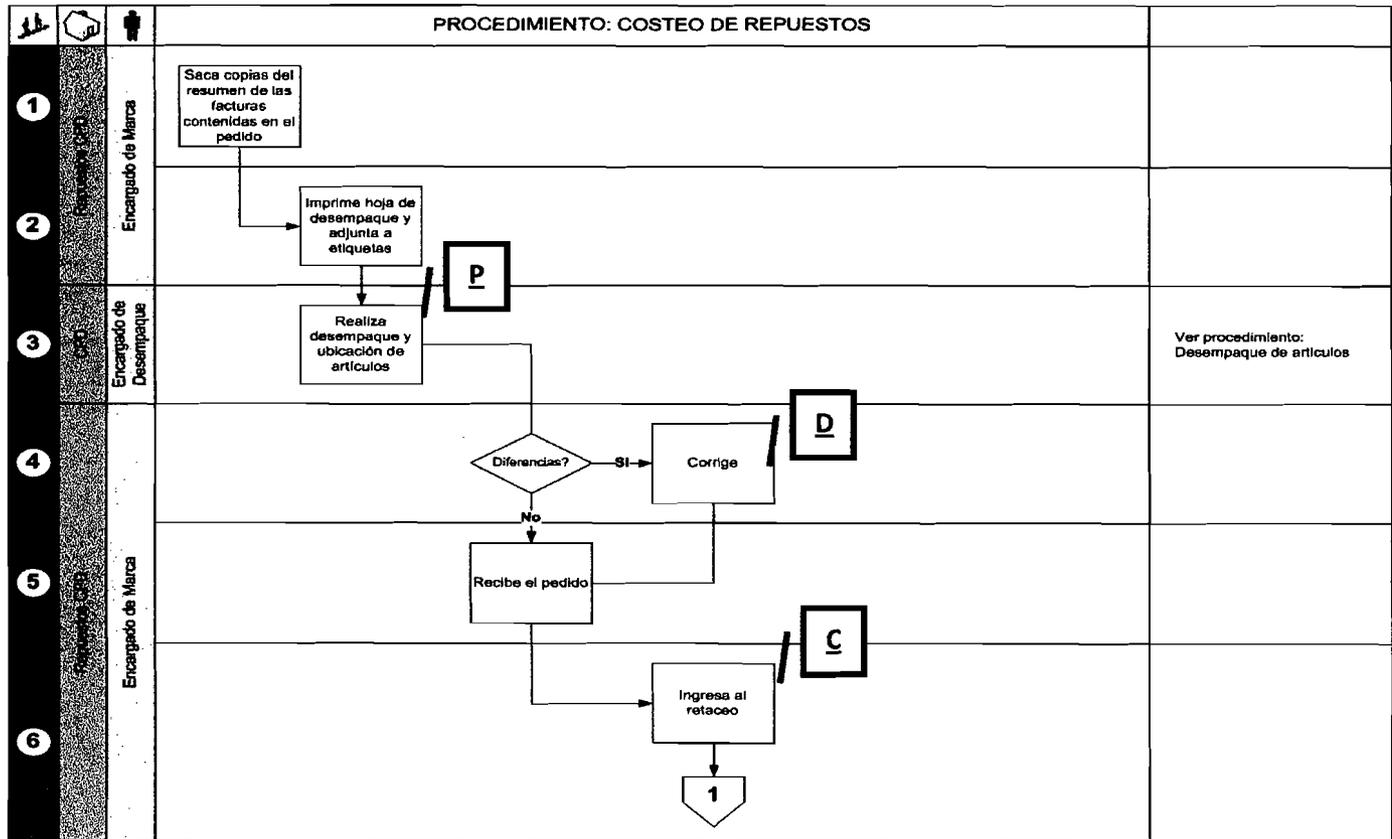
**Enero-Marzo 2,011**

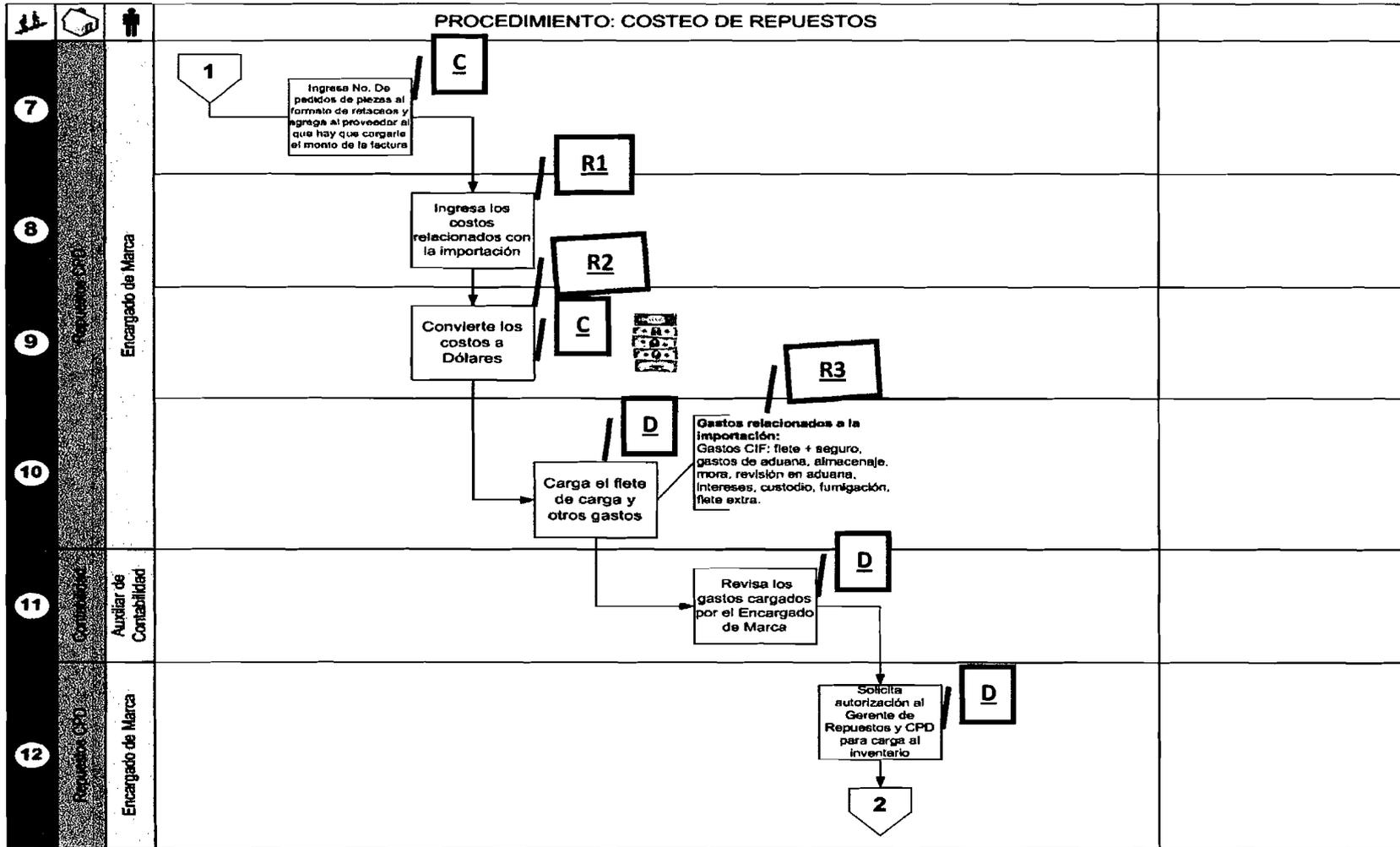
**4.11.9 Aspectos operativos del proceso de custodia.**

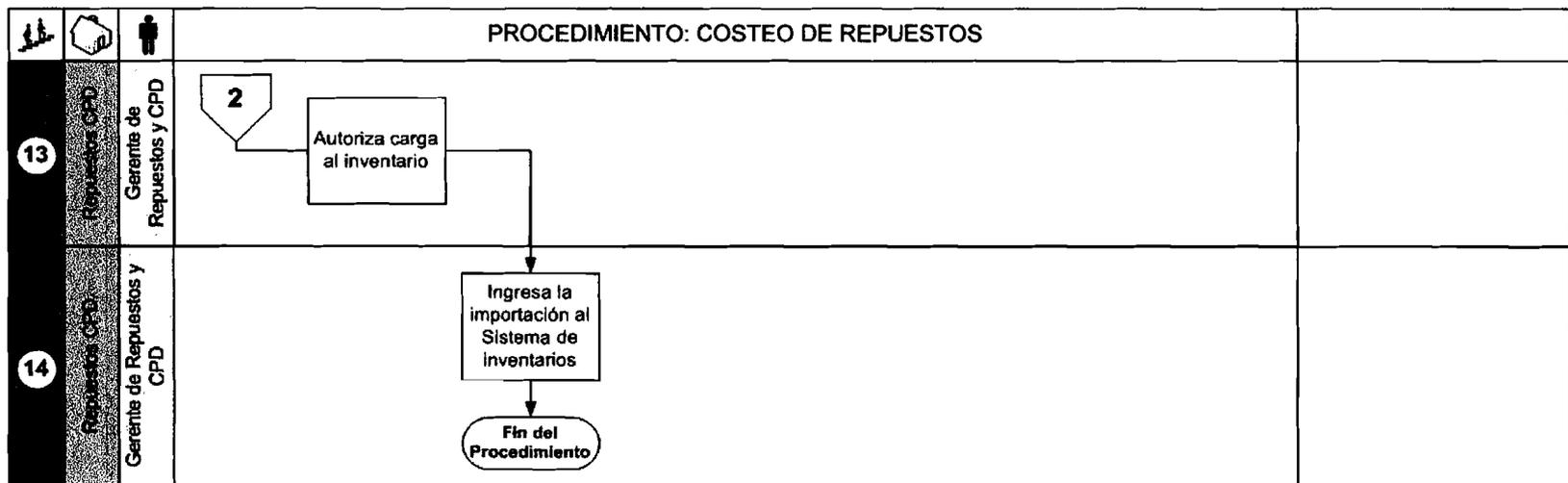
**4.11.10 Procedimientos de control contable del inventario de repuestos**

Básicamente este proceso se refiere a los registros, métodos de valuación de inventarios y el resguardo de la información de los sistemas de información.

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>F-3.1</b>    |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>18/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |







**Políticas relacionadas al proceso**

1. El Gerente de Repuestos y CPD, es el responsable de la implementación y control de este procedimiento de operación.
2. Los cambios al proceso (cambios mayores) deben ser aprobados por la Gerencia General de Excel Automotriz
3. Cualquier cambio al procedimiento debe ser informado al área de Organización y Métodos de la empresa.

\_\_\_\_\_  
**JUAN PEREZ**  
 GERENTE GENERAL  
 GUATEMALA

\_\_\_\_\_  
**LUIS ALFREDO HURTADO**  
 GERENTE DE REPUESTOS Y CPD  
 GUATEMALA

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | F-3.2    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 18/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 25/03/11 |

**4.11.11 Procedimientos de inventario físicos cíclicos.**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO DE CUSTODIA  
PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIO FISICOS CICLICOS**

**Enero-Marzo 2,011**

Se refiere a pruebas de control obligatorias para garantizar la existencia y el resguardo de los inventarios de mercadería.

**MANUAL PARA TOMA FISICA DE INVENTARIO DE REPUESTOS**

**BODEGA CPD**

**OBJETIVO:**

Establecer la normativa a seguir para la toma física de inventario de repuestos, así como las funciones de los involucrados en el proceso, lo que permitirá determinar la razonabilidad del inventario que resulten al compararlas con las existencias teóricas.

**HERRAMIENTAS Y MATERIAL A UTILIZAR:**

- ✓ Reportes del Sistema vía Electrónica.
- ✓ Computadoras para Vaciado de Datos.
- ✓ Listados de Existencias Físicas.
- ✓ Formatos de Anexos. (Sobrantes).
- ✓ Croquis actualizado.
- ✓ Etiquetas adheridles de Colores.
- ✓ Tablas Shannon.
- ✓ Lápices, Borradores, Sacapuntas.
- ✓ Mascarillas.
- ✓ Otros.

**PROCESO DE ACTUALIZACION DE INVENTARIOS TEORICOS:**

**POLITICAS DE CONTROL**

La mercadería debe estar debidamente rotulada en el estante con el código correspondiente.

Los ingresos y despachos deben ser suspendidos el día X de Mes X a las 17:30 horas para proceder a emitir los cortes de forma e imprimir los listados de inventario.

**RESPONSABILIDAD**

El Gerente de Repuestos será el responsable de la toma física del inventario y de los resultados obtenidos.

## **REPORTE DE INVENTARIO Y LISTADO DE INVENTARIO EN PAPEL**

Toda la documentación generada en la toma física de inventario, será emitida por la Gerencia de Repuestos, el Departamento de Sistemas y el Departamento de Contraloría.

## **IMPRESIÓN DE LISTADOS DE INVENTARIO**

La impresión de los listados de inventario estará a cargo del Departamento de Contraloría.

## **CROQUIS Y SEGUIMIENTO DE AVANCE DEL INVENTARIO**

Estará a cargo del Departamento de Contraloría.

## **PLANEACION DEL INVENTARIO**

FECHA DEL INVENTARIO: xx-xx-xxxx

HORARIO: de 8:00 a 19:00 horas

RECESOS: 10:00 a 10:15 horas de 13:00 a 14:00 horas y 16:00 a 16:15 horas.

## **PERSONAL ASIGNADO: (VER ANEXO I)**

| <b><u>CPD</u></b>                         | <b><u>PERSONAL</u></b> |
|---|------------------------|
| <b><u>ADMINISTRATIVO REPUESTOS</u></b>    |                        |
| ADMINISTRATIVO REPUESTOS                  | 3                      |
| AUXILIARES DE BODEGA                      | 31                     |
| <b><u>FINANZAS</u></b>                    |                        |
| CONTRALORIA (INVENT, CITs,<br>FINANCIERO) | 13                     |
| COBROS                                    | 4                      |
| CONTABILIDAD                              | 8                      |
| <b><u>EXTERNO</u></b>                     |                        |
| KPMG                                      | ¿                      |
| DELLOITE                                  | ¿                      |
| PRICEWATERHOUSECOOPERS                    | ¿                      |
| <b><u>TOTAL</u></b>                       | <b><u>59</u></b>       |

**CALENDARIO DE ACTIVIDADES DE INVENTARIO A REALIZAR EN CPD.**

| <b>Fecha</b>                       | <b>Descripción</b>   | <b>Participantes</b>                                  | <b>Responsables</b>                             |
|------------------------------------|--|---|---|
| <b>16-12-10</b><br><b>5:30 pm.</b> | <b><u>Corte de Formas CPD</u></b>  | <b><u>Repuestos-</u></b><br><b><u>Contraloría</u></b> | <b>Yamir Alvarado</b><br><b>/Jefe de Bodega</b> |
| <b>17-12-10</b>                    | <b><u>Emisión de Reporte de Inventario y</u></b><br><b><u>Conformación de Grupos con personal Asignado</u></b> | <b><u>Contraloría</u></b>                             | <b>Julio García</b>                             |
| <b>17-12-10</b>                    | <b><u>Conformación y Distribución de Grupos con personal Asignado.</u></b>                                     | <b><u>Repuestos-</u></b><br><b><u>Contraloría</u></b> | <b>Julio García /Jefe de Bodega</b>             |
| <b>17-12-10</b>                    | <b><u>Entrega de Listado de Inventario</u></b>   | <b><u>Repuestos-</u></b><br><b><u>Contraloría</u></b> | <b>Julio García</b><br><b>/Jefe de Bodega</b>   |
| <b>17-12-10</b>                    | <b><u>Inicio Inventario Físico</u></b>   | <b><u>Repuestos-</u></b><br><b><u>Contraloría</u></b> | <b>Julio García</b><br><b>/Jefe de Bodega</b>   |
| <b>23-12-10</b>                    | <b><u>Finalización de Conteo</u></b>   | <b><u>Repuestos-</u></b><br><b><u>Contraloría</u></b> | <b>Julio García</b><br><b>/Jefe de Bodega</b>   |
| <b>30-12-10</b>                    | <b><u>Finalización de Recuentos</u></b>  | <b><u>Repuestos-</u></b><br><b><u>Contraloría</u></b> | <b>Julio García</b><br><b>/Jefe de Bodega</b>   |

**ACTIVIDADES PRE-INVENTARIO:**

**Responsable: JUAN GUZMAN Y/O JULIO GARCIA**

Todo el personal deberá estar 15 minutos antes de la hora señalada, con el objeto de que le sea entregado el siguiente material:

p

- ✓ Hojas que contendrá el número de pasillo asignado para conteo
- ✓ Formato de sobrantes;
- ✓ Croquis del CPD.
- ✓ Material (tabla Shannon, lápices, etiquetas adheridas).

**Responsable: JUAN GUZMAN**

- Verificar que el total de pasillos comprendidos en el CPD y la numeración de identificación de cada uno de estos coincidan con los señalados en el croquis. D

**Responsable: JULIO GARCIA**

- Verificar los nombres del personal de conteo que aparecen en el anexo I para la distribución de los listados correspondientes, anotando en este anexo los pasillos asignados a cada pareja de conteo.

**ACTIVIDADES EN EL INVENTARIO:** D

**Responsable: JUAN GUZMAN / JULIO GARCIA**

- Verificar que se cuente toda la mercadería del inventario. R1
- Concluido el conteo del pasillo asignado en la última hoja se anotara la fecha, el nombre y la firma de la (s) persona (s) que lo contó. P
- Llevará a cabo la conciliación de las hojas de los pasillos asignados, hojas de sobrantes en el anexo I.

**FUNCIONES DEL PERSONAL DE CONTEO:**

- Comprender el procedimiento de conteo, así como las labores que debe desarrollar durante la toma física de inventario.
- Efectuar el conteo de acuerdo con los procedimientos señalados en este manual. D
- Atender los requerimientos que le solicite el supervisor de conteo.
- Comunicar al supervisor de conteo las irregularidades que se detecten durante el recuento.

**FUNCIONES DEL SUPERVISOR**

- Presentarse 30 minutos antes de la hora señalada para el inicio de la toma del inventario.
- Requerir las hojas del conteo y proceder a iniciar el vaciado.
- Hacer la entrega de los listados de inventarios por pasillos al personal de conteo.
- Conciliar con el personal de conteo, con el propósito de obtener la validación en los conteos y su procesamiento. R2
- Emitir los reportes correspondientes.

**PROCEDIMIENTO DE CONTEO**

**PRIMER CONTEO**

Con el propósito de unificar criterios en el orden para el conteo físico con las parejas del conteo, se establece el siguiente procedimiento P

1. El inventario físico de mercancías en bodega, se iniciara a puerta cerrada. (No se realizaran despachos, ni recepciones de mercadería).

2. Antes de iniciar el conteo, se fije atención en el área de despachos que no se encuentren mercadería.
3. El supervisor llevará control de los listados de pasillos asignados al personal de conteo. D
4. Se inicia el conteo de los Pasillos (P) por parejas y las Áreas por tríos. (ver mapeo de bodega CPD) D
5. Durante el conteo, las parejas deben tener presentes los siguientes aspectos:
  - 5.1 Identificar con un etiqueta adherible de color cada código en el estante para dejar evidencia de que se realizó el conteo. D
  - 5.2 Al detectar posibles diferencias anotar en listado si es Faltante la cantidad con color rojo en negativo y si es sobrante anotar la cantidad con color azul el cuál se quedará en el lugar encontrado físicamente. D
  - 5.3 Si se encuentra Repuesto que NO marca en el listado, y este es identificado como dañado, defectuoso, obsoleto, deberá anotarla por separado en "Listado de códigos manuales", y colocarle su estado en la casilla correspondiente. Esta mercadería se quedará en dónde fue encontrada y debe ser separada y resguardada en cajas al momento de la validación en lo recuentos por personal de bodega. P
  - 5.4 Al llenar todos los renglones del listado de códigos manuales o al finalizar el conteo del pasillo asignado, el personal de conteo debe anotar su nombre y firma en las casillas "personal designado" y "firmas"..., y entregar el formato al supervisor asignado. D
6. Cuando el personal de conteo finalice el pasillo asignado se deben reportar con el supervisor para recibir una nueva asignación y entregar el listado para vaciar los datos.
7. El supervisor de conteo al recibir los listados de existencias y listados de códigos manuales, debe compararlos con el control de listados asignados, para constatar que recibió la misma cantidad de hojas asignadas. C
8. Los códigos anotados en listados manuales se deben comparar con Reporte General de Existencias para identificar si están mal ubicados, son obsoletos, o si son Sobrantes Reales, este procedimiento se debe realizar antes de iniciar el primer recuento. R4

## **SEGUNDO CONTEO**

1. Después de realizar la actividad indicada en el numeral 8 del primer conteo y el vaciado de los datos se realizó, se procederá a emitir los listados de los recuentos.

2. Se procederá a asignar las hojas con las diferencias encontradas para recuento y está se realizará con personal diferente a la que realizó el primer conteo.
3. Una vez terminado el segundo conteo, el personal de conteo firmara en el espacio correspondiente y le entregara al supervisor las hojas de conteo de los **PASILLOS Y AREAS RECONTADOS.** D
4. El vaciado de datos se realizará conforme el supervisor de conteo este recibiendo los listados, para que el resultado del inventario se presente de forma oportuna.

D

### **TERCER CONTEO**

1. El mismo procedimiento utilizado en el segundo conteo se deberá de realizar un tercer conteo, dónde el Jefe de Bodega asignará a personal de Bodega en compañía del personal de Contraloría. P
2. El recuento de los Sobrantes manuales y Sobrantes de listado, se efectuarán con diferente procedimiento, en el cual el Jefe de Bodega asignará personal de bodega en compañía de personal de contraloría para procederá a realizar los respectivos recuentos.
3. Los sobrantes no se moverán de dónde se encontraron físicamente, con el objetivo de evitar extravíos o pérdida de los repuestos. R5

### **FINALIZACION DEL INVENTARIO**

1. Una vez finalizado el inventario los listados de existencias y listados manuales, se deberán de resguardar en un lugar seguro y limitado. D
2. Fin de las operaciones.

### **VALUACIÓN DE DIFERENCIAS Y REPORTES DE DIFERENCIAS**

1. Una vez revisados los listados de existencias de inventario y determinadas sus cifras de control, se tornaran al responsable del vaciado de datos para la emisión de los reportes de diferencias. R6
2. Acto seguido se procederá a emitir el reporte de las diferencias el cual se validara y se firmara de conformidad, por el gerente del área y el supervisor de contraloría. P

## **AJUSTE DE DIFERENCIAS**

1. Quedará bajo la responsabilidad del Gerente de Repuestos posterior de la entrega de los reportes de diferencias para que se proceda a solicitar la autorización del ajuste a la Gerencia General o Corporativa según corresponda.
2. El Gerente de Repuestos deberá gestionar el ajuste al ser autorizado, posterior el Departamento de Contraloría realizará la verificación de los ajustes versus los reportes presentados.

**P: Preventivo C: Correctivo D: Detectivo R: Riesgo**

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO DE CUSTODIA  
PROCEDIMIENTOS DE PROTECCION DE INVENTARIOS  
Enero-Marzo 2,011**

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | F-3.3    |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 18/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 25/03/11 |

**4.11.12 Procedimientos de protección de inventarios.  
Pólizas de cobertura de Seguro contra los siguientes daños.**

Actualmente el programa de seguros a nombre de **EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES** esta estructurado de forma que cuente con las mismas coberturas necesarias para minimizar y controlar sus riesgos.

**A continuación el detalle de las principales coberturas:**

**4.11.13 Incendio todo riesgo**

Bienes asegurados: Edificio, contenido de existencias, maquinaria, mobiliario y equipo, otros activos.

**Cobertura:**

Todo riesgo de pérdida o daño físico directo, ocasionado directamente e inmediatamente por cualquier siniestro accidental, súbito e imprevisto, originado por cualquier causa externa no excluida, incluyendo cobertura contra motín y/o huelgas y/o conmoción civil y/o daño malicioso y/o explosión, incluyendo terremoto, temblor erupción volcánica, caída de ceniza y/o arena volcánica e incendio consecutivo.

**Deducible:**

| <b><u>No.</u></b> | <b><u>Cobertura</u></b>          | <b><u>Descripción</u></b>                                  |
|-------------------|----------------------------------|--|
| <b><u>1</u></b>   | Riesgos de Naturaleza            | 2% sobre la suma asegurada afectada, Min Q.8,000.00        |
| <b><u>2</u></b>   | Otras Perdidas                   | Q.8, 000.00 por evento.                                    |
| <b><u>3</u></b>   | Daños por Agua (no catastrófico) | 10% sobre pérdida indemnizable Min Q.8, 000.00 por evento. |
| <b><u>4</u></b>   | Terrorismo                       | 2% sobre pérdida indemnizable Min Q.8, 000.00 por evento.  |

**4.11.14 Robo por forzamiento de ladrones y/o atraco**

**Cobertura:**

Perdida o daño de mercaderías, muebles, útiles y equipos propios contenidos dentro de los locales asegurados y daño causado al local por persona que penetren, intenten penetrar y/o salga de dicho local con uso de fuerza efectiva o por agresión violenta o con amenazas peligrosas e inminentes contra la vida o integridad física de personas.

**Deducible:**

10% sobre pérdida final ajustada Min Q.2, 000.00 por evento.

**4.11.15 Responsabilidad Civil**

**Responsabilidad civil de productos – Cobertura:**

Daños a terceros por hechos u omisiones no intencionales derivadas de los productos, que hayan sido fabricados, vendidos, manejados o distribuidos por el Asegurado, siempre y cuando ocurran fuera de los predios.

**Deducible:**

10% sobre perdida final ajustada Min Q.1, 500.00 por evento.

**Responsabilidad civil Transportista – Cobertura:**

Ampara la responsabilidad civil extra contractual en que incurra el asegurado como transportista de mercaderías, por los daños ocasionados a terceros en sus bienes o personas por hechos u omisiones no intencionales que ocurran a la carga, descarga y/o conducir tal mercadería de un lugar a otro, mediante el pago de un fleteo precio cierto.

**Deducible:**

10% sobre perdida final ajustada Min Q.1, 500.00 por evento.

**4.11.15 Transporte**

**Actualmente se manejan dos tipos de cobertura:**

**Declarativa para importaciones y Exportaciones: Terrestre, aéreo, marítimo.**

**Póliza fija Local: Terrestre**

**Póliza local-cobertura:** Toda las pérdidas materiales y daños que sufran las mercaderías aseguradas por cualquier acontecimiento ajeno a los riesgos excluidos y con sujeción a las condiciones especiales y particulares de la póliza, dentro de la república de Guatemala.

**Deducible:**

| <b><u>No.</u></b> | <b><u>Cobertura</u></b> | <b><u>Descripción</u></b>                                  |
|-------------------|-------------------------|--|
| <b><u>1</u></b>   | Robo y/o Atraco         | Con GPS 10% sobre el valor del embarque, mínimo \$.250.00. |
|                   | Otros Daños.            | Con GPS 20% sobre el valor del embarque, mínimo \$.250.00. |
|                   |                         | 5% sobre el valor del empaque, Mínimo \$.250.00            |

**Póliza de Transporte declarativo – Cobertura:**

Todas las pérdidas materiales y daños que sufran las mercaderías aseguradas por cualquier acontecimiento ajeno a los riesgos excluidos y con sujeción a las condiciones especiales y particulares de la póliza, con cobertura mundial.

Ambas pólizas tienen cobertura de Todo Riesgo según cláusula del instituto 1.1.82ª incluyendo robo y/o atraco, huelgas, alborotos populares, carga y descarga, estadía, robo de bulto por entero, robo parcial, mojadura, oxidación, contactos con otras cargas, manchas, rotura, guerra (solo póliza declarativa).

**Deducible:**

| <b><u>No.</u></b> | <b><u>Cobertura</u></b>             | <b><u>Descripción</u></b>   |
|-------------------|-------------------------------------|---|
| <b><u>1</u></b>   | Robo y/o Atraco<br><br>Otros Daños. | Con GPS 15% sobre el valor del embarque, mínimo \$.250.00 en caso de GPS incluyendo recuperación baja a 10% sobre el valor embarque.5% sobre el valor del empaque, Mínimo \$.250.00 |

**EMPRESA CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES.  
ASPECTOS OPERATIVOS DEL PROCESO DE CUSTODIA  
EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CUSTODIA DE INVENTARIOS**

**Enero-Marzo 2,011**

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>F-3</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>18/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |

**4.11.16 Evaluación del Proceso de Custodia de Inventarios**

|   | <b><u>PROCESO</u></b>  | <b><u>RIESGO</u></b> | <b><u>PREVENTIVO</u></b> | <b><u>DETECTIVO</u></b> | <b><u>CORRECTIVO</u></b> | <b><u>TOTAL</u></b> |
|---|--|----------------------|--------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | Evaluación del proceso del control contable del inventario de repuestos. | 3                    | 1                        | 3                       | 4                        | 8                   |
| 2 | Evaluación del Manual para toma Física de Inventario de Repuestos.       | 6                    | 8                        | 16                      | 1                        | 25                  |
|   | <b>Total</b>   | <b>9</b>             | <b>9</b>                 | <b>19</b>               | <b>5</b>                 | <b>33</b>           |
|   |  |                      |                          |                         |                          |                     |

**CONCLUSIÓN:**

Podemos concluir que la evaluación de los controles determina que existen 9 riesgos los cuales se encuentran 6 en el proceso de la toma física y en el proceso de control contable. Pero los riesgos están cubiertos con 9 controles preventivos 19 detectivos y 5 correctivos.

#### 4.12 Información y Comunicación

|        |          |
|--------|----------|
| PT No. | G-1      |
| H.P:   | JAV      |
| FECHA: | 19/03/11 |
| R.P:   | A.C      |
| FECHA: | 25/03/11 |

#### Conclusión:

- a. Evaluaciones de desempeño anuales donde se analizan las responsabilidades de gestión y control con las que cada plaza cuenta, para así no perder de vista estas actividades que buscan cumplir con los objetivos de la organización. Ver anexo 1.
- b. Reuniones para presentación de resultados trimestrales, logrando con esto informar a los diferentes departamentos los logros obtenidos y las debilidades que se tienen que mejorar con el fin de entender la posición en la que cada empleado se encuentra y mejorar para un bien común. Se adjunta un formato utilizado para estas presentaciones trimestrales. Ver Anexo 2.
- c. La empresa cuenta con manuales operacionales de cada posición que se tiene dentro del organigrama de la organización, los cuales se van mejorando y actualizando de acuerdo a los cambios que puedan sufrir las operaciones de la empresa.
- d. Se cuentan con código de ética, con lo cual la organización transmite a los empleados la forma y conducta en que deben de actuar dentro de la misma, con el fin de mantener un ambiente agradable y propicio para desarrollar las tareas que a cada uno le correspondan. Ver Anexo 3.
- e. La compañía emite trimestralmente un boletín con toda la información relacionada a las novedades de la empresa y los proyectos a incursionar. Ver Anexo 4.

|               |                 |
|---------------|-----------------|
| <b>PT No.</b> | <b>H-1</b>      |
| <b>H.P:</b>   | <b>JAV</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>19/03/11</b> |
| <b>R.P:</b>   | <b>A.C</b>      |
| <b>FECHA:</b> | <b>25/03/11</b> |

#### 4.13 Supervisión:

Conclusión:

- a. La administración realiza evaluaciones continuas y periódicas a la calidad del desempeño del control interno del departamento de repuestos, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado y que controles pueden modificarse o crearse según las necesidades.

Para lo cual se ponen en práctica las siguientes actividades de monitoreo dentro de la Organización:

- i. Se realizan reuniones trimestrales de la Alta Gerencia con el gerente de repuestos para revisar resultados y variaciones de los ingresos. Ver Anexo No.2
- ii. Se realizan inventarios mensuales por parte de auditoria Interna en la bodega para conciliar el auxiliar contable. Ver Proceso de Inventarios físicos.
- iii. Se realizan revisiones mensuales de Análisis de inventarios. Ver Anexo 5.
- iv. Se realizan revisiones mensuales de Análisis de Compras. Ver Anexo 6
- v. Se realizan revisiones mensuales de Análisis de Obsolescencia. Ver Anexo 2
- vi. Se realizan revisiones mensuales de Análisis de Saldos. Ver Anexo 7.

A continuación se describen las respuestas a los riesgos sugeridas para su evaluación y aplicación en la reducción del riesgo inherente.

|  |   |                |   |                                      |                |
|--|---|----------------|---|--------------------------------------|----------------|
| <b>Objetivo Operativo</b>                | Revisar y actualizar los procedimientos de control de inventario. |                |   |                                      |                |
| <b>Unidad de Medición de Objetivos</b>   | Indicadores de Despacho y encuesta de satisfacción al cliente.    |                |   |                                      |                |
| <b>Tolerancia</b>                        | 1% del Monto Facturado Quetzales.                                 |                |   |                                      |                |
| <b>Riesgos</b>                           | <b>Evaluación de Riesgo Inherente</b>                             |                |   |                                      |                |
| <b>Riesgos</b>                           | <b>Evaluación de Riesgo Inherente</b>                             |                | <b>Respuesta al Riesgo</b>  | <b>Evaluación de Riesgo Residual</b> |                |
|  | <b>Probabilidad</b>   | <b>Impacto</b> |   | <b>Probabilidad</b>                  | <b>Impacto</b> |
| <b>Proceso de Ingreso</b>                |   |                |   |                                      |                |
| Ingresos al Inventario por Compras       | 7%  | 420,000        | Revisar los ingresos de producto a bodega con listas de factura sin la anotación de las unidades de compra.   | 1%                                   | Q.90,000       |
| Ingresos por Traslados de Mercadería     | 5%  | 500,000        | Revisar los ingresos de producto a bodega sin excepción, dándole un oportuno seguimiento a las diferencias.   | 1%                                   | 12,000         |
| Ingresos por Sobrantes de Fabrica        | 7%  | 420,000        | Revisar Periódicamente por el departamento de auditoria interna productos que por su naturaleza y tamaño pueden ser enviados de más por el fabricante en determinados en base a un estudio estadístico de los últimos años. | 1%                                   | 25,000         |
| Ingresos por Sobrantes de Inventario     | 0%  | 25,000         | Realizar inventarios rutinarios semanales para identificar oportunamente errores en el despacho de productos de alta rotación.  | 0%                                   | 25,000         |
| Ingresos por Devoluciones de Inventario. | 0.007%  | 75,000         | Ingresar oportunamente el producto fisico al inventario para su disponibilidad, cumpliendo con el procedimiento estipulado establecido en la ley.   | 1%                                   | 75,000         |
| <b>Proceso de Egreso</b>                 |   |                |   |                                      |                |
| Egresos por Traslados de inventarios.    | 0.006%  | 60,000         | Revisar el despacho de los traslado por un persona independiente a las labores de bodega sin excepción, dándole un oportuno seguimiento a las diferencias.  | 1%                                   | 12,000         |
| Egresos por Faltantes de Fabrica         | 7   | 420,000        | Participar periódicamente por parte de Auditoria Interna en la recepción de mercadería para validar los procesos y la determinación de diferencias.   | 1%                                   | 25,000         |
| Egresos por facturación de Inventario    | 8%  | 800,000        | Revisar el despacho de la facturación por una persona independiente a las labores de bodega sin excepción, dándole un oportuno seguimiento a las diferencias.   | 1%                                   | 25,000         |
| <b>Proceso de Custodia de Inventario</b> |   |                |   |                                      |                |
| Sistema de Alarma                        | 5%  | 1500,000       | Poner en Marchar la acción de instalación de Alarmas.   | 0%                                   | 50,000         |
| Sistema de Cámara de Seguridad           | 1%  | 175,000        | Poner en Marchar la acción de instalación de cámaras.   | 1%                                   | 175,000        |
| <b>Coberturas de Seguro</b>              |   |                |   |                                      |                |
| <b>Transporte Local</b>                  | 50%   | 50,000         | Poner en Marchar la acción de instalación de GPS.   | 60%                                  | 10,000         |

## **PROCEDIMIENTOS DE INGRESO AL INVENTARIO**

### **PROCEDIMIENTO DE INGRESOS POR SOBRANTE DE FÁBRICA**

#### **CRITERIO:**

Falta de seguimiento y actualización de los procesos determinados para la gestión del inventario.

#### **HALLAZGO:**

Se detectaron 3 riesgos de Control que tienen un impacto en la existencia y disponibilidad del producto al ingreso del inventario de la mercadería enviada por el proveedor, derivado a que existe solo una actividad preventiva y dos detectivos que no garantizan la fiabilidad del inventario en el procedimiento.

#### **CAUSA:**

Falta de seguimiento y actualización de los procedimientos determinados en el año 2,005.

#### **EFFECTO**

Exposición alta a los riesgos determinados lo cual puede impedir la consecución de los objetivos tácticos.

#### **CONCLUSIÓN:**

Actualizar los procedimientos determinados para la gestión del inventario.

#### **RECOMENDACIÓN**

Determinar actividades preventivas de control que mitiguen los riesgos de diferencias en el inventario.

Actualizar los procedimientos determinados para la gestión del inventario.

## **PROCEDIMIENTO DE INGRESO POR DEVOLUCIÓN DE INVENTARIO**

### **CRITERIO:**

El enfoque de este procedimiento está orientado en la parte administrativa.

### **HALLAZGO:**

Se observó que el procedimiento determinado para el control para el ingreso por devolución al inventario se enfoque en la parte administrativa contable del control de la documentación, no considerando la parte operativa de las actividades del proceso de recepción del inventario físico.

### **CAUSA:**

Procedimiento enfocado a la parte administrativa comercial.

### **EFEECTO**

Falta de control de la parte operativa de los controles de gestión.

### **RECOMENDACIÓN**

Actualizar el procedimiento de control determinando las actividades operativas de control para la gestión de las devoluciones de inventario para mitigar los riesgos inherentes establecidos.

## **PROCEDIMIENTO DE SALIDA POR VENTA DE INVENTARIO**

### **CRITERIO:**

El enfoque de este procedimiento está orientado en la parte administrativa.

**HALLAZGO:**

Se observó que el procedimiento determinado para el control de la salida por venta del inventario se enfoque en la parte administrativa contable del control de la documentación, no considerando la parte operativa de las actividades del proceso de despacho.

**CAUSA:**

Procedimiento enfocado a la parte administrativa.

**EFFECTO**

Falta de control de la parte operativa de los controles de gestión.

**RECOMENDACIÓN**

Actualizar el procedimiento de control determinando las actividades operativas de control para la gestión de las devoluciones de inventario para mitigar los riesgos inherentes establecidos.

**COMENTARIOS DEL AUDITADO**

El personal de la empresa Concesionaria de Automóviles, S.A., está de acuerdo con los hallazgos y las recomendaciones, y empiezan a adoptar las medidas correctivas.

El departamento de Auditoría Interna desea expresar su agradecimiento por la cooperación recibida durante la revisión por parte del personal y funcionarios de dicho Departamento.

Atentamente,

Lic. Gerardo Godoy González

Auditor Interno.

C.c. Gerencia General

## **CONCLUSIONES**

- 1) Derivado de la investigación realizada y el trabajo de campo desarrollado concluimos que la hipótesis fue comprobada, ya que aplicamos los procedimientos desde el punto de vista de la auditoría interna para evaluar el proceso de ingreso, despacho y custodia del inventario obteniendo los resultados enmarcados en el informe de Auditoría Interna.
- 2) El resultado de la presente investigación otorga un marco conceptual general como guía para evaluar los procesos de negocios relacionados a los inventarios, por lo que el auditor interno puede aplicarlos en compañías concesionarias de repuestos automotrices y empresas afines al giro comercial de distribución y venta de productos a detalle.
- 3) El objetivo principal de la auditoría interna es apoyar a la alta gerencia en la minimización de los de los riesgos claves dentro de cada proceso, así como el fortalecimiento de los controles establecidos.
- 4) El impacto de la auditoría interna alineada a la estrategia de las empresas concesionarias de automóviles que implementan COSO-ERM como sistema de gestión, ha realizado cambios significativos en las mismas, ya que la actividad de la auditoría no debe enfocarse únicamente a la fiscalización de las operaciones históricas, sino que la auditoría interna debe acompañar a la alta gerencia en la gestión de los riesgos de negocio, en la búsqueda de la eficiencia y la eficacia de los procesos claves para el logro de los objetivos estratégicos.
- 5) En Guatemala actualmente el modelo de Gestión de COSO-ERM es una oportunidad para las empresas ya que se enfoca en la administración basada en riesgos enfocada al logro de sus objetivos estratégicos para la obtención de los resultados.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Los Auditores Internos deben observar la aplicación de los procedimientos establecidos desde el punto de vista de la Auditoría Interna para evaluar el proceso de ingreso, despacho y custodia del inventario en una empresa concesionaria de Automóviles y en empresas con inventarios a detalle.
- 2) Se sugiere al Auditor Interno promover la auditoría del proceso en la realización de las auditorías ya que ofrecen la oportunidad de poder comprender y rediseñar procesos en función de la mejora continua y analizar los efectos económicos que originan en los estados Financieros.
- 3) Al Departamento de Auditoría Interna se le recomienda capacitarse e implantar el enfoque de Auditoría de Proceso para la realización de las auditorías de campo, con la finalidad de promover valor agregado a los procesos y que estos se adecuen a las circunstancias actuales en que operan.
- 4) El objetivo principal de la auditoría interna es apoyar a la alta gerencia en la minimización de los de los riesgos claves dentro de cada proceso, así como el fortalecimiento de los controles establecidos.
- 5) Es imprescindible que los Auditores Internos se conviertan en agentes de cambios en las empresas para las cuales prestan sus servicios, por lo cual debemos promover de sistemas de control interno eficientes y eficaces para alcanzar el logro de los objetivos estratégicos, sin perder de vista el control interno como cimiento, por lo tanto COSO-ERM es una sistema que cumple con garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos estratégicos sin perder de vista los riesgos que afectan negativa o positivamente y los controles que mitiguen esos riesgos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Congreso de la República de Guatemala Acuerdo Gubernativo No. 436-2002 y resolución No.89-2002 Sistema arancelario SAC versión Tercer enmienda, capítulo 87 Vehículos Automóviles, tractores, sus partes y accesorios Pag07.
2. Congreso de la República de Guatemala, "Código de Comercio y sus reformas, Decreto 2-70", Librería Jurídica, Guatemala año 1970, reformas año 2002. 228 p.
3. Congreso de la República de Guatemala, Constitución política de la República de Guatemala 1,985 y Reformada por la Consulta Popular Acuerdo Legislativo No. 18-93. Editorial Jiménez & Ayala año 2002. Guatemala. 79 Pág.
4. Congreso de la República de Guatemala Disposiciones legales para el fortalecimiento de la administración tributaria decreto 20-2006 Editorial Arriola año 2007 1-86 Págs.
5. Congreso de la República de Guatemala Código de Trabajo 1441 del Congreso de la República. Editorial Arriola año 2,008 1- 120 Págs.
6. Congreso de la República de Guatemala Impuesto de Circulación de Vehículos Decreto 70-94, Acuerdo gubernativo 111.95, Editorial Arriola 39 Págs.
7. Congreso de la República de Guatemala Impuesto Sobre la Renta, Decreto 26-92 del Congreso de la República Editorial Arriola, año 2008 1 – 106 Págs.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto No. 27-92 y sus reformas. Editorial Arriola año 2008, 1- 69 Págs.
9. Congreso de la República de Guatemala Ley de impuesto de solidaridad Decreto 73-2008 del congreso de la república de Guatemala. Editorial Arriola, año 2,009. 1-10 Págs.

10. Congreso de la República de Guatemala Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto No. 295. –IGSS–, Editorial Arriola 1- 45 Págs.
11. Congreso de la República de Guatemala Ley de Propiedad Industrial, Decreto 57-2000 del Congreso de la República.
12. Congreso de la República de Guatemala Ley de Protección del Consumidor, Decreto 6-2003 del Congreso de la República.25 Pág.
13. Congreso de la República de Guatemala Ley de Productos Financieros, Decreto 26-95 del Congreso de la República. Editorial Arriola año 2008, 1-18 Págs.
14. Congreso de la República de Guatemala Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado especial para protocolos, Decreto 37-92 del Congreso de la República Editorial Arriola, año 2,007, 1-38 Págs.
15. Congreso de la República de Guatemala Impuesto Único sobre Inmuebles Decreto 15-98 Editorial Arriola año 2,008 1-26 Págs.
16. Esperanza R. De Morales, Recopilación de Auditoría por Ciclos Agosto 2,001.
17. Fonseca Borja Rene. Auditoría Interna. Editorial Artes Gráficas Acrópolis. Segunda impresión julio 2004. 596 páginas.
18. Fundamentos de Administración de Inventarios, Grupo Editorial Norma, 2004 264 páginas.
19. González del Río Cristóbal, Adquisiciones y Abastecimientos –ISBN 970-686-171-8 Cuarta Edición COPYRIGHT 2002 por Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. XII-4 páginas.
20. International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF) 2,007 pages 2,530.
21. López José Isauro Diccionario Contable, Administrativo y Fiscal, C.P. 3ª. Edición, ISBN 970686152-1, COPYRIGHT 2001 por Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 350 páginas.

22. Luis A Valdez Arandi Gestión de Riesgos Corporativos DIPLOMADO EN GESTION ESTRATEGICA DE AUDITORÍA INTERNA IGCPA JUNIO 2010.
23. Ministerio de Finanzas Publicas, Acuerdo Gubernativo No. 311-97. Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas. Guatemala, 2007.
24. Mike Nichotes Departamento de Repuestos Manejo de Inventario, Enfoque de un Seminario, 8va. Edición. MNI 1992.
25. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría Interna The Institute of Internal Auditor Vigentes al 2,007.
26. Normas Internacionales de Información Financiera IFRS NIFF IASCF Vigentes al 2,007 total de 2,846 páginas.
27. Perdomo Moreno Abraham, Administración Financiera de Inventarios –Tradicional y Justo a Tiempo –ISBN 970-686-200-5 COPYRIGHT 2002 por Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 318 páginas.
28. Perdomo Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno ISBN 970-585-200-8 COPYRIGHT 2002 por Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. 9na Edición 303 páginas.

#### **WEBGRAFIA:**

29. [www.apeica.com](http://www.apeica.com)
30. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Guillermo Bogado /Contrato de concesión comercial
31. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) Eloy González Acosta/El papel de la Auditoría Interna dentro de los sistemas de Control Interno basados en COSO
32. <http://www.imcp.org.mx/spip.php?article126>
33. <http://www.iaia.org.ar/elauditorinterno/11/articulo1.html>