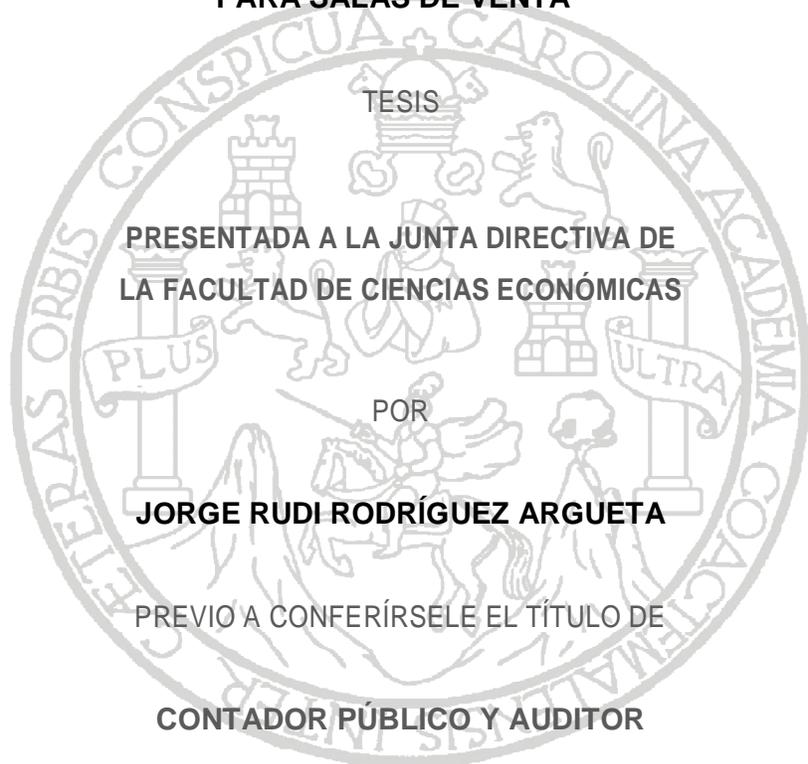


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EVALUACIÓN DE RIESGOS BAJO EL INFORME MODELO
COSO ERM POR LA AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR
EN EL ÁREA DE INVENTARIOS E INGRESOS
PARA SALAS DE VENTA”**



EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2012

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

| | |
|----------------|---|
| Decano: | Lic. José Rolando Secaida Morales. |
| Secretario: | Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales. |
| Vocal Primero: | Lic. M. Sc. Albaro Joel Girón Barahona. |
| Vocal Segundo: | Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez. |
| Vocal Tercero: | Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso. |
| Vocal Cuarto: | P.C Oliver Augusto Carrera Leal. |
| Vocal Quinto: | P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror. |

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

| | |
|-------------------------|---------------------------------------|
| Matemática-Estadística: | Lic. Carlos Humberto Hernández Prado. |
| Contabilidad: | Lic. Hugo Vidal Requena Beltetón. |
| Auditoría: | Lic. Salvador Giovani Garrido Valdéz. |

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

| | |
|-------------|------------------------------------|
| Presidente: | Lic. José Adán de León |
| Secretario: | Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado |
| Examinador: | Lic. Erick Roberto Flores López |

Guatemala, 9 de noviembre de 2011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Edificio S-8

Estimado señor Decano:

En atención al requerimiento efectuado para revisión y asesoramiento del punto de tesis presentado por parte del Perito Contador **Jorge Rudi Rodríguez Argueta**, denominado:

“EVALUACIÓN DE RIESGOS BAJO EL INFORME MODELO COSO ERM POR LA AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN EL ÁREA DE INVENTARIOS E INGRESOS PARA SALAS DE VENTA”

Me dirijo a usted, para informarle que he procedido a revisar y orientar al estudiante mencionado sobre el contenido de dicho trabajo de investigación.

El trabajo de tesis desarrollado muestra lo planteado en el plan de investigación que me presentó el estudiante en mención, llenando todos los aspectos del contenido detallado en el bosquejo preliminar de temas aprobado.

Derivado de ello, en mi opinión reúne los requisitos exigidos por las normas pertinentes, razón por la cual recomiendo su aprobación para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Contador Público y Auditor.



Licenciado Carlos Humberto Pérez G.
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No. 11,719



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

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

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 20-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 6 de noviembre de 2012, se conoció el Acta AUDITORIA 194-2012 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de septiembre de 2012 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE RIESGOS BAJO EL INFORME MODELO COSO ERM POR LA AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN EL ÁREA DE INVENTARIOS E INGRESOS PARA SALAS DE VENTA", que para su graduación profesional presentó el estudiante **JORGE RUDI RODRÍGUEZ ARGUETA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

M-1
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO



Smp.

Ingrid
REVISADO

ACTO QUE DEDICO:

- A Jesucristo mi Señor, Dios y Salvador:* Fuente de sabiduría y conocimiento, por permitirme permanecer en él y ante él.
- A mi esposa: Sonia Benítez de Rodríguez.
Por su amor, paciencia y apoyo durante los momentos de ausencia; que el éxito alcanzado sea collar a tu cuello y a tu nombre. Que Cristo esté siempre en tu vida.
- A mis hijos: Jesdany, Rebeca y George;
Bellas bendiciones que Dios me ha dado, que mi esfuerzo sea ejemplo para que sus vidas sean de éxito en el temor de Dios.
- A mi madre Adelaida Argueta
Por haberme dado la oportunidad de mis primeras letras.
- A mi suegra (Q.E.P.D) Concepción Saquic.
Por su apoyo y esperanza en que llegaría a alcanzar el éxito.
- A mis hermanos y hermanas: Con mucho cariño, que Dios los bendiga a ustedes, a sus esposas y ha todas sus generaciones, hoy y siempre.
- A mis sobrinos: Que Jesús les permita seguir adelante y alcanzar el éxito en sus vidas.
- A mi familia política: Por su apoyo incondicional en todo momento con mi esposa, mis hijos y conmigo.
- A mis compañeros: Por su valiosa amistad y buenos momentos.
- A la Universidad de San Carlos de Guatemala: Fuente de conocimiento profesional y académico.

| ÍNDICE | Página |
|--|---------------|
| Introducción | i |
| | |
| CAPÍTULO I. | |
| EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR | |
| 1.1 Definición | 1 |
| 1.2 Sala de ventas | 2 |
| 1.3 Aspectos legales de constitución | 2 |
| 1.3.1 Sociedad Colectiva | 3 |
| 1.3.2 Sociedad en Comandita Simple | 3 |
| 1.3.3 Sociedad de Responsabilidad Limitada | 3 |
| 1.3.4 Sociedad en Comandita por Acciones | 4 |
| 1.3.5 Sociedad Anónima | 4 |
| 1.4 Estructura organizacional | 4 |
| 1.5 Aspectos de financiamiento | 6 |
| 1.5.1 Fuente de financiamiento propias o internas | 6 |
| 1.5.2 Fuente de financiamiento ajena o externa | 6 |
| 1.6 Infraestructura con que cuenta | 7 |
| 1.7 Aspectos relacionados con sistemas contables | 7 |
| 1.7.1 Por la persona a la que pertenece | 8 |
| 1.7.2 Por la actividad que realiza la empresa | 8 |
| 1.7.3 Por el fin que persigue la empresa | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II | |
| LA AUDITORÍA INTERNA | |
| 2.1 Definición de auditoría | 9 |
| 2.2 Importancia de la auditoría interna | 10 |
| 2.3 El auditor interno | 11 |
| 2.3.1 Conocimiento y experiencia | 13 |
| 2.3.2 Alcance del trabajo | 14 |
| 2.5 Objetivos que persigue la auditoría interna | 14 |

| ÍNDICE | Página | |
|---------------------|---|----|
| 2.5.1 | Garantizar información financiera confiable y oportuna | 14 |
| 2.5.2 | Promover la eficiencia operativa de la entidad | 15 |
| 2.5.3 | Cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos | 15 |
| 2.6 | Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) | 15 |
| 2.6.1 | Normas sobre atributos | 16 |
| 2.6.1.1 | Propósito, autoridad y responsabilidad | 16 |
| 2.6.1.2 | Independencia y objetividad | 16 |
| 2.6.1.3 | Pericia y debido cuidado profesional | 16 |
| 2.6.1.4 | Aseguramiento de calidad y mejora | 16 |
| 2.6.2 | Normas sobre desempeño | 17 |
| 2.6.2.1 | Administración de la actividad de auditoría interna | 17 |
| 2.6.2.2 | Naturaleza del trabajo | 17 |
| 2.6.2.3 | Planificación del trabajo | 17 |
| 2.6.2.4 | Desempeño del trabajo | 18 |
| 2.6.2.5 | Comunicación de resultados | 18 |
| 2.6.2.6 | Supervisión del progreso | 18 |
| 2.6.2.7 | Aceptación de los riesgos por la administración | 18 |
| 2.7 | Auditoría interna como socio estratégico de la Dirección | 19 |
| | | |
| CAPÍTULO III | | |
| MODELO COSO | | |
| 3.1 | Origen del modelo Coso | 20 |
| 3.2 | Qué es el modelo Coso | 21 |
| 3.3 | Objetivos del modelo Coso | 21 |

| ÍNDICE | Página |
|--|---------------|
| 3.4 Cambios y desarrollo de Coso. | 23 |
| 3.5 Coso I | 25 |
| 3.5.1 Ambiente de control | 25 |
| 3.5.2 Valoración de Riesgos | 26 |
| 3.5.3 Actividades de control | 27 |
| 3.5.4 Información y comunicación | 27 |
| 3.5.5 Monitoreo o supervisión | 28 |
| 3.6 Coso II o ERM | 28 |
| 3.7 Programa para la implementación del modelo COSO | 29 |
| 3.8 Aspectos base para la implementación del modelo COSO | 30 |
| 3.8.1 Cuestionario para la evaluación del control Interno bajo el modelo COSO | 31 |
| 3.8.2 Matriz de riesgos, evaluación y soporte de la gestión de riesgos | 32 |
| 3.8.2.1 Definición | 32 |
| 3.8.2.2 Objetivo de su elaboración | 33 |
| 3.8.2.3 Estructura | 33 |
| 3.8.3 Aplicación y pruebas | 34 |
| 3.8.4 Elaboración y presentación de un informe ejecutivo | 34 |
| 3.8.4.1 Objetivo del informe | 35 |
| 3.8.4.2 Características del informe | 35 |
| 3.9 Clasificación del riesgo según el modelo COSO | 36 |
| 3.9.1 Definición de riesgos | 36 |
| 3.9.2 Calificación del riesgo en el proceso de auditoría | 37 |
| 3.9.2.1 Riesgo alto | 37 |
| 3.9.2.2 Riesgo Medio | 38 |

| ÍNDICE | Página |
|--|---------------|
| 3.9.2.3 Riesgo bajo | 38 |
| 3.9.2.4 Faces del proceso de identificación de riesgos. | 38 |
| 3.9.3 Evaluación del riesgo por auditoría | 39 |
| 3.9.3.1 Enfoque tradicional | 40 |
| 3.9.3.2 Enfoque integral | 40 |
| 3.9.4 Clasificación de los riesgos | 41 |
| 3.9.4.1 Riesgo operativo | 41 |
| 3.9.4.2 Riesgo de cumplimiento | 41 |
| 3.9.4.3 Riesgo financiero | 41 |
| 3.9.4.4 Riesgo tecnológico | 41 |
| 3.9.4.5 Factores de riesgos identificados por auditoría | 42 |
| 3.10 Entidades en Guatemala que rigen la obligatoriedad de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs). | 42 |
| 3.11 Vinculo entre Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) y Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI) | 43 |
| 3.12 Vinculo entre Norma Internacional de Auditoría 400 relacionada con el Control Interno y lo citado por el modelo COSO I y COSO ERM (Comité de Organizaciones Patrocinadas para la Gestión Empresarial de Riesgos | 45 |
| CAPÍTULO IV | |
| COMPONENTES DEL MODELO COSO ERM | |
| 4.1 Propósito de los componentes del modelo Coso | 48 |
| 4.2 Componentes del modelo COSO ERM | 53 |
| 4.2.1 Ambiente interno | 53 |

ÍNDICE

Página

| | | |
|--------|----------------------------------|----|
| 4.2.2. | Establecimiento de objetivos | 54 |
| 4.2.3 | Identificación de eventos | 54 |
| 4.2.4 | Evaluación de riesgos | 55 |
| 4.2.5 | Respuesta a los riesgos | 55 |
| 4.2.6 | Actividades de control | 55 |
| 4.2.7 | Información y comunicación | 57 |
| 4.2.8 | Supervisión o monitoreo | 59 |
| 4.3 | Herramientas complementarias | 67 |
| 4.3.1 | Igualdad | 67 |
| 4.3.2. | Moralidad | 67 |
| 4.3.3 | Eficiencia | 67 |
| 4.3.4 | Economía | 67 |
| 4.3.5 | Celeridad | 67 |
| 4.3.6 | Imparcialidad y publicidad | 68 |
| 4.3.7 | Valoración de costos ambientales | 68 |

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DE RIESGOS BAJO EL INFORME MODELO COSO ERM POR LA AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN EL ÁREA DE INVENTARIOS E INGRESOS PARA SALAS DE VENTA

| | | |
|-------|---|----|
| 5.1 | Antecedentes de la unidad de análisis | 69 |
| 5.1.1 | Forma actual de realizar evaluaciones de control interno | 71 |
| 5.2 | Credencial de la presentación del auditor | 74 |
| 5.3 | Planificación para la evaluación del control interno de una sala o punto de venta de Corporación Hogar de Guatemala, S.A. | 76 |
| 5.4 | Elaboración del programa de revisión y evaluación de riesgos de control interno modelo COSO ERM | 79 |
| 5.5 | Elaboración de la matriz de riesgos y sus puntos de control en la ejecución y pruebas de auditoría para la evaluación de riesgos bajo | |

| ÍNDICE | Página |
|---|---------------|
| el informe modelo COSO ERM | 83 |
| 5.6 Pruebas de cumplimiento para los puntos de control para la ejecución y pruebas de control interno en la evaluación de riesgos modelo COSO ERM | 92 |
| 5.7 Resultado final y evaluación de los riesgos identificados en los principales procesos y subprocesos de la Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A en el punto de ventas internacionales, USA. | 102 |
| 5.8 Informe final de la evaluación de riesgos modelo COSO ERM | 104 |
| 5.9 Cuestionario de satisfacción del cliente de la auditoría | 117 |
| | |
| CONCLUSIONES | 121 |
| | |
| RECOMENDACIONES | 123 |
| | |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 125 |

INTRODUCCIÓN

El buen desempeño de una administración de negocios o corporativa depende en gran medida de la eficacia de los controles internos implementados y del personal que los lleva a cabo; sin embargo, existe el riesgo de que éstos no sean desarrollados adecuadamente, creando un ambiente propicio en una empresa para la generación de pérdidas, fraudes, sanciones regulatorias y fiscales entre otros resultados negativos.

La evaluación oportuna y la respuesta que ayude a mitigar y buscar soluciones a los riesgos detectados son componentes claves para que la compañía continúe sus operaciones adecuadamente. En la actualidad se cuenta con una herramienta de trabajo para evaluar el control interno que podría ser utilizada por la auditoría interna de una entidad o empresa, conocida como metodología modelo COSO ERM, por sus siglas en inglés (Comité de Organizaciones Patrocinadas; Gestión Empresarial de Riesgos, COSO ERM o COSO II), permite a través del análisis de la estructura, evaluación y ejecución del control interno de una empresa, medir los riesgos que la entidad tiene de seguir operando con sus actuales políticas y controles; además, evalúa si está encaminada a cumplir con los objetivos de negocio propuestos por la administración.

En sus inicios, esta herramienta o modelo surge derivado que en 1980 la Comisión Nacional de los Estados Unidos de América especializada en Reportes Financieros Fraudulentos, denominada Treadway Commission, empezó a realizar un detallado análisis de las causas de fallas de control interno en numerosas entidades de los sectores público y privado de ese país. Como resultado de dicho análisis en 1985 surgió el modelo COSO o COSO I (Committee Of Sponsoring Organizations; Comité de Organizaciones Patrocinadas) cuyo propósito es contar con un modelo para la evaluación del control interno en una empresa o entidad.

Las necesidades de las organizaciones en materia de evaluación y mejoramiento del análisis de los riesgos de administración y dirección; las nuevas perspectivas del control interno y del papel del auditor interno dentro del mismo, crearon las bases para el avance del modelo Coso; con estas bases, fue emitido en 2004 el llamado COSO ERM o COSO II, el cual provee un esquema más robusto y amplio de control interno considerando riesgos de administración y de la dirección en las empresas y las sugerencias para mitigar dichos riesgos.

El presente informe, está desarrollado bajo el modelo COSO ERM y explica la importancia de llevarlo a la práctica. La gestión de riesgos empresariales o corporativos; es un proceso efectuado por el consejo de administración de una empresa, su dirección y su respectivo personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos (riesgos) potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar los riesgos dentro de la capacidad que posee de administrar el riesgo y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos que se establezcan para la empresa.

La actualidad del mundo económico integral ha venido creando la necesidad en las distintas empresas y compañías, de contar con procedimientos bien estructurados o metodologías de trabajo a todo nivel, con el fin de mantenerse competitivos y responder a los objetivos empresariales establecidos; surge entonces, un concepto de control y administración de riesgos de negocio, que brinda componentes, para evaluar dichos riesgos; es allí, donde nace el denominado informe modelo COSO ERM como herramienta para la auditoría.

El contar con este modelo de evaluación del control interno brinda varios

beneficios, dentro de los cuales se pueden enumerar algunos a continuación:

- Permite a las jefaturas delimitar con mayor precisión los alcances de los estudios a realizar, haciendo referencia a los contenidos de los macro procesos y los objetivos de control interno.
- El analista que realiza el estudio cuenta con guías y cuestionarios básicos que le sirven como punto de partida para la realización del estudio.
- El analista ahorra tiempo al contar con guías y cuestionarios de control prefabricados, impidiendo que se pierda tiempo en inventarlo todo desde cero en cada estudio.
- Se dispone de una metodología de control que es un estándar internacional ampliamente reconocido, lo cual aumenta la confiabilidad y credibilidad del trabajo realizado.

La evaluación del control interno por parte de la auditoría interna sobre la base del informe del modelo COSO ERM, posee ocho componentes que pueden llegar a ser implementados, según el tema planteado, en las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar. No se puede dejar de mencionar que la auditoría interna como una actividad independiente de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, puede apoyarse en esta herramienta de evaluación de control interno.

La auditoría interna, ayuda a la organización a cumplir con sus objetivos

aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno corporativo.

Se denomina o se conoce como riesgo a la amenaza de la ocurrencia o no, de que un evento impida a las organizaciones o empresas a alcanzar sus objetivos.

Las observaciones de auditoría son calificadas según el análisis de riesgos de la compañía que se evalúa; sin embargo, para el caso práctico desarrollado sólo será calificado bajo los tres puntos de riesgos más importantes.

- 1.Riesgo alto (A)
- 2.Riesgo Medio (M)
- 3.Riesgo bajo (B)

El presente informe de tesis fue denominado “Evaluación de riesgos bajo el informe modelo COSO ERM por la auditoría interna de una empresa comercializadora de artículos para el hogar en el área de inventarios e ingresos para salas de venta”, consta de cinco capítulos en los cuales se desea dar a conocer la necesidad que las empresas de este tipo, cada día están teniendo en actualizar sus áreas de control.

Brevemente dentro del contenido del Capítulo I, se define el concepto de empresa y se explica que ella es una organización dedicada a las actividades mercantiles relacionadas con la venta de producto o la prestación de servicios, con fines lucrativos; además, se definen algunos conceptos básicos, donde se dan a conocer las formas de constitución en la legislación guatemalteca y el registro de empresas o entidades comerciales; se mencionan las fuentes de financiamiento con que pueden contar y algunos aspectos relacionados con los sistemas contables.

En el Capítulo II, se dice que la auditoría interna debe verse como quien asesora a la administración de las empresas para mitigar los riesgos del negocio; y ya no relegarse sólo a ser el ente fiscalizador o policía que busque errores de las operaciones contables y revisión de cheques; ya no más auditorías pasivas.

Como parte importante tanto para el profesional de la carrera de auditoría, así como para los estudiante de las ciencias económicas, se ha recapitulado los términos y conceptos utilizados en la profesión de auditoría, se consideró importante mencionar los conceptos y definiciones de lo que es auditoría, quién es el auditor interno, se menciona la importancia de la auditoría interna, los objetivos que persigue y las características del auditor interno. También la importancia de las normas internacionales aplicables al trabajo de los auditores internos.

Se da a conocer que el trabajo de un auditor interno, es una función que desempeña el Contador Público y Auditor que la realiza para agregar valor a la empresa por medio de su experiencia y asesoría profesional.

En el Capítulo III, para efectos de comprensión del informe del tema investigado y poder relacionarse con los conceptos que se mencionan, se está dando a conocer la definición de lo que se entiende como Modelo COSO, cómo surgió y quiénes lo impulsan, cuáles son sus objetivos y cómo se compone; también las herramientas que el Contador Público y Auditor puede utilizar para llevarlo a cabo en su ejecución y práctica en la calidad de auditor interno de una empresa.

Cabe mencionar que la auditoría interna juega un papel protagónico en la implementación del modelo COSO dentro de las empresas y organizaciones por ser el asesor directo y el encargado de velar por la implementación del mismo.

También en este capítulo, se da a conocer las entidades que en nuestro país,

Guatemala, están a cargo de la implementación y actualización de normas, principios y aspectos de aplicación internacional que deben ser utilizados por el Contador Público y Auditor en la ejecución de su trabajo.

En el contenido del Capítulo IV, se mencionan y se desarrollan los conceptos relacionados con los ocho componentes del Modelo COSO ERM.

De esa cuenta, se hace necesario e indispensable indicar que la evaluación de los sistemas de control interno, bajo el enfoque del Modelo COSO ERM, debe considerarse como una herramienta importante para crear ese valor agregado que la entidad espera de su departamento de auditoría interna.

Se dan conceptos y definiciones sobre proceso, control interno, las clases de riesgos, los factores de riesgo, cómo identificar los riesgos y cómo se califican; la importancia que tiene conocer las fases del concepto riesgo.

Para finalizar, en el Capítulo V se lleva a la práctica la forma de revisión y evaluación de auditorías realizadas en los distintos puntos de venta por la empresa sujeta a análisis; se desarrolla la evaluación de controles y valoración de riesgos de un punto de venta de la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A.

Como parte del informe del trabajo de investigación, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones relacionadas con el tema y el caso práctico elaborado.

El propósito del presente trabajo, es que pueda ser de ayuda o como una herramienta alternativa de consulta y apoyo para conocer el uso y aplicación del informe modelo COSO ERM por parte del Contador Público y Auditor, en el ejercicio de su profesión dentro de las entidades que deseen fortalecer su control interno.

CAPÍTULO I.

EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR

1.1 Definición de empresa

Se define como “Unidad de organización dedicada a las actividades mercantiles relacionadas con la prestación de servicios con fines lucrativos. Acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo”. (8:1)

Otra definición cita, “Una empresa en su más correcta acepción, es, toda gestión o toda actividad donde se corre un riesgo, o sea allí donde hay posibilidad de perder bienes materiales o hasta la vida. De tal manera, pues, que en el orden económico un establecimiento comercial, una planta industrial, una institución de crédito, etc., tienen que ser empresas”. (12:17)

De lo anterior se deduce que las empresas comercializadoras de artículos que satisfacen las necesidades de los hogares, son unidades organizadas dedicadas a las actividades mercantiles relacionadas con la venta de artículos eléctricos y línea blanca para el hogar con fines lucrativos; es decir, que las empresas que venden mercadería para el hogar, son aquellas entidades que proveen de bienes e incluso servicios dentro o fuera de un país o región, para llevar a cabo la satisfacción de sus clientes por medio de mercadería con alta tecnología y para satisfacer las necesidades de los hogares principalmente de los guatemaltecos en la capital y del interior de la república por medio de sus distintas salas o puntos de venta.

1.2 Salas de venta

Al pasar de los años y la aceptación de los clientes en cuanto a la calidad de producto y atención que se les presta, las empresas de ventas de línea blanca generan crecimiento y apertura de nuevas tiendas o puntos de venta tanto en la capital como en el interior del país hasta llega a tener en Guatemala mayor presencia en todos los departamentos del país.

Una sala de ventas o punto de venta, puede componerse por un local comercial, publicidad comercial, mobiliario de oficina y para presentación de los artículos, mercadería para la venta y personal para su respectiva atención.

1.3 Aspectos legales de constitución

Las empresas comercializadoras de artículos para el hogar en Guatemala se encuentran tipificadas como sociedades mercantiles. Las sociedades mercantiles se dan cuando se realiza la unión de dos o más personas que aporten bienes, o también por la unión de empresas para la explotación de un recurso o un negocio, de lo cual se adquiere una responsabilidad directa frente a terceros y la obtención de ganancias por el artículo comercializado.

Por lo general, las empresas pueden formalizarse como individuales o bien adoptar la forma de sociedades mercantiles; el Código de Comercio de Guatemala Decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, contempla cinco formas para constituir las sociedades mercantiles, siendo las siguientes:

1.3.1 Sociedad Colectiva.

Es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidario a las obligaciones de la empresa. Estas sociedades se encuentran normadas por los artículos del 59 al 67 del Código de Comercio de Guatemala.

1.3.2 Sociedad en Comandita Simple.

Es la sociedad que se compone por uno o varios socios comanditados que responden de forma subsidiaria, ilimitada y solidaria a las obligaciones sociales, y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación; en esta sociedad las aportaciones no se pueden representar por títulos o acciones de acuerdo a lo que indican los artículos del 68 al 77 del Código de Comercio de Guatemala.

1.3.3 Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Es la que está compuesta por dos o más socios que solo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad, o en su caso la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social; el capital deberá estar dividido en aportaciones que no podrán ser títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones. Estas sociedades se encuentran normadas por los artículos del 78 al 85 del Código de Comercio de Guatemala.

1.3.4 Sociedad en Comandita por Acciones.

Es aquella en la que uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima. Estas sociedades se encuentran normadas por los artículos del 195 al 202 del Código de Comercio de Guatemala.

1.3.5 Sociedad Anónima.

Es la sociedad de capital dividido y representado por acciones; la responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito. Estas sociedades se encuentran normadas por los artículos del 86 al 183 del Código de Comercio de Guatemala. Las empresas de servicios comerciales, por lo general se establecen como sociedad anónima; sin embargo, independientemente de la forma de organización y constitución de una empresa mercantil, es necesario, importante y obligatorio de acuerdo al Código de Comercio, que cuente con un sistema de contabilidad para el registro de sus operaciones.

1.4 Estructura organizacional

“Teoría de la organización, en economía, marco de análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes organizaciones”. (8:2)

El análisis económico tradicional tiende a analizar las actuaciones de la

empresa como el resultado de una decisión unitaria, mientras que la teoría de la organización reconoce que en las grandes corporaciones en el proceso de toma de decisiones suele estar descentralizado y que éstas no dependen sólo del objetivo de maximización de beneficios o ganancias, sino también de su estructura organizativa. Por ello, la toma de decisiones en las grandes empresas suele tomar en cuenta la necesidad de limitarse a obtener beneficios satisfactorios, sin necesidad de maximizarlos, debido a la obligación de conjugar los diversos objetivos de las distintas partes que componen la organización.

Cuando las decisiones se adoptan de forma colectiva no sólo se suele tener en cuenta los objetivos de la empresa sino el de elevar los beneficios y los riesgos que conlleva.

La estructura de una empresa comercializadora de bienes satisfactorios para el hogar, específicamente una entidad que se dedica a la venta de mercadería de línea blanca y electrónica de uso doméstico, se va dando de acuerdo a su crecimiento y necesidades de presencia comercial, no obstante que por la naturaleza de su negocio debe de contar con una departamentalización apropiada de sus productos y altamente competitiva para el buen funcionamiento y servicio hacia los clientes y público que les busca.

Uno de los objetivos principales en la administración de una empresa comercializadora de artículos para el hogar, es contar con un sistema de contabilidad adecuado, fuentes de financiamiento que garanticen disponibilidad, una estructura organizacional por áreas o departamentos y un equipo de auditoría que esté evaluando constantemente el control interno de la empresa para la evaluación y mitigación de los riesgos que genera el negocio.

1.5 Aspectos de financiamiento

Las empresas dedicadas a la venta de artículos para el hogar, requieren de una inversión millonaria para la formación de sus puntos de venta que le permita vender el producto ofrecido, por lo que independientemente de la forma bajo la cual se constituyan, estas empresas necesitan tener acceso frecuente al sistema financiero, con la finalidad de obtener financiamiento necesario para la realización de sus actividades comerciales, o trabajar sus propios recursos económicos, físicos y materiales, si se cuenta con ellos. De lo anterior, se desprende las dos fuentes de financiamiento utilizadas; propias o internas y ajenas o externa:

1.5.1 Fuente de financiamiento propias o internas

El financiamiento interno o autofinanciamiento, está integrado por aquellos recursos financieros que la empresa genera por si misma sin acudir al financiamiento de otras fuentes externas. Parte del financiamiento interno lo constituye la reinversión de las utilidades obtenidas por el giro normal de sus operaciones u otras operaciones como venta de activos y de acciones de ésta.

1.5.2 Fuente de financiamiento ajena o externa

Cuando se habla de financiamiento externo, se dice que está formado por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene fuera de sus recursos propios y del giro normal de la empresa, por no poder satisfacerlos por sí misma, pues le resulta insuficiente su capacidad instalada o sus puntos de venta, como para generar los flujos de efectivo necesarios para sus operaciones empresariales o de infraestructura.

Dicho de otra forma el empresario tiene que recurrir a préstamos en entidades bancarias tanto internas como externas, entidades financieras, emisión de bonos u

otros documentos que le permitan un apalancamiento financiero para la ampliación de sus instalaciones o niveles de compras a sus proveedores.

1.6 Infraestructura con que cuenta

Las empresas o entidades que se dedican a la comercialización de artículos para el hogar poseen una infraestructura en términos generales bastante similar, esto debido a que la naturaleza de su negocio es la misma, por lo que con excepción de la estructura que tenga cada una de ellas en relación a sus oficinas administrativas, sus distintos puntos de venta guardan un estándar de acuerdo a sus propias normas internas de imagen, decoración y rotulación que los identifica.

Generalmente las empresas con puntos de venta de artículos para el hogar cuentan con los siguientes aspectos:

- Local comercial acorde a sus necesidades comerciales y de imagen.
- Vehículos de reparto a sus clientes.
- Inventario de mercadería y documentación administrativa
- Bodegas internas o externas de mercadería
- Personal de jefaturas y vendedores de acuerdo al tamaño del punto de venta.

1.7 Aspectos relacionados con sistemas contables

La contabilidad se define como el conjunto de principios generales y reglas fundamentales que tienen como finalidad llevar cuenta, control y razón de las operaciones comerciales y mercantiles de una empresa o institución, ya sea de carácter público o privado. Para una comprensión más acertada de lo que es la contabilidad, se propone clasificarla en tres grupos que se describen a continuación:

1.7.1 Por la persona a la que pertenece:

- Pública: Es la contabilidad que se realiza en el estado o gobierno de un país.
- Privada: Es la contabilidad de las personas particulares o empresas privadas.

1.7.2 Por la actividad que realiza la empresa:

- Comercial e industrial
- Bancaria y financiera
- Ganadera y agrícola
- Fabril o de costos
- Transporte y almacenaje

1.7.3 Por el fin que persigue la empresa:

- Administrativa: Es la que registra las operaciones de las instituciones de beneficencia, tales como los clubes deportivos, los círculos sociales, etc.
- Especulativa: Es la de empresas individuales o jurídicas destinadas a la especulación que no es más que las utilidades existentes entre los precios de compra o producción y el precio de venta de los artículos o servicios.

Debido a que la contabilidad es una herramienta de suma importancia, es indispensable adecuar cada forma de registros contables, a cada tipo de empresa existente, o bien que cada empresa se adecue a la forma más razonable, legal y lógica para el registro de sus operaciones contables.

Las empresas en el curso normal de sus operaciones y especialmente derivado de la utilización de un inadecuado sistema de registros contables, enfrentan la posibilidad de sufrir pérdidas al no contar con un apropiado registro de sus ingresos, costos y gastos, esto debido a que la forma que se utiliza para registrar las operaciones y transacciones de negocios e inversiones, no cuentan con el desglose o detalle necesario óptimo para llevar cuenta y razón de sus bienes, derechos, obligaciones, etc. Además, puede carecer de un adecuado control interno.

CAPÍTULO II

AUDITORÍA INTERNA

2.1 Definición de auditoría

“Auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencia de una manera objetiva respecto de las afirmaciones concernientes a actos económicos y eventos, para determinar el grado de correspondencia entre estas afirmaciones y criterios establecidos y comunicar los resultados a los usuarios interesados”. (7:3)

La auditoría interna está encargada de examinar todo tipo de operaciones realizadas por un ente, lo que la hace diferente de la auditoría de estados financieros, ya que esta última centra su interés en lo que se relaciona con la información expuesta por los estados financieros relativa a la situación financiera y los resultados económicos del período auditado. En cambio, la auditoría interna ejecuta sus actividades de examen con el propósito de formular juicios técnicos sobre la calidad y confiabilidad de la información y los sistemas de información general; acerca de la validez, vigencia y adhesión a las políticas, normas y procedimientos generales y particulares aplicados en cada una de las áreas y unidades de la entidad; y sobre la vigencia y efectividad de los controles directos incorporados en las operaciones.

La auditoría interna forma parte de la escritura organizativa de la empresa y debe estar ubicada organizacionalmente a un nivel jerárquico, que le permita cumplir con los objetivos que se le asignan por la alta dirección.

La auditoría interna debe mantener independencia con relación a las actividades que audita, por lo tanto, cuando ésta se involucra en el proceso operativo, deja de realizar funciones de auditoría interna y se convierte en una

contraloría, control de calidad, supervisión, etc. Esto sucede en los entes familiares.

En Guatemala en las empresas familiares, es común encontrar que la auditoría interna le reporte a la junta directiva, gerencia general o financiera; sin embargo, la auditoría interna debe reportar a la junta directiva, consejo de administración o administrador único para abarcar con independencia todas las áreas de la empresa.

2.2 Importancia de la Auditoría Interna

La empresa moderna tiene dentro de sus principales intereses el enfrentamiento de manera activa a los riesgos que afectan su estabilidad y seguridad integral. De esta manera es importante la búsqueda de alternativas que permitan el tratamiento de estos riesgos de manera consciente y razonada, de aquí, que una de las técnicas más utilizadas hoy en gran parte del mundo, es el desarrollado por la administración o gerencia de riesgos, que es caracterizada por muchos como una técnica gerencial, que posibilita de manera integral detectar, evaluar y manejar los riesgos de pérdida a los que se enfrenta la empresa moderna.

Para cumplir ese objetivo el analista de riesgo despliega acciones propias de la dirección y gestión de empresa con la especificidad de las ciencias y técnicas aplicables a los riesgos y las herramientas para su gestión. Como parte fundamental de esa labor directiva debe procurar la máxima coordinación con todas las áreas operativas de la empresa en la circulación fluida que tenga relación con los riesgos.

En forma general, tradicionalmente la auditoría interna se ha orientado hacia aquellos aspectos de tipo financiero concentrándose en la corrección de los registros contables y verificando que la información sea confiable. Sin embargo, ésta es sólo una de las áreas que se pueden considerar como básicas a cubrir como parte del departamento de auditoría interna.

Siendo la auditoría interna, un control de los controles e instrumentos de medición y evaluación de la efectividad de la estructura de control interno de una entidad, contribuye con ésta, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Actualmente, la auditoría interna se ha involucrado en la evaluación de riesgos dentro las compañías para garantizar las cifras contables y cumplimiento de controles claves establecidos, así como de las políticas y procedimientos existentes.

2.3 El auditor interno

“Es la persona que está a cargo de un departamento asesor y fiscalizador en el cuál la compañía deposita la confianza de velar por los principales activos de la empresa”. (11:4)

En Guatemala el Contador Público y Auditor en el ejercicio de su profesión, se rige por medio de un Código de Ética Profesional, el cual se acordó aprobar por medio de la Junta Directiva del Colegio de Contadores Públicos y Auditores (CCPA) conforme la asamblea extraordinaria celebrada en la ciudad de Guatemala y en la ciudad de Quetzaltenango, el día viernes 8 de agosto de 2008 y conforme lo que establece la Ley de Colegiación Profesional Obligatoria Decreto 72-2001 del Congreso de la República de Guatemala, además, lo citado por los estatutos del CCPA. El Código de Ética Profesional entro en vigencia el día 27 de septiembre de 2008.

El Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, establece en el postulado uno, con respecto a la aplicación universal del código, “Este Código de Ética Profesional es aplicable a todo Contador Público y Auditor que sea miembro del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, sin importar la índole de su actividad o

especialidad, bien sea que practique el ejercicio independiente bien sea que actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los Contadores Públicos que, además, ejerzan otra profesión” (3:1)

El Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, no cuenta con ninguna sección específica con relación a la Auditoría Interna, sin embargo en el capítulo V, menciona algunos lineamientos que debe considerar el Contador Público y Auditor al prestar sus servicios en los sectores públicos y privados en la ejecución de su profesión (3:6)

Como herramienta de apoyo y de consulta, el auditor interno, para una mejor ejecución de su trabajo también puede considerar el contenido del Código de Ética del Instituto de Auditores Internos de Estados Unidos de América (The Institute of Internal Auditors de EEUU) El propósito de este Código es promover una cultura ética en la profesión de Auditoría Interna. La profesión de Auditoría Interna ésta basa en la confianza que se imparte a su aseguramiento objetivo sobre la gestión de riesgos de negocio, control interno y apoyo a la dirección. De esa cuenta debe incluir dos componentes esenciales:

1. Principios que son relevantes para la profesión y práctica de la Auditoría Interna.
2. Reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los auditores internos. Estas reglas son una ayuda para interpretar los principios en aplicaciones prácticas. Su intención es guiar la conducta ética de los auditores internos con base a lo siguiente:
 - a) **Aplicación:** Este Código de Ética se aplica tanto a los individuos como a las entidades que proveen servicios de Auditoría Interna.

- b) **Principios:** Se espera que los auditores internos apliquen y cumplan los principios de ética ya establecidos.
- c) **Integridad:** La integridad de los auditores internos establece confianza y consiguientemente, provee la base para confiar en su juicio.
- d) **Objetividad:** Los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.
- e) **Confidencialidad:** Los auditores internos respetan el valor y la propiedad de la información que reciben y no divulgan información sin la debida autorización a menos que exista una obligación legal o profesional para hacerlo.
- f) **Competencia:** Los auditores internos aplican el conocimiento, aptitudes y experiencia necesarios al desempeñar los servicios de Auditoría Interna.

2.3.1 Conocimiento y experiencia

Los auditores internos deben tener conocimiento y experiencia conforme a lo establecido por el puesto que ocupa dentro de la organización, dentro de lo que destaca:

- Habilidades para la aplicación de normas, técnicas y procedimientos de auditoría al desarrollar su trabajo.
- Habilidad en la aplicación de principios y técnicas contables al manejar registros e informes financieros.
- Experiencia en procedimientos administrativos para identificar y evaluar la importancia y efecto de las desviaciones en la estructura de control interno.
- Preparación suficiente en las áreas de contabilidad, economía, leyes fiscales e

impuestos, finanzas, procesamiento electrónico de datos y administración para detectar problemas y recomendar soluciones.

2.3.2 Alcance del trabajo

El alcance de la auditoría interna debe incluir la revisión y evaluación de la estructura de control interno, para determinar si el mismo es efectivo y eficiente.

Además, debe abarcar la ejecución del plan de trabajo; sin embargo, la gerencia y el consejo de administración proporcionan una dirección para fortalecer el alcance del departamento.

El propósito de la evaluación de la estructura de control interno, es determinar si se cumplen los objetivos elementales que ayuden a mitigar los riesgos en las operaciones.

2.5 Objetivos que persigue la auditoría interna

Dentro de los objetivos a los que mayor énfasis se le realiza, están los siguientes:

2.5.1 Garantizar información financiera confiable y oportuna

La auditoría interna, debe evaluar la efectividad de los controles internos, ya que esto le permitirá garantizar la autenticidad y confiabilidad de las transacciones y el adecuado respaldo y registro de las mismas, a efecto que los estados financieros presenten razonable y oportunamente la situación financiera de la entidad a la que asesora.

Por medio de la revisión de la información financiera, la auditoría interna permite a la administración de la empresa, conocer la precisión y veracidad de la contabilidad, verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes que mitigan los riesgos evaluando la eficiencia y eficacia de los controles

establecidos por la administración para salvaguardar los activos de la empresa dando fe de la propiedad y la existencia de los mismos.

2.5.2 Promover la eficiencia operativa de la entidad

Cuando la auditoría interna evalúa actividades relacionadas con el uso económico y eficiente de los recursos, promueve la eficiencia operativa de la entidad al identificar situaciones como subutilización de instalaciones, trabajo no productivo, procedimientos que no justifican su costo, exceso o insuficiencia de personal clave en los puntos clave y productivos.

2.5.3 Cumplimiento de objetivos, políticas y procedimientos

En este sentido, el departamento de auditoría interna debe conocer los objetivos y políticas para diseñar las pruebas necesarias y así verificar el cumplimiento de los mismos.

Como es lógico, en toda empresa es la administración la responsable de fijar los objetivos, políticas, planes y procedimientos, pues el proceso de determinar estos; es parte del proceso integral de la administración de cada compañía. Cabe indicar, que la auditoría interna forma parte del proceso administrativo del control y como tal debe conocer los objetivos, políticas, planes y procedimientos determinados por la administración para evaluarlos y verificar su cumplimiento en base a fechas y metas.

2.6 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

La auditoría interna es ejercida en ambientes legales dentro de las compañías que varían según sus actividades, propósitos, tamaños y estructura, así como por personas de dentro y fuera de la entidad. Estas diferencias podrían afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, sin embargo, el cumplimiento de **las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)** es esencial para la ejecución del trabajo del departamento de auditoría interna independiente de la organización.

2.6.1 Normas sobre atributos

En estas normas se manifiestan los aspectos más importantes que deben tener los elementos o personal que conforma un departamento de auditoría interna y cómo debe manejarse de manera profesional en la ejecución y cumplimiento de las tareas asignadas. Dentro de las normas importantes de esta faceta, están:

2.6.1.1 Propósito, autoridad y responsabilidad

El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con la normas de ejercicio profesional y estar aprobados por el consejo de administración.

2.6.1.2 Independencia y objetividad

Como la norma lo indica, la actividad de la auditoría interna debe ser independiente, y el personal de un departamento de auditoría interna debe ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo manteniendo independencia de la organización para no tener impedimentos a la independencia u objetividad del departamento.

2.6.1.3 Pericia y debido cuidado profesional

El personal de un departamento de auditoría interna, debe garantizar que sus tareas y trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional, por lo que los auditores deben reunir los conocimientos, aptitudes y otras competencias necesarias e inherentes para cumplir con sus responsabilidades individuales y profesionales.

2.6.1.4 Aseguramiento de calidad y mejora

El responsable de un departamento de auditoría interna, debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad del departamento y su personal, revisando continuamente su eficiencia.

Dicho programa debe ser diseñado para ayudar a la actividad del departamento, lo que le permitirá agregar valor y a mejorar las operaciones de la organización proporcionando aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las normas y con ética todas sus tareas o ejecuciones de trabajo.

2.6.2 Normas sobre desempeño

En estas normas encontramos los aspectos y lineamientos de suma importancia para las facetas de la ejecución del trabajo de una manera profesional y honesta; dentro de estas normas están las siguientes:

2.6.2.1 Administración de la actividad de auditoría interna

El jefe del departamento de auditoría interna, debe gestionar eficazmente la actividad de la auditoría interna para asegurar que sus actividades añadan valor a la compañía.

2.6.2.2 Naturaleza del trabajo

Un departamento de auditoría interna debe evaluar y contribuir a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno de la entidad a la que presta servicio para mitigar los riesgos inherentes y más importantes para la organización.

2.6.2.3 Planificación del trabajo

En cada tarea asignada el auditor interno debe desarrollar un plan de trabajo para cada evaluación, considerando los objetivos, los riesgos, la eficacia, las oportunidades de mejora dentro de la institución. En esta etapa no se debe olvidar aspectos muy importantes como el alcance del trabajo a desarrollar, la asignación de recursos y una adecuada programación de las actividades.

2.6.2.4 Desempeño del trabajo

Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de tal manera que permita cumplir con los objetivos del trabajo planificado considerando la fuente de información, el análisis y evaluación, el registro de la información y los resultados a entregar luego de la evaluación profesional.

2.6.2.5 Comunicación de resultados

El resultado del trabajo ejecutado debe ser entregado oportunamente, considerando que la comunicación debe llevarse bajo los principios de precisión, objetividad, clara, constructiva, completa y sobre todo buscando la eficiencia y la satisfacción del consejo o la administración al entregar información final que agrega valor profesional.

2.6.2.6 Supervisión del progreso

El director o jefe del departamento de auditoría interna debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la alta dirección, pues se debe tener y mantener un proceso de seguimiento para supervisar y asegurarse que las acciones de la dirección hayan sido efectivamente implementadas o bien que la dirección superior haya aceptado el riesgos de no tomar acción sobre los resultados finales entregados.

2.6.2.7 Aceptación de los riesgos por la administración

Es cuando el auditor interno considera que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual y que es inaceptable para la entidad; en ese momento debe buscar la forma de discutir esta situación con la alta dirección y plantearse de manera profesional y clara, pero si la decisión no se mueve, el auditor interno y la alta dirección deben elevarlo al consejo de administración para su información y

resolución.

2.7 Auditoría interna como socio estratégico de la Dirección

Introducir el modelo de evaluación de riesgos a nivel de auditoría interna, proporcionará al personal del departamento, a las distintas gerencias y sobre todo a la empresa una oportunidad para realizar una labor de mercadeo de sus nuevas prácticas de planeación y evaluación de proyectos de auditoría o revisión.

Además le permitirá a la compañía y al personal, mejorar la comprensión acerca de los procesos y objetivos del negocio, y conocer los riesgos a administrar.

También permitirá realizar nuevos planteamientos y estrategias de control interno financiero y administrativo y poder solicitarles a los gerentes las acciones a tomar para la reducción y mitigación de los riesgos identificados.

La Auditoría Interna actuando como un socio estratégico para la Dirección en el marco de las evaluaciones de control interno e identificación de Riesgos permitirá:

- Evaluar en qué medida los procesos de control organizados en el sistema de control interno, contribuyen a mitigar los riesgos.
- Evaluar si las consecuencias negativas o positivas de los riesgos están directamente afectadas por la efectividad de los controles y del sistema de control interno.
- Identifica, mide y prioriza riesgos, de manera tal que el esfuerzo mayor va a ser dedicado a aquellos procesos auditables que revisten mayor relevancia.
 - Es un medio de asignar los recursos de auditoría disponibles, a fin de satisfacer las necesidades de auditoría de la organización.

CAPÍTULO III

MODELO COSO

3.1 Origen del Modelo Coso

En 1980, la Comisión Nacional de los Estados Unidos de América especializada en Reportes Financieros Fraudulentos, denominada Treadway Commission, empezó a realizar un detallado análisis de las causas de fallas de control interno en numerosas entidades de los sectores público y privado.

Como resultado de dicho análisis surgió el modelo COSO (Committee Of Sponsoring Organizations; Comité de Organizaciones Patrocinadas), cuyo propósito es contar con una guía para la implantación y evaluación del control interno en una empresa o entidad.

El denominado modelo o informe COSO, da a conocer los resultados de las tareas realizadas durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la Treadway Commission y La National Commission On Fraudulent Financial Reportin creó en los Estados Unidos de América, finalizándolo en 1985 bajo las siglas COSO (Committee Of Sponsoring Organizations; Comité de Organizaciones Patrocinadas)

El grupo en mención estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA, Asociación Americana de Contadores)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA, Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados)
- Financial Executive Institute (FEI, Instituto de Ejecutivos Financieros)
- Institute of Internal Auditors (IIA, Instituto de Auditores Internos)
- Institute of Management Accountants (IMA)

3.2 Qué es el modelo COSO

COSO (Committee Of Sponsoring Organizations; Comité de Organizaciones Patrocinadas), es un modelo internacional de control interno integral diseñado para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar, como fundamento para la evaluación del control interno e identificar las mejores prácticas aplicables.

Es un proceso ejecutado por el Staff de la organización, la administración y todo el personal, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos establecidos por la compañía.

Es conveniente indicar que para la utilización del modelo COSO, es necesario conformar un equipo de trabajo que estudie cada uno de los macro procesos del modelo y realice las adaptaciones necesarias para contar con cuestionarios de control interno enfocado y aplicable a las necesidades de cada empresa, organización o entidad.

3.3 Objetivos del modelo Coso

El modelo COSO tiene como objetivos principales tres áreas importantes que se describen a continuación:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, contratos y regulaciones.

Esta metodología de control interno se desarrolló sobre la base de un modelo genérico de empresa, que consta de los siguientes macro procesos:

- *Administración de la empresa:* A nivel estratégico se tiene este macro proceso que incluye las estrategias, la administración global de las operaciones, reporte e información externa y la administración del riesgo.
- Provisión de la Tecnología.
- Provisión de Servicios.
- Integridad de la información.
- Administración Financiera.
- Adquisición
- Entradas
- Salidas
- Operaciones
- Recursos Humanos

La idea del modelo es cubrir, integralmente, todas las áreas administrativas de una empresa y permitir evaluar integralmente su funcionamiento y puntos claves.

Se puede realizar una evaluación de cada unidad estratégica de negocios considerándola como que si fuera una empresa en sí misma y se pueden utilizar también los macro procesos que se consideren convenientes en los distintos procesos de apoyo para un mejor análisis de la información que se recaba.

Para los efectos de Auditoría Interna, el modelo COSO se considera que puede servir como base para elaborar cuestionarios de control interno, evaluación de riesgos, guías de auditoría, etc. a ser utilizadas principalmente en las evaluaciones de auditoría operacional. El contar con este modelo de control interno brinda varios beneficios que se pueden enumerar a continuación:

- Es un enfoque sistemático de una empresa genérica lo cual permite asegurar que quedan aspectos importantes sin considerar en los estudios realizados.

- Le permite a las jefaturas delimitar con mayor precisión los alcances de los estudios a realizar, haciendo referencia a los contenidos de los macro procesos y los objetivos de control interno del modelo.
- El analista que realiza el estudio cuenta con guías y cuestionarios básicos que le sirven como punto de partida para la realización del estudio, lo cual garantiza una cobertura mínima de aspectos importantes en el área auditada.
- El analista ahorra tiempo al contar con guías y cuestionarios de control prefabricados, impidiendo que se pierda tiempo en inventarlo todo desde cero en cada estudio.
- Se dispone de una metodología de control que es un estándar internacional ampliamente reconocido, lo cual aumenta la confiabilidad y credibilidad del trabajo realizado.
- Se utiliza un enfoque de riesgos y controles que es una tendencia mundial en la evaluación del control interno.

3.4 Cambios y desarrollo de Coso

En el mundo empresarial, la idea de que hay un antes y un después para el control interno tras la elaboración del primer Informe COSO que ha supuesto la aparición de nuevos enfoques, imprescindibles actualmente en la gerencia moderna. El enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión). En sentido amplio, se define como:

“Un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la dirección y el

resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías” (21:15)

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones.*
- *Confiabilidad de la información financiera.*
- *Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.*

COSO convierte los antiguos elementos de Control Interno en cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente económico, y están integrados a los procesos administrativos:

COSO, siguió trabajando en el esquema de control propuesto; ello, con el propósito público de apoyar a las organizaciones en el cumplimiento de sus objetivos.

La consideración de las necesidades de las organizaciones en materia de evaluación y mejoramiento del análisis de riesgos administración y dirección; también los requerimientos y retos para dar atención a las leyes y normas, la evolución de diversos acontecimientos en el mundo de los negocios y de los gobiernos de cada país y las nuevas perspectivas del control interno y del papel del auditor interno dentro del mismo, crearon bases para el avance del modelo Coso.

Con estas bases, fue emitido en 2004 el denominado COSO II o COSO ERM (COSO: Committee Of Sponsoring Organizations; Comité de Organizaciones Patrocinadas. COSO ERM: Committee Of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management; Gestión Empresarial de Riesgos).

3.5 Coso I.

La primera presentación o nacimiento al mundo empresarial y financiero del modelo COSO, contiene cinco componentes para la evaluación del control interno basado en la metodología de riesgos de negocio y con la visión que las gerencias o departamentos de auditoría interna de las compañías realicen sus revisiones bajo esta estructura. Guatemala no ha sido la excepción para practicar esta visión.

3.5.1 Ambiente de control

La Gerencia da las instrucciones desde lo alto en una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados, proporciona disciplina y estructura. Para ello, utiliza cinco elementos del ambiente de control descritos a continuación:

a) Integridad y valores éticos

Se refiere a la implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.

b) Compromiso para la competencia

Se refiere a las descripciones formales de trabajo, análisis de conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos

c) Filosofía y estilo de operación de la administración

Sé refiere a la aceptación de riesgos por parte de la administración en cuestiones de negocios o su conservación hacia ellos, frecuencia de interacción entre las gerencias y la administración operativa, actitudes y acciones sobre el manejo o manipulación de la información contable en cuanto a revelaciones de eventos importantes.

d) Estructura organizacional

Se refiere a la conveniencia de la actual estructura organizacional de la entidad y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades, definición de las responsabilidades claves de los administradores y su entendimiento

e) Políticas y prácticas de Recursos Humanos

Se refiere a la extensión en la que se aplican las políticas y los procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados, Aplicabilidad de las acciones remediabes ante desviaciones de las políticas, chequeo de la experiencia de los candidatos, criterios de retención y promoción de empleados y de las técnicas de recolección de información.

3.5.2 Valoración de Riesgos

Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos como base para administrar los riesgos. Para llevar a cabo esta realización de valorización, existen dos factores importantes a considerar:

1. Factores externos:

Se refiere a desarrollos tecnológicos, expectativas y necesidades cambiantes de los clientes, competencia, legislación, etc.

2. Factores internos:

Se refiere a ruptura de los procesos de información, la calidad del personal involucrado, la naturaleza de las actividades del negocio y acceso a los empleados y a los activos del negocio.

3.5.3 Actividades de control

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos. Debe quedar bien claro que no se trata de control de actividades sino de mitigar los riesgos existentes; de esa cuenta citamos algunas de las principales actividades de control sujetas a examinar:

1. Revisiones de alto nivel
2. Mediciones del desempeño
3. Funciones directas o actividades administrativas
4. Revisión del procesamiento de información
5. Controles físicos
6. Indicadores de desempeño
7. Segregación de responsabilidades y funciones

3.5.4 Información y comunicación

Identificación, captura y comunicación de la información en forma y en tiempo, de tal forma que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades, información no sólo interna sino relacionada con eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.

La calidad de la información afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones de administración y control de las actividades de la organización. Dentro de esta faceta los aspectos a evaluar y considerar son:

1. El contenido de la información es apropiado y está de acuerdo a las necesidades.
2. La información es procesada, comunicada y presentada oportunamente y está disponible.

3. Los reportes presentan información actualizada y veraz.
4. Los datos presentados son exactos, confiables y correctos.
5. La información está accesible y se puede obtener fácilmente.

3.5.5 Monitoreo o supervisión

Los sistemas de control interno deben monitorearse, por medio de un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. En función de lo mencionado citamos dos formas de monitoreo y supervisión, considerándose que debe realizarse durante la ejecución del trabajo pues no se debe caer en las formas tradicionales y que están fuera del modelo COSO.

DURANTE LA MARCHA DE LAS ACTIVIDADES

- AUDITORIA PROACTIVA
- Ocurre durante las operaciones.
- Supervisión.
- Comparaciones.
- Conciliaciones.

A POSTERIORI DE LAS ACTIVIDADES

- AUDITORIA REACTIVA
- Ocurre después de las operaciones.
- Autoevaluación del control
- Evaluación independiente.

3.6 Coso II o ERM

COSO II o COSO ERM (COSO: Committee Of Sponsoring Organizations; Comité de Organizaciones Patrocinadas. COSO ERM: Committee Of Sponsoring

Organizations Enterprise Risk Management; Gestión Empresarial de Riesgos); es la segunda generación o presentación empresarial del modelo COSO, contiene ocho componentes para la evaluación del control interno con la visión que las gerencias y altos mandos, así como el auditor interno de las compañías pueda utilizar para realizar revisiones de control interno bajo esta metodología o estructura. El tema de COSO II o COSO ERM; se estará desarrollando detalladamente en el capítulo IV.

3.7 Programa para la implementación del modelo COSO

La Auditoría Interna está encargada de examinar todo tipo de operaciones realizadas por un ente, ejecuta sus actividades de examen con el propósito de formular juicios técnicos sobre la calidad y confiabilidad de la información y los sistemas de información general, acerca de la validez, vigencia y adhesión a las políticas, normas y procedimientos generales y particulares aplicados en cada una de las áreas y unidades de la entidad, y sobre la vigencia y efectividad de los controles directos incorporados en las operaciones.

El modelo Coso no enmarca un programa de implementación fijo o estándar debido que cada empresa posee sus propias características; sin embargo, debe considerarse como principios fundamentales, empezar lo siguiente:

- a) Evaluar el desempeño en las tareas que les han sido encomendadas a los miembros componentes del equipo humano de la organización
- b) Verificar si las personas se desempeñan con sujeción a las políticas y normas preestablecidas, si las tareas se desarrollan de acuerdo con los procedimientos definidos y si están permitiendo avanzar adecuadamente hacia el cumplimiento de las metas y logro de los objetivos para los cuales

fueron establecidos.

- c) Proporcionar a la dirección superior del ente, información independiente y objetiva, diferente de aquella que fluye por los conductos regulares de comunicación establecidos por la organización.
- d) Asegurar la eficiencia en el desempeño de las responsabilidades asignadas a los miembros de la organización, por cuanto, a través del examen crítico de las actuaciones, tiene que estar en condiciones de detectar las debilidades, desviaciones y fallas potenciales o existentes y proponer las medidas correctivas que correspondan.
- e) Deberá comprenderse a la organización como un todo y, en particular, cada una de las unidades componentes. Sin dejar de lado la interacción de la organización con su entorno o medio ambiente.
- f) Debe comprenderse necesariamente el examen y la evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno de la organización, la evaluación de la eficiencia y eficacia del sistema de información administrativo, y la evaluación de la calidad del desempeño de los miembros en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- g) Debe emitirse un informe en el que exprese su opinión técnica fundada respecto de la calidad con que se está administrando la organización o un área específica de ella.

3.8 Aspectos base para la implementación del modelo COSO

Auditoría Interna es totalmente independiente y evaluará en forma constante la eficiencia y eficacia de los procedimientos que se están desarrollando para la

Gestión de Riesgos.

La Gestión de Riesgos se deberá soportar en una serie de documentos que evidenciarán su constitución y funcionamiento. Entre los principales documentos que deben integrarla se encuentra:

- a) Manual para el Manejo de la Gestión de Riesgos.
- b) Definición de funciones y responsabilidades dentro de la Gestión de Riesgos.
- c) Políticas y Procedimientos de identificación, evaluación y tratamiento del riesgo.
- d) Plan anual de capacitación de cultura de riesgo.
- e) Políticas y procedimientos de supervisión y auditoría de la efectividad de los tratamientos establecidos para gestionar el riesgo.
- f) Mapa de Riesgo de la entidad.
- g) Mapa de Riesgo por Departamento.
- h) Informes y Actas de las reuniones mensuales.
- i) Nuevo Análisis de los Riesgos
- j) Mapa de Riesgos Proyectado.

3.8.1 Cuestionario para la evaluación del control interno bajo el modelo COSO.

Para la ejecución del trabajo de auditoría y evaluar el control interno se utilizan cuestionarios enfocados y profesionalmente realizados, los cuales deben tener o llegar en términos generales los aspectos siguientes:

- Evaluar por medio de cuestionarios y otras herramientas disponibles cada uno de los componentes del control interno, a fin de proponer a la gerencia un diagnóstico en base al modelo COSO.
- Proponer recomendaciones integrales que le permitan a la administración

canalizar los esfuerzos hacia los componentes identificados como débiles dentro de su operación.

- Probar los controles para determinar si éstos mitigan el riesgo de no lograr los objetivos propuestos por la administración, en su defecto recomendar la implementación de controles eficientes.

3.8.2 Matriz de riesgos, evaluación y soporte de la gestión de riesgos.

La matriz de riesgos constituye una documentación de gran importancia para la auditoría, una vez analizada y evaluada. Se confecciona antes de empezar a realizar la auditoría, con el objetivo de identificar y evaluar los riesgos potenciales existentes en la organización.

Esto permitiría agilizar el trabajo de la auditoría, además, permitiendo calificar los niveles de riesgos en cada una de las áreas auditadas, con el fin de tener una base fundamentada para opinar sobre la confiabilidad y suficiencia de los controles existentes dentro de los procesos de la compañía.

En la estructura del modelo a utilizar para cada uno de los macro procesos se cuenta con un conjunto de objetivos de control que brinda el modelo, así como también, para cada uno de éstos se tienen los riesgos planteados por la empresa y los puntos de control o actividades de control a enfocar para minimizar dichos riesgos y lograr el cumplimiento de tales objetivos.

3.8.2.1 Definición

Se define a la Matriz de Riesgo como modelo corporativo y también como proyecto corporativo para evaluar el control interno general y no de auditoría.

A la matriz también se le puede definir como el conjunto de cantidades o funciones dispuestas ordenadamente en filas y columnas formando un cuadro o un

rectángulo, de modo que la posición de cada elemento en la matriz defina las operaciones o revisiones que hay que realizar con el problema que se evalúa.

Es la herramienta principal de vaciado de información donde se detallan los procesos y subprocesos de la evaluación de auditoría que se realizará, es importante destacar que los riesgos identificados en la elaboración de la matriz, son del conocimiento del auditado y son responsabilidad de él su mitigación.

3.8.2.2 Objetivo de su elaboración

Los riesgos se definen, consensuan y se asignan a unidades orgánicas, esto implica definir los riesgos principales y luego desagregar éstos en sus componentes; el trabajo de conceptualizar, formular y definir la primera versión de la Matriz puede tomar bastante tiempo; posteriormente ésta se ajusta para recoger experiencias externas e internas y hacerla consistente con las mejores prácticas, las tendencias de la industria y la situación particular de cada organización.

3.8.2.3 Estructura

Cada organización debe desarrollar su propio enfoque sistemático (desarrollo de herramientas), acorde a sus riesgos y realidad empresarial.

La Ponderación de los riesgos debe medirse de acuerdo a su Gravedad, y estará influenciada por la frecuencia y probabilidad de ocurrencia de cada factor de riesgo en la Organización.

Los procesos deben conocerse a detalle por parte del auditor y comprenderlos con precisión sin dejar de considerar todos los subprocesos, a efecto de no dejar margen a ninguna posibilidad de error para dejar fuera de evaluación algún riesgo no mencionado o detectado por desconocimiento de los procesos.

Figura 1.

Forma o contenido mínimo de la matriz de riesgos.

| Procesos y subprocesos | Objetivos del proceso | Riesgo o amenaza | Prob.de ocurrencia | Impacto | Riesgo | Controles | Auditoría a realizar |
|-------------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------|----------------|---------------|------------------|-----------------------------|
| | | | | | | | |

3.8.3 Aplicación y pruebas

Para los riesgos de la Matriz, se debieran establecer indicadores, que faciliten los análisis, generen planes de acción con responsables, plazos y su posterior seguimiento.

Pasos a Desarrollar

- Identificación de principales funciones desde el punto de vista de control.
- Identificación de principales riesgos globales.
- Ponderación de los riesgos.
- Calificación de los riesgos versus funciones (bajo, medio, alto)
- Aplicación de ponderaciones y nota final

3.8.4 Elaboración y presentación de un informe ejecutivo

Los informes finales de la auditoría realizada bajo los componentes del modelo COSO no tienen ninguna estructura definida y establecida como un formato, sino que lo que constituye obligatorio son los componentes y la metodología de trabajo de evaluación y valorización de los riesgos observados en la evaluación de auditoría.

Estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, los que permiten que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control interno, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos, se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos y mitigar el riesgo.

3.8.4.1 Objetivo del informe

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

3.8.4.2 Características del informe

Dentro de las características principales que debe contener el informe final de la revisión practicada, se encuentran las siguientes:

- Análisis del riesgo: identifica áreas de problemas potenciales y cuantifica el riesgo para el proyecto.
- Identificación del Riesgo: identifica y categoriza el riesgo para el proyecto.
- Estimación del Riesgo: estima la posibilidad de una pérdida potencial y las consecuencias de estas pérdidas potenciales.
- Evaluación del Riesgo: evalúa las consecuencias globales del riesgo en el proyecto.
- Administración del Riesgo: *responde* a los riesgos analizados y las acciones a

tomar.

- Control y Compromiso de Mitigación del Riesgo: sugerir e implementar métodos para controlar los riesgos a través de la reducción o protección discutidos con la administración.
- Monitoreo y Seguimiento del Riesgo: monitorear los actuales riesgos y la ejecución de los planes de contingencia, para entonces depurar el plan según lo requerido

3.9 Clasificación del riesgo según el modelo COSO

El modelo COSO, es una metodología donde se evalúan los procesos y el control interno existente de una entidad de forma más avanzada y no de la forma tradicional sino entendiendo los procesos y subprocesos en una revisión de auditoría interna enfocada al asesoramiento de mitigación del riesgo.

3.9.1 Definición de riesgos

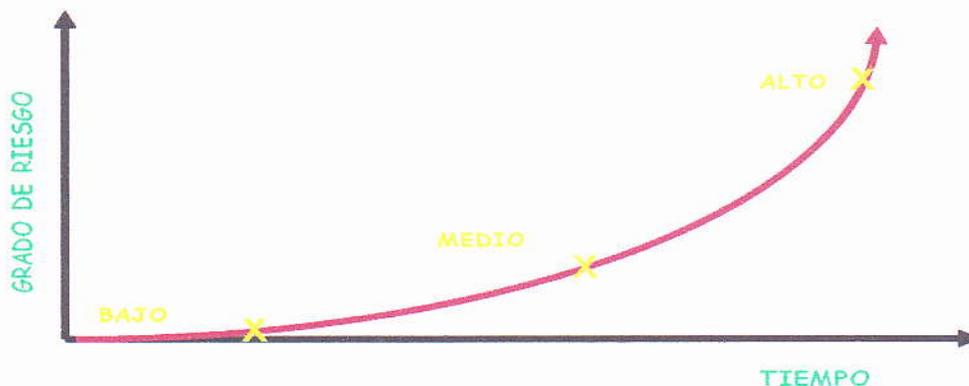
La definición de riesgo se puede considerar como la amenaza que la ocurrencia o no de un evento, impida a la organización o empresa el alcanzar sus objetivos estratégicos que se han plasmado en períodos determinados.

A continuación algunos conceptos que pueden definir el concepto de riesgo:

- “No creceremos a menos que tomemos riesgos. Toda corporación exitosa está plagada de riesgos.”(18:35)
- “Todo en la vida está relacionado con la administración de riesgos, no con su eliminación.”(5:12)
- Concepto utilizado por los auditores y la gerencia para expresar su preocupación acerca de los probables efectos de un entorno incierto.
- A las posibilidades negativas se las llama “riesgos”, y a las positivas se las llama “oportunidades”.(7:5)

Figura 2.

Riesgo de acción inoportuna= Incrementa grado



3.9.2 Calificación del riesgo en el proceso de auditoría

Las observaciones de auditoría son calificadas según el análisis de riesgos de la compañía que se evalúa; sin embargo, para el caso práctico a desarrollar sólo será calificado bajo los tres puntos de riesgos más importantes.

Con la evaluación de todo el proceso, debe quedar como resultante un conjunto de indicadores de riesgos (volver a agrupar como en la medición de la gravedad del riesgo) que identifiquen situaciones que deben ser monitoreadas en forma permanente. Estos indicadores permitirán en el futuro realizar una supervisión rigurosa sobre el flujo de información que se lleva a cabo en el proceso.

3.9.2.1 Riesgo alto (A)

Son debilidades que limitan la consecución del objetivo de las Unidades Empresariales de Negocio (UEN), comprometiendo el control interno, la confidencialidad y la integridad de los datos que podrían impactar en la eficiencia operativa y financiera; por lo tanto, deben resolverse de inmediato. Se incluyen las contingencias fiscales.

3.9.2.2 Riesgo Medio (M)

Son debilidades en los procesos operativos o de sistemas que no representan la mejor práctica y exponen a la unidad auditada a deficiencias en el control interno debido a incidencias que afectan la integridad de los datos.

3.9.2.3 Riesgo bajo (B)

Son debilidades que no generan un impacto significativo a la unidad auditada pero que representan una oportunidad de mejora de la eficiencia y efectividad del proceso.

3.9.2.4 Facetas del proceso de identificación de riesgos.

Dentro de las fases del proceso de identificación de riesgos en la evaluación usando la metodología del modelo COSO se deben de considerar:

- **Fase 1 de Proceso:**

Identificar los procesos y subprocesos de las actividades primarias o área a evaluar.

- **Fase 2 de Análisis de los Procesos:**

Identificar los objetivos del proceso y subproceso de las actividades primarias.

- **Fase 3 Validación con el Auditado:**

Validar con el auditado los procesos y objetivos descritos en las fases 1 y 2, luego en conjunto identificar todos los riesgos estratégicamente relevantes que podrían afectar la consecución del objetivo.

- **Fase 4 calificación del riesgo:**

Ponderar en conjunto con el auditado los riesgos en función de su probabilidad de ocurrencia y el impacto en el negocio y los Estados

Financieros, luego identificar en conjunto con el auditado los controles existentes para mitigar los riesgos.

- **Fase 5 Prueba de controles:**

Auditoría Interna prueba los controles existentes y define el alcance de la auditoría basado en la evaluación plasmada en la matriz de riesgos y calificación de los mismos.

3.9.3 Evaluación de riesgos por auditoría

Entendemos que no se podría formular la estrategia de riesgos apropiada si no se realiza una adecuada evaluación del riesgo por parte de los auditores internos de cada compañía; para esto, deben de considerar que a nivel macro deben de tomarse de base los objetivos del negocio y a nivel micro tomar de base los objetivos de los procesos de las unidades estratégicas de negocio.

También deben identificarse los riesgos claves que afectan la capacidad de lograr los objetivos, evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que podrían causar esos riesgos en los estados financieros, en la eficiencia de los procesos o de la aplicación de políticas y procedimientos en las células de negocio o puntos de venta.

Por último, debe tomarse en cuenta que de acuerdo al modelo de control interno COSO, se debe también de identificar claramente los controles y alinearlos con los objetivos para luego evaluar la efectividad para mitigar el riesgo existente.

En la evaluación de los riesgos por parte de un departamento de auditoría interna que trabaja con el modelo COSO, debe empezar por ir considerando estos cuestionamientos:

Identificar

- Qué está pasando en el entorno?
- Es el modelo efectivo para generar valor?
- Qué es lo que estamos tratando de lograr?
- Podemos hacerlo mejor, más rápido y a menor costo?
- Si no lo logramos, que pasa?
- Qué es lo que puede salir mal? Y cómo nos enteramos de ello?
- De los riesgos que enfrentamos, cuáles son deseables?
- Tenemos riesgos que no estamos dispuestos a correr?

3.9.3.1 Enfoque tradicional

Consideración de los probables efectos materiales de eventos inciertos.

- Visión fragmentada
- Negativo
- Reactivo
- Extemporáneo
- Basado en costos
- Visión estrecha
- Enfoque funcional

3.9.3.2 Enfoque integral

Además de considerar “efectos” y “eventos” evaluar la efectividad y eficiencia de los procesos y actividades, su organización y nivel de desempeño.

- Integrada
- Positiva
- Proactiva
- Continua
- Basada en agregar valor
- Visión de conjunto
- Enfoque en procesos

3.9.4 Clasificación de los riesgos

Para la comprensión del tema de evaluación de riesgos, es importante que el término de riesgo se comprenda en sus facetas más importantes, de esa cuenta, se mencionan los tipos de riesgos más evidentes e identificados:

3.9.4.1 Riesgo operativo

Comprende riesgos en la operación de los sistemas y procesos operativos originados por falta o incumplimiento de políticas o de deficiencias en los sistemas de información, procesos, estructuras, que conducen a pérdidas o ineficiencias inesperadas.

3.9.4.2 Riesgo de cumplimiento

Se asocia con la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos regulativos, legales, contractuales, de conducta de negocios, de ética, fiduciarios y de calidad.

3.9.4.3 Riesgo financiero

Se relaciona con las exposiciones financieras de una organización, el manejo de este riesgo toca actividades de tesorería, comercialización e inversión, capital de trabajo y reportes financieros, entre otros.

3.9.4.4 Riesgo tecnológico

Se asocia con la capacidad que tienen los sistemas de información para soportar actividades de la operación, utilización de tecnología de punta,

obsolescencia de tecnología que puede llevar a pérdidas e ineficiencia inesperadas.

3.9.4.5 Factores de riesgos identificados por auditoría

Existen factores de riesgos identificados durante un proceso de auditoría que afectan los resultados de la revisión, tales como:

a) Factores externos

- Factores tecnológicos
- Necesidades o expectativas de los clientes
- La competencia
- Nuevas regulaciones o legislación
- Cambios económicos

b) Factores internos

- Ruptura en el procesamiento de sistemas
- Sistemas deficientes
- Calidad del personal, capacitación
- Cambios en la administración
- Una administración que no actúa

3.10 Entidades en Guatemala que rigen la obligatoriedad de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) y las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs).

La Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores (IGCPA) publicó en el Diario de Centro América, el día 4 de junio de 2001 y el 16 de julio de 2002, una resolución que en su artículo primero, resolvió adoptar el marco conceptual para la preparación y presentación de Estados Financieros las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), y en su artículo cuarto derogó todos los principios de contabilidad generalmente aceptados a partir del primero de julio de 2002.

Posteriormente con la creación del Colegio de Contadores Públicos y

Audidores de Guatemala (CCPAG), en junio de 2005, asumió la responsabilidad que en su momento estuvo a cargo del IGCPA.

El Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, el 20 de diciembre de 2007, publicó en el Diario de Centro América, la resolución en la cual se adoptan las NICs como principios de contabilidad generalmente aceptados sustituyendo lo citados por el Código de Comercio de Guatemala decreto 2-70 del Congreso de la República de Guatemala; también se adoptan las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Información Financiera. La vigencia de esta resolución tiene carácter obligatorio a partir del primero de enero de 2008.

Posteriormente, también el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, publicó en el Diario de Centro América, la resolución en la cual se adoptan las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB). Esta resolución tiene efecto para las auditorías que se practiquen para el ejercicio contable 2008 pero con carácter obligatorio a partir de enero 2009 para la presentación de Estados Financieros.

3.11 Vinculo entre Normas Internacionales de Auditoria (NIAs) y Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI)

En relación a las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), éstas, mencionan que deben ser aplicadas en la auditoría de los estados financieros, deben ser también aplicadas, con la adaptación necesaria, a la auditoría de otra información y de servicios relacionados. Las NIAs contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos a la ejecución del trabajo de auditoría de estados financieros.

Para entender y aplicar los principios básicos y los procedimientos esenciales junto con los lineamientos relacionados, es necesario considerar todo el texto de la

NIAs, en circunstancias especiales, un auditor puede juzgar necesario apartarse de una NIA para lograr en forma más efectiva el objetivo de una auditoría; cuando esta situación surge, el auditor debe estar preparado para justificar dicha desviación.

Las NIAs necesitan ser aplicadas sólo a asuntos sustanciales, cualquier limitación de la aplicabilidad de una NIA específica se deja clara en los párrafos introductorios a dicha NIA. Las NIAs no prevalecen sobre las regulaciones locales que gobiernan la auditoría de información financiera o de otra clase en un país particular. Las Declaraciones Internacionales de Auditoría se emiten para proporcionar ayuda práctica a los auditores en la instrumentación de las Normas o para promover la buena práctica. No se supone que estas Declaraciones tengan la autoridad de Normas. Para el caso de Guatemala, las normas son de carácter obligatorio a partir del 2009, debido a su aceptación por el cuerpo colegiado del también el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala.

La NIA 100 en su marco introductorio, menciona que Auditoría Interna es una actividad de evaluación establecida dentro de una entidad como un servicio a la entidad. Sus funciones incluyen, entre otras cosas, examinar, evaluar y monitorear la adecuación y efectividad de los sistemas de control contables e internos.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI) definen el ejercicio de Auditoría Interna como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización; ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los

auditores internos.

En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración. Las Normas están constituidas por las Normas sobre Atributos, las Normas sobre Desempeño, y las Normas de Implantación.

- a) **Normas sobre Atributos:** tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.
- b) **Normas sobre Desempeño:** describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a todos los servicios de auditoría interna en general.
- c) **Normas de Implantación:** se aplican a determinados tipos de trabajos. Las Normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional del auditor interno.

En conclusión, las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs), deben ser aplicadas en la auditoría de los estados financieros y las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI) definen el marco de aplicación para el ejercicio de la Auditoría Interna; no obstante ambas se vinculan en normas específicas por ejemplo, la NIA 400 que regula lo relacionado a la evaluación del control interno y la NIEPAI 2120 de las Normas sobre Atributos relacionada específicamente al control efectivo y eficiente de las operaciones y obligaciones.

3.12 Vinculo entre Norma Internacional de Auditoría 400 relacionada con el control interno y lo citado por el modelo COSO I y COSO ERM (Comité de Organizaciones Patrocinadas para la Gestión Empresarial de Riesgos)

El propósito de la Norma Internacional de Auditoría 400 es proporcionar

lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo.

El auditor debe usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo. En la auditoría de estados financieros, el auditor está interesado sólo en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros.

Modelo COSO I

Como ya se mencionó en el punto 3.3, el modelo COSO I tiene como objetivos principales tres áreas importantes que se describen a continuación:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, contratos y regulaciones.

Esta metodología de control interno se desarrolló sobre la base de un modelo genérico de empresa, que consta de macro proceso que incluye las estrategias, la administración global de las operaciones, reporte e información externa y la administración del riesgo.

Modelo COSO II o ERM

(COSO II o ERM: Committee Of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management; Comité de Organizaciones Patrocinadas para la Gestión Empresarial de Riesgos), analiza más profundamente la gestión de riesgos y define la gestión empresarial de riesgos como un proceso que es llevado a cabo por la junta directiva, la administración y el personal dentro de la organización, diseñado para

identificar los eventos potenciales que pueden afectar los objetivos de negocio.

Algunas de las finalidades de la gestión de riesgos COSO ERM, son:

- Garantizar cumplimiento de objetivos institucionales
- Fortalecer el sistema de control interno existente
- Integrar riesgos en los procedimientos

Este tema se desarrolla con mayor énfasis en el capítulo IV.

VINCULO ENTRE LA NIA 400, EL MODELO COSO I, y COSO ERM

| CARACTERISTICAS | NIA 400 | COSO I | COSO II o ERM |
|--|--|--|--|
| DEFINICION | Conjunto de Normas y políticas de control interno para las cuentas de los estados financieros. | a) Proceso General que permite reducir los riesgos. b) Establece responsabilidad directa de las personas a cargo de su ejecución. | Es dedicado a la definición de un nuevo marco integrado de la gestión empresarial de riesgos, profundiza más en el tema de control interno por procesos |
| Aunque el enfoque COSO I es más amplio, ambos únicamente proporcionan un grado de seguridad razonable y se orientan a lograr los objetivos propuestos en ciertas áreas. | | | |
| OBJETIVOS | a) Salvaguarda b) Información Financiera c) Cumplimiento para EEFF | Logro de Objetivos de la entidad, a) Operacional b) Financieros c) Cumplimiento | a) Garantizar logro de Objetivos. b) Fortalecer el sistema de control c) Integrar los riesgos d) que todos participen e) evaluar e identificar riesgos |
| COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA | a) Ambiente de Control b) Procedimientos de control c) Sistema Contable | a) Ambiente de Control b) Evaluación de Riesgos c) Actividades de Control d) Información y Comunicación e) Monitoreo | a) Ambiente interno b) Establecimiento de objetivos c) Identificación de eventos d) Evaluación de Riesgos e) Respuesta a los Riesgos f) Actividades de Control g) Información y Comunicación h) Supervisión o Monitoreo |
| El enfoque COSO ERM agrega nuevas categorías a los componentes de la estructura de control interno, utilizando además categorías más amplias que el enfoque de la NIA 400 y COSO I. COSO ERM analiza un marco más amplio a lo largo de la empresa, el proceso y los métodos de comunicación, donde se incluye entre otros la respuesta al riesgo | | | |

CAPÍTULO IV

COMPONENTES DEL MODELO COSO ERM

4.1 Propósito de los componentes del modelo COSO ERM

COSO ERM (COSO II o ERM: Committee Of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management; Comité de Organizaciones Patrocinadas para la Gestión Empresarial de Riesgos), define la gestión empresarial de riesgos como un proceso que es llevado a cabo por la junta directiva, la administración y el personal dentro de la organización, aplicado como una estrategia que cubre a toda la organización, y diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar los objetivos de negocios de la organización y gestionar el riesgo dentro del nivel aceptable por la organización para dar un aseguramiento razonable sobre el logro de los objetivos de negocio de la organización.

Con estas bases, fue emitido en 2004 el denominado COSO II o COSO ERM, el cual provee un esquema más robusto y amplio de control interno considerando riesgos de administración y de la dirección en las empresas.

El sentido de riesgos se refiere al análisis de los eventos dentro de una organización, por considerar que cualquiera de ellos puede tener impactos de cualquier índole que afectan la economía de la entidad. Los riesgos y oportunidades que afectan la creación y preservación de valor dentro de la organización, dan lugar a la definición de COSO ERM, como:

“Un proceso llevado a cabo por el mando directivo, los administradores y

demás personal dentro del marco estratégico y a lo largo de la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad y al manejo de riesgos dentro de sus ámbitos respectivos de riesgo con el propósito de proveer una seguridad razonable del cumplimiento de objetivos”. (21:12)

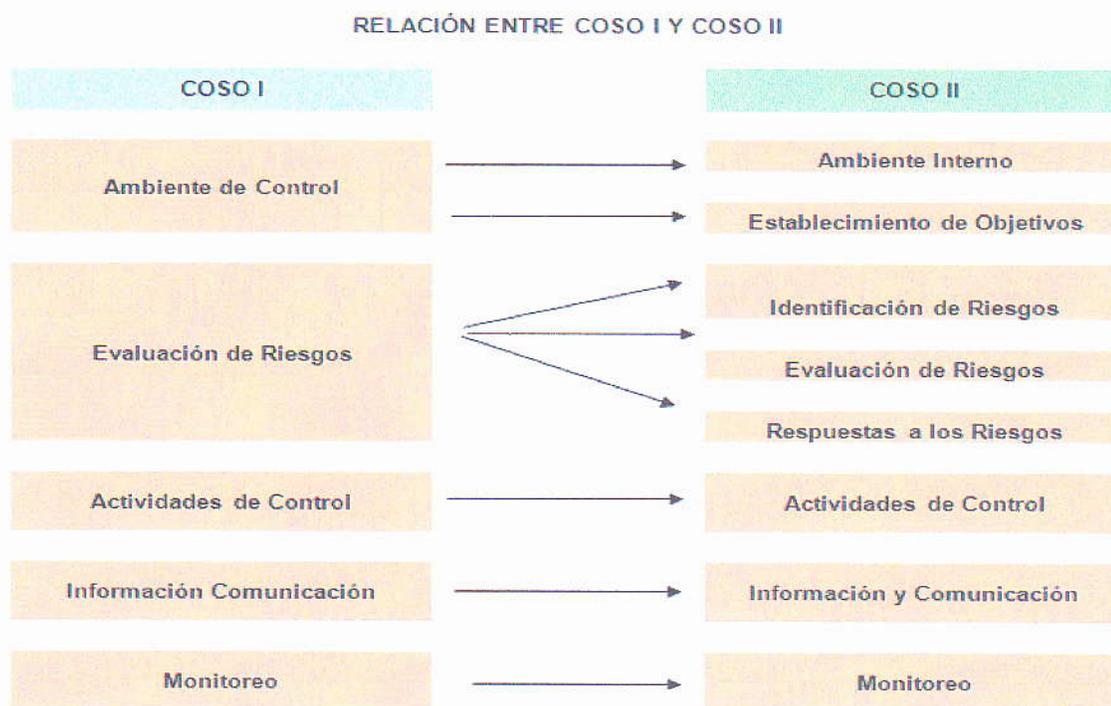
Con el COSO II o ERM, es dedicado a la definición de un nuevo marco integral de la Gestión de Riesgos Empresariales y Corporativos, se profundiza en el control interno, facilitando un enfoque más extenso y sólido sobre el tema de la gestión de riesgos en las empresas y otras organizaciones de carácter gubernamental y privado. Sin sustituirse el marco de control interno de la NIA 400, se incorpora el mismo dentro del marco de gestión de riesgos, para que las organizaciones puedan decidir su utilización tanto para satisfacer sus necesidades de control interno como para avanzar hacia un proceso de gestión y administración de riesgos más completo dentro de todos los procesos de una empresa.

La finalidad de la gestión de riesgos es:

- Garantizar cumplimiento de objetivos institucionales
- Fortalecer el sistema de control interno existente
- Integrar riesgos en los procedimientos
- Asegurar el cumplimiento de la norma o gestión a aplicar
- Hacer partícipes a los funcionarios en la prevención de los riesgos
- Evaluar los riesgos y reducirlos a través de controles efectivos para mantener la calidad de la gestión

En el modelo de COSO II o ERM, los componentes del control interno se elevan a ocho (tres más de COSO I), en tanto que ya pasan a ser componentes de

la gestión de riesgos corporativos; estos ocho componentes se interrelacionan y se derivan de la manera singular en que es dirigida cada organización. Estos componentes quedarían del siguiente modo, comparándolos con los anteriores del COSO I:



Fuente propia

Como puede observarse, la novedad estriba básicamente en detallar y conceptualizar el marco integrado de la gestión de riesgos, a través de los nuevos componentes. Sobresale la respuesta al riesgo.

De ese modo, un desarrollado control interno debe considerarse incluido en la actualidad en un nuevo marco suficientemente amplio para que dentro de él y como uno de sus concretos componentes de la función gerencial, los directivos también practiquen eficazmente el control de gestión de las organizaciones que dirigen, en tanto que se enfatiza cómo asegurar el cumplimiento de objetivos.

El modelo COSO, explicado en el capítulo III, ha seguido trabajando en el esquema de control interno propuesto, con el propósito de apoyar a las organizaciones en cada país, al cumplimiento de objetivos, por lo que los ha clasificado en cuatro categorías:

- Estratégicos por la importancia de su alineación con la misión.
- Operacional en cuanto al uso eficaz y eficiente de recursos.
- De reporte respecto a la confiabilidad de los reportes que se emitan.
- De cumplimiento en cuanto al acatamiento de leyes y normatividad aplicable.

El Comité COSO, a partir de 2001, ha estado atento a lo siguiente:

- La consideración de las necesidades de las organizaciones en materia de evaluación y mejoramiento del análisis de riesgos de administración y dirección.
- Los requerimientos y retos para dar atención a las leyes y normas como es la Ley Sarbanes-Oxley (33) recientemente emitida.
- La evolución de diversos acontecimientos en el mundo de los negocios y de los gobiernos.
- Las nuevas perspectivas del control interno y del papel del auditor interno y externos dentro del mismo.

Como ya se ha mencionado COSO II, provee un esquema más amplio y robusto de control interno al considerar los riesgos de administración y dirección (Risk Management) en las empresas y organizaciones.

El sentido de riesgos se refiere al análisis de los eventos que pueden u

ocurren dentro de una empresa u organización, por considerar que cualquiera de ellos puede tener impactos:

- Positivos
- Negativos
- Ambos

Pero **sólo a los eventos negativos se les denomina riesgos** y su relevancia radica en la importancia que tienen para evitar la creación de valor o para destruir el valor creado dentro de una organización.

En el caso del riesgo de administración y dirección (Risk Management), su significado deriva de su implicación estratégica por referirse a los riesgos y oportunidades que afectan la creación y preservación de valor dentro de la organización; por lo tanto, su definición en el modelo COSO II, se puede tipificar o describir como:

"Un evento que no permite al mando directivo, los administradores y demás personal dentro del marco estratégico y a lo largo de la organización, el cumplimiento de objetivos". (14:22)

Con esta orientación se presenta el modelo COSO ERM o COSO II, formado por los siguientes elementos interrelacionados:

1. Ambiente interno
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de riesgos
5. Respuesta a los riesgos

6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión

4.2 Componentes del modelo COSO ERM

Según COSO II, los componentes del “control interno” se elevan a ocho, en tanto que ya pasan a ser “componentes de la gestión de riesgos corporativos”; estos componentes se interrelacionan y se derivan de la manera singular en que es dirigida cada organización. Estos componentes quedarían del siguiente modo:

4.2.1 Ambiente interno:

El ambiente interno define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo de los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de ahí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas

previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente interno 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.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

4.2.2 Establecimiento de objetivos

Deben definirse con anterioridad a la identificación de los eventos potenciales que afectan a su consecución. La gestión de riesgos debe asegurar el proceso para fijar los objetivos y que éstos se alinean con la estrategia corporativa y su misión, además de que sean consistentes con el riesgo aceptado.

4.2.3 Identificación de eventos

Identificar los eventos potenciales que pueden tener un impacto en la organización debe suponer identificar aquellos acontecimientos internos o externos que afectan a la consecución de objetivos, diferenciando los que representen riesgos u oportunidades o ambas circunstancias a la vez, reenviándose las oportunidades hacia la redefinición de objetivos estratégicos de la organización.

4.2.4 Evaluación de riesgos

Analizados los riesgos deben asociarse a los objetivos a los que pueden afectar, evaluándose con la perspectiva de riesgo inherente y residual y considerando tanto su probabilidad como su impacto.

4.2.5 Respuesta a los riesgos

Deben identificarse y evaluarse posibles respuestas a cada riesgo para: evitar, aceptar, reducir o compartir. Deben seleccionarse a continuación un conjunto de acciones para poner en línea los riesgos con sus tolerancias respectivas y el riesgo aceptado por la organización.

4.2.6 Actividades de control

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

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

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

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

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o Informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

Dentro de las diferentes actividades de control podemos señalar:

- Análisis efectuados por la dirección.

- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.

Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.

- Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. A su vez los avances tecnológicos requieren una respuesta profesional calificada y anticipativa desde el control.

4.2.7 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 concordancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones externas, necesarios para la toma de decisiones.

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

No obstante, resulta importante mantener un esquema de información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto, deben adaptarse distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquel resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión

y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

Asimismo, el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados, de qué manera deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transmitirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. Una acción vale más que mil palabras.

4.2.8 Supervisión o Monitoreo

A la dirección, le interesa la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. 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.

El objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevinientes.

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

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.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto-evaluación), la auditoría interna (incluida en el planeamiento o solicitada especialmente por la dirección), y los auditores externos.

Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina

incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

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.

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

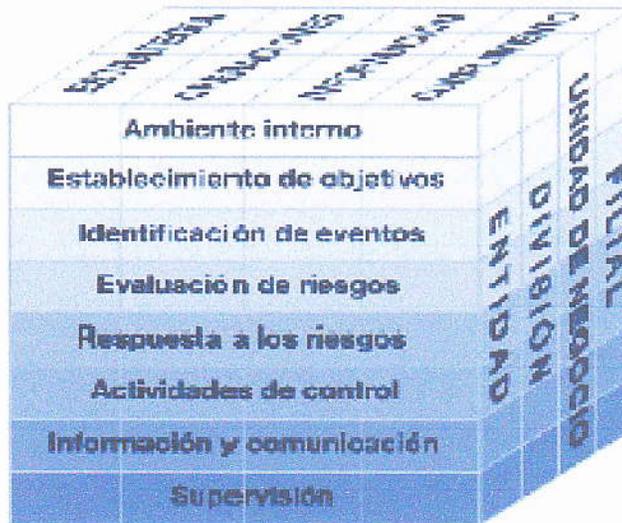
- Debe confeccionarse un plan de acción que contemple:
- El alcance de la evaluación.
- Las actividades de supervisión continuadas existentes.
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
- Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

Las deficiencias o debilidades del sistema de control interno detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes.

Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada

como las autoridades superiores.

A continuación el esquema o estructura del Modelo Coso II



Con el COSO II se incremento a ocho el número de componentes, dedicado a la definición de un nuevo marco integrado de la Gestión de Riesgos Corporativos, se profundiza en el “control interno”, facilitando un enfoque más extenso y sólido sobre el tema de la gestión de riesgos en las empresas y otras organizaciones de carácter gubernamental. Sin sustituirse el marco de “control interno” se incorpora el mismo dentro del marco de gestión de riesgos, para que las organizaciones puedan decidir su utilización tanto para satisfacer sus necesidades de “control interno” como para progresar hacia un proceso de Gestión de Riesgos más completo.

Se define la gestión de riesgos corporativos, como un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre

el logro de objetivos.

Los cinco primeros componentes ya fueron mencionados en el punto 3.5.

Figura 3

Comparación del Modelo COSO antiguo y Modelo COSO II actual (ERM)

| | <u>MODELO COSO II</u> | <u>MODELO COSO I</u> |
|--|---|---|
| | <p>1. AMBIENTE INTERNO:</p> <p>El anterior componente de evaluación de riesgos se divide ahora en cuatro.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecimiento de objetivos 2. Identificación de eventos 3. Evaluación de riesgos 4. Respuesta a los riesgos | <p>1. AMBIENTE DE CONTROL: Elementos:</p> <p>✓ Integridad y valores éticos, se refieren a la implementación de códigos de conducta y otras políticas mirando las prácticas de negocios aceptables, los conflictos de interés o los estándares esperados de comportamiento ético y moral.</p> <p>✓ Compromiso para la competencia, se refiere a las descripciones formales de trabajo, análisis de conocimiento y de las habilidades necesarias para desempeñar adecuadamente los trabajos</p> <p>✓ Filosofía y estilo de operación de la administración, se refiere a la aceptación de riesgos por parte de la administración en cuestiones de negocios o su conservatismo hacia ellos, frecuencia de interacción entre las gerencias y la administración operativa, actitudes y acciones sobre el manejo o manipulación de la información contable en cuanto a revelaciones de eventos importantes,</p> <p>✓ Estructura organizacional, se refiere a la conveniencia de la actual estructura organizacional de la entidad y su habilidad para proporcionar el flujo de información necesario para administrar sus actividades, definición de las responsabilidades claves de los administradores y su entendimiento</p> <p>✓ Políticas y prácticas de Recursos Humanos, se refiere a la extensión en la que se aplican las políticas y los procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados, Aplicabilidad de las acciones remediables ante desviaciones de las políticas, chequeo de la experiencia de los candidatos, criterios de retención y promoción de empleados y de las técnicas de recolección de información</p> |

| | |
|---|--|
| <p>2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:</p> <p>Los riesgos están relacionados con los objetivos, de modo que es necesario explicar objetivos para poder identificar debidamente los riesgos.</p> | <p>Coso I, no lo tiene</p> |
| <p>3. IDENTIFICACION DE EVENTOS:</p> <p>A efectos de poder cuantificar los riesgos, es necesario identificar cuáles son los eventos que indican que un determinado riesgos está aumentando.</p> | <p>Coso I, no lo tiene</p> |
| <p>4. EVALUACION DE RIESGOS:</p> <p>El componente está ahora limitado a la metodología para ponderar la relevancia del riesgo identificado.</p> | <p>2. VALORACION DE RIESGOS:</p> <p>Es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos como base para administrar los riesgos.</p> <p>FACTORES DE LA VALORACION DE RIESGOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Factores externos, se refiere a desarrollos tecnológicos, expectativas y necesidades cambiantes de los clientes, competencia, legislación, etc. ✓ Factores internos, se refiere a ruptura de los procesos de información, la calidad del personal involucrado, la naturaleza de las actividades del negocio y acceso a los empleados a los activos del negocio. |
| <p>5. RESPUESTA A LOS RIESGOS:</p> <p>Identificado y ponderado un riesgo, debe diseñarse una respuesta al mismo que sea razonable en términos de costo – beneficio. No todas las respuestas a riesgos son actividades de control en sentido estricto.</p> | <p>Coso I, no lo tiene</p> |
| <p>6. ACTIVIDADES DE CONTROL:</p> <p>Se deben establecer y ejecutar POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS para ayudar a</p> | <p>3. ACTIVIDADES DE CONTROL:</p> <p>Se deben establecer y ejecutar POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS para ayudar a asegurar que se</p> |

| | |
|---|---|
| <p>asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos.</p> <p>NO SE TRATA DE CONTROL DE ACTIVIDADES</p> <p>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisiones de alto nivel ✓ Mediciones del desempeño ✓ Funciones directas o actividades administrativas ✓ Revisión del procesamiento de información ✓ Controles físicos ✓ Indicadores de desempeño ✓ Segregación de responsabilidades <p>7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:</p> <p>Identificación, Captura y comunicación de la información en forma y Tiempo, de tal forma que le permita a los empleados Cumplir con sus responsabilidades, información no solo interna sino relacionada con eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.</p> <p>La calidad de la información afecta la habilidad de la Gerencia para tomar decisiones de administración y Control de las actividades de la organización</p> | <p>están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos.</p> <p>NO SE TRATA DE CONTROL DE ACTIVIDADES</p> <p>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisiones de alto nivel ✓ Mediciones del desempeño ✓ Funciones directas o actividades administrativas ✓ Revisión del procesamiento de información ✓ Controles físicos ✓ Indicadores de desempeño ✓ Segregación de responsabilidades <p>4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <p>Identificación, Captura y comunicación de la información en forma y Tiempo, de tal forma que le permita a los empleados Cumplir con sus responsabilidades, información no solo interna sino relacionada con eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones.</p> <p>La calidad de la información afecta la habilidad de la Gerencia para tomar decisiones de administración y Control de las actividades de la organización</p> |
|---|---|

| | |
|---|---|
| <p>Aspectos a evaluar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El contenido de la información es apropiado y está de acuerdo a las necesidades? ✓ La información es procesada, comunicada y presentada oportunamente, está disponible? ✓ Los reportes presentan información actualizada? ✓ Los datos presentados son exactos, confiables y correctos? ✓ La información está accesible y se puede obtener fácilmente? | <p>Aspectos a evaluar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El contenido de la información es apropiado y está de acuerdo a las necesidades? ✓ La información es procesada, comunicada y presentada oportunamente, está disponible? ✓ Los reportes presentan información actualizada? ✓ Los datos presentados son exactos, confiables y correctos? ✓ La información está accesible y se puede obtener fácilmente? |
| <p>8. SUPERVISIÓN O MONITOREO:</p> <p>Los sistemas de control interno deben monitorearse, por medio de un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.</p> <p style="text-align: center;">Tipos de Monitoreo:</p> <p>DURANTE LA MARCHA DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocurre durante las operaciones ✓ Supervisión ✓ Comparaciones ✓ Conciliaciones ✓ AUDITORIA PROACTIVA <p>A POSTERIORI DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocurre después de las operaciones ✓ Auto evaluación del control ✓ Evaluación independiente ✓ Benchmarking ✓ AUDITORIA REACTIVA | <p>5. MONITOREO:</p> <p>Los sistemas de control interno deben monitorearse, por medio de un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo.</p> <p style="text-align: center;">Tipos de Monitoreo:</p> <p>DURANTE LA MARCHA DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocurre durante las operaciones ✓ Supervisión ✓ Comparaciones ✓ Conciliaciones ✓ AUDITORIA PROACTIVA <p>A POSTERIORI DE LAS ACTIVIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ocurre después de las operaciones ✓ Auto evaluación del control ✓ Evaluación independiente ✓ Benchmarking ✓ AUDITORIA REACTIVA |

4.3 Herramientas complementarias

Los principios de Control Interno constituyen los fundamentos específicos que, basados en la eficiencia demostrada y su aplicación práctica en las actividades financieras y administrativas, son reconocidos en la actualidad como esenciales para el control de los recursos humanos, financieros y materiales de las compañías. Los principios básicos que rigen el quehacer del Control Interno son:

4.3.1 Igualdad: El principio de igualdad consiste en que el control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

4.3.2 Moralidad: Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

4.3.3 Eficiencia: El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

4.3.4 Economía: El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

4.3.5 Celeridad: El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

4.3.6 Imparcialidad y Publicidad: Los principios de imparcialidad y publicidad

consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie puede sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

4.3.7 Valoración de costos ambientales: Este principio consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo. El auditor interno, al realizar la evaluación del control interno bajo el Modelo Coso ERM, es necesario que aplique la metodología que involucra los ocho componentes, así como los principios anteriormente descritos, los cuales le ayudarán a realizar una evaluación profesional enfocada a la mitigación y manejo razonable del riesgo.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DE RIESGOS BAJO EL INFORME MODELO COSO ERM POR LA AUDITORÍA INTERNA DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ARTÍCULOS PARA EL HOGAR EN EL ÁREA DE INVENTARIOS E IGRESOS PARA SALAS DE VENTA.

5.1 Antecedentes de la unidad de análisis

La empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., surgió en 1974 de la mano de un sólo dueño, quien abrió la primera tienda en el centro de la ciudad de la capital de Guatemala.

Conforme el pasar de los años y gracias al reconocimiento y aceptación de los clientes, en cuanto a la calidad de producto y atención que se les empezó a prestar, fue creciendo y fue necesario la apertura de nuevas tiendas o puntos de venta, tanto en la ciudad capital como en el interior del país, hasta llegar a tener en Guatemala sesenta y dos puntos de venta en todos los departamentos del país.

También al pasar de los años se ha ido teniendo presencia en los países de Centroamérica y en Estados Unidos de América, en al menos cinco estados con otros nombres comerciales llegando a un total de 98 puntos de venta para toda la empresa, el crecimiento les ha presentando debilidades de control interno importantes; de esa cuenta, por la magnitud de las operaciones y el error de seguir manejando la auditoría interna de la empresa con una administración de carácter antiguo y sin presentar mejoras, se ha convertido en el detonante para empezar a buscar nuevas herramientas y alternativas modernas de administración de riesgos, que conlleve a los puntos de venta como unidades de negocios, a trabajar bajo el esquema de un gobierno corporativo que pueda identificar y administrar los riesgos de negocio para no perder mercado y posicionamiento y afecte la rentabilidad.

La identificación, evaluación y administración de riesgos bajo el modelo COSO ERM, presenta una alternativa de mejora del control interno de la empresa, por lo que la administración actual ha requerido que se realice una prueba bajo los componentes del modelo COSO ERM, en uno de sus puntos de venta más importantes del interior de la República para realizar un cambio de administración del mismo y evaluar los riesgos de negocio en las áreas de inventarios e ingresos.

Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., es una empresa comercial que se dedica a la venta de artículos electrodomésticos, amueblados de todo tipo, mercadería de línea blanca y de audio y video con alta tecnología para el bienestar de los hogares en Guatemala, Estados Unidos de América y Centroamérica.

La visión de Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., es ser una empresa que a través del liderazgo de un proceso de mejora continua en su organización y con sus clientes, crezca en el mercado, contribuyendo al desarrollo sostenible del país y a mejorar la calidad de vida de las familias guatemaltecas y de los países de la región donde su mercado y producto cuentan con presencia importante.

La misión de Hogar Feliz de Guatemala, S.A., es ser el líder en el mercado guatemalteco y centroamericano en la comercialización de electrodomésticos, sirviendo a las necesidades de los hogares de la región con productos y servicios innovadores con la dedicación y el esmero que sus clientes necesitan para mejorar su calidad de vida y la de sus familias en su hogar.

La empresa se encuentra en expansión y cuenta con una estructura organizacional pre ordenada y establecida; no obstante, a su tamaño comercial y a su organización, así como a la segregación de funciones, ha reconocido que cuenta con el problema de carecer de una metodología o proceso para realizar evaluaciones de control que agreguen valor a la compañía en identificar riesgos.

El departamento de Auditoría Interna realiza revisiones en los puntos de venta

y los evalúa, de la forma tradicional, la cual consistente en revisiones de cumplimiento de firmas, sellos, etc., pero no ha encontrado la forma de evaluar los riesgos que enfrentan sus activos principales; de ahí, la necesidad de evaluar los riesgos en que incurre considerando un nuevo enfoque como lo es, el informe modelo COSO ERM, para lo cual requiere un Contador Público y Auditor en calidad de Auditor Interno, con el conocimiento y la experiencia en la metodología COSO ERM.

5.1.1 Forma actual de realizar evaluaciones de control interno

El departamento de Auditoría Interna ha realizado gran esfuerzo por mantener en la medida de sus posibilidades profesionales, el control interno de las áreas administrativas y puntos de venta con una labor tradicional de revisión de papeles y ejecución de inventarios e informar de las debilidades con memos gerenciales, han decaído en depender y hacer sólo lo que las distintas gerencias le solicitan sin ser creativos o asesores en cuanto a una adecuada administración de riesgos de negocio.

Dentro de los aspectos que se observan de la forma tradicional que la auditoría interna trabaja, son:

- Utilizar comunicados o memos para los principales procesos del negocio, a través de los distintos departamentos.
- Enviar cuestionarios a las distintas gerencias solicitando que les propongan una lista de sus objetivos o métodos de control en sus áreas o gerencias y seleccionar las revisiones o auditorías a realizar conforme las listas de respuestas.
- Por ser tradicionales usan un proceso de entrevistas al inicio de sus revisiones o auditorías para reunir datos y fijar el alcance de sus pruebas.
- Utilizan el autocontrol, procesos y procedimientos que las mismas áreas o

puntos de venta se han auto establecido.

- No mantiene capacitaciones al personal y desconocen cómo realizar una evaluación de procesos y subprocesos.
- No están realizando el papel que les corresponde de ser asesores, un departamento o área estratégica de consulta para la toma de decisiones.
- No se está dando el punto de supervisión y monitoreo de las actividades de control de manera continua.

Seguidamente, se muestra un cuadro comparativo entre la forma tradicional de cómo el departamento de auditoría actualmente ve los procesos de la compañía y cómo la evaluación del control interno basado en la evaluación de riesgos bajo la metodología del modelo COSO ERM, debe y estudió el enfoque.

Figura 4 Cuadro comparativo de comparación de enfoques:

| Enfoque tradicional | Enfoque en el proceso |
|--------------------------------------|---|
| Los empleados son el problema | El proceso provoca los problemas |
| Hacer el trabajo | Ayudar a que el trabajo se haga |
| Entendimiento de mi trabajo | Conocer la relación de trabajo con el proceso |
| Cambiar a la persona | Cambiar el proceso |
| Evaluación de individuos | Evaluación del proceso |
| Se puede encontrar mejores empleados | Se puede mejorar el proceso |
| Controlar a los empleados | Desarrollar a la gente |
| No hay confianza en nadie | Todos somos responsables |
| Quién cometió el error | Qué permitió que el error ocurriera |
| Corrección de errores | Reducción de variaciones |
| Énfasis en el producto | Énfasis en el cliente |

Derivado del análisis realizado en la empresa y de lo anteriormente establecido, se considera que existen suficientes elementos que muestran las debilidades de control interno existente; lo cual, sugiero la contratación de los servicios que en mi calidad de Contador Público y Auditor, desempeñando el cargo

de Auditor Interno, le podría ofrecer a la empresa dándole un enfoque no tradicional, aplicando el modelo COSO ERM para la evaluación, reducción y mitigación de los riesgos existentes en las áreas de inventarios e ingresos.

De esa cuenta a continuación se muestra un cuadro comparativo e histórico de la forma de cómo ha ido avanzando el trabajo de la auditoría interna en general, aplicando nuevas metodologías y estrategias de revisión y evaluación del control interno.

Figura 5.

Cuadro comparativo de cómo ha ido avanzando la calidad de la Auditoría Interna.

| Actividad | Auditoría Interna Histórica | Auditoría Interna Promedio | Auditoría Interna A la vanguardia |
|---------------------------|---|---|--|
| Enfoque | Basada en plan rotativo | Prioriza basada en riesgos | En las estrategias y riesgos de procesos y negocios |
| Perspectiva | <i>Histórica</i> | Histórico: investigación de campo, dispara al herido | Futuro: ayuda al herido, mapeo de campos minados o evitar batallas |
| Estilo | Policía Corporativo | El padre que todo lo sabe | Consultor y asesor; socio estratégico |
| Mandato | Cumplimiento con Políticas y procedimientos | Aseguramiento en controles financieros y cumplimiento | Aseguramiento del negocio |
| Enfoque de Riesgos | Financiero | Extra financiero | Riesgos empresariales |
| Herramientas | Programa de trabajo y cumplimiento | Programas de auditoría para procesos y controles claves | Modelo de riesgos (COSO ERM) autoevaluación |
| Tecnología | Ninguna | Papeles de trabajo automatizados | Pruebas automatizadas y monitoreo continuo |
| Resultados | Pequeños hallazgos | Aseguramiento de áreas clave | Proactiva administración de riesgos y reportes continuos y dinámicos de control de riesgos |

Sobre la base de lo indicado e identificado, y con la aceptación de la empresa, Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., en relación a la contratación de mis

servicios como Contador Público y Auditor en calidad de Auditor Interno, se procederá a realizar la evaluación de uno de los puntos de venta, aplicando el modelo COSO ERM para las áreas de inventarios e ingresos.

Como parte de la nueva gestión y labor del departamento de auditoría interna, de acuerdo a la planificación general, se programó la evaluación que se llevará a cabo y que se realizará en la tienda o punto de venta denominado Hogar Feliz de Guatemala, S.A Ventas Internacionales USA, en mi calidad de Auditor Interno, aplicando el modelo COSO ERM para su ejecución.

Como parte del ordenamiento para la aplicación de esta metodología, se inicia con la carta de presentación de los auditores asignados para esta revisión, para lo cual se empezará con realizar una credencial de presentación y asignación de la revisión, por parte de auditoría interna en las áreas de inventarios e ingresos en el punto de venta seleccionado.

5.2 Credencial de la presentación del auditor

La credencial del auditor es el documento por el cual el auditor se identifica y le informa al auditado las razones de su presencia en el punto de venta, y en la cual se le indica la auditoria a realizar y la duración de tiempo estimado de la misma.

Esta credencial no tiene y no cuenta con un formato específico para su elaboración, lo importante es presentarse ante el auditado como un colaborador y un socio estratégico, el cual le ayudará a identificar sus debilidades y puntos de control vulnerables, que le están afectando en la administración de riesgos.

Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A
Auditoría Interna
Credencial AI-GUA-001-2011

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 1 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

Para: Sr. George R. Argueta - Jefe de Área de Ventas Internacionales
De: Lic. Rudi Rodríguez - Auditor Interno
Fecha : 2 de noviembre de 2011
Asunto: Evaluación control interno al proceso de inventarios e ingresos de la tienda de Ventas Internacionales USA.

De acuerdo a nuestra planificación sobre la base de evaluación de riesgos de negocio del modelo COSO ERM, que actualmente está implementando la empresa, la cual ha sido avalada por la gerencia general y autorizada por la gerencia de auditoría interna regional, me permito notificar que a partir de esta fecha estamos procediendo a realizar la revisión general de procesos operativos para las Ventas Internacionales con USA. El objetivo de nuestro trabajo es evaluar los procesos y puntos de control establecidos para el control interno de los rubros de inventarios e ingresos, tiempo de entrega y cobro de cartera, así como verificar la integridad de las operaciones sobre la base de evaluación y administración de riesgos, como nueva metodología de evaluación del control interno a implementar en nuestra empresa.

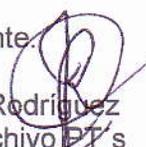
Esta actividad será dirigida y supervisada por el suscrito y su ejecución estará a cargo de la auditora Sonia Benítez; por lo tanto, será importante la oportuna atención que brinde a nuestros requerimientos de información, a fin de dar cumplimiento a nuestro programa de trabajo y apoyarle en el nuevo camino hacia la mitigación del riesgo.

No omito manifestarle nuestro interés en coordinar de la mejor manera posible esta actividad a fin de no entorpecer sus actividades o procesos operativos, sino más bien contribuir con usted a que éstos sean más eficientes, efectivos y con los menores costos posibles, es por ello que nos ponemos a su disposición para brindar cualquier aclaración que sea necesaria sobre el contenido y alcance de nuestro trabajo.

De antemano le agradezco toda la colaboración que nos pueda brindar, así como el apoyo logístico y material que requiera nuestro personal en el transcurso de dicha evaluación. Sólo le queremos informar que usted como responsable del proceso, es quien debe dar seguimiento a los riesgos que puedan ser establecidos en la revisión.

Sin más a que referir, le saludo.

Atentamente,


Lic. Rudi Rodríguez
C/c: Archivo PT/s

5.3 Planificación para la evaluación de control interno de una sala o punto de ventas de Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A.

La planificación se debe ejecutar previo a realizar el programa de trabajo de la revisión de controles; es en esta parte, como su nombre lo indica, se procederá a plantear los procesos y subprocesos, las fechas, los objetivos y el alcance de la revisión de controles que será ejecutada por un miembro del equipo de trabajo de auditoría interna, quien debe tener los conocimientos para la aplicación del modelo COSO ERM.

A continuación el plan de evaluación de controles y riesgos.

**CORPORACIÓN HOGAR FELIZ
DE GUATEMALA, S.A.**

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 2 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACION DE AUDITORIA

I. GENERALES

1. Nombre de la evaluación a realizar:
- 2.

Evaluación Hogar Feliz USA y Otros Clientes

3. Fecha de referencia

- a. Fecha de inicio de la auditoría: 2 de octubre de 2011
- b. Empresa: Corporación Hogar Feliz
- c. Departamento: Ventas Internacionales

II. RIESGOS, OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS

1. Describa los riesgos relevantes del área a evaluar.

- a. No se esté facturando mercadería que ya fue entregada por la bodega o las tiendas.
- b. Reclamos por parte de Hogar Feliz USA por mercadería no entregada al beneficiario del cliente.
- c. Se esté facturando mercadería sin contar con pedido o solicitud de Hogar Feliz USA.
- d. Que se esté vendiendo u obteniendo márgenes menores a los esperados o pactados.
- e. Que exista preferencia o acumulación de entregas en una sola tienda de la región.
- f. Que no exista control sobre el pago de fletes que se les realiza a los jefes de tienda.
- g. Pérdida en el negocio por priorizar las entregas de clientes terceros antes de filiales.

2. Describa los objetivos de auditoría

- a. Establecer que se esté cumpliendo las políticas y procedimientos de facturación y entrega para Hogar Feliz USA tanto de filiales como de terceros.
- b. Establecer la razonabilidad de los márgenes obtenidos en las ventas e indagar si están de acuerdo a las políticas o negociaciones realizadas.
- c. Determinar la existencia de controles para las entregas de mercadería directamente por las tiendas y que se tenga identificados los riesgos por entregas no realizadas.
- d. Establecer la existencia de cobros adicionales a la mercadería y verificar que se esté facturando y cobro respectivo.
- e. Determinar que no se esté dando prioridad a las entregas de mercadería a los clientes de Otros Proveedores antes que a los de las filiales de Hogar Feliz USA.

3. Procedimientos a emplear

- a. Evaluar la razonabilidad en el cumplimiento de las políticas y procedimientos tanto para los despachos Hogar Feliz USA como Otros Clientes.
- b. Revisar y evaluar los controles existentes aplicados.
- c. Pruebas analíticas de los despachos realizados según facturas y pedidos.
- d. Establecer una muestra de facturas por despachos tanto de Hogar Feliz USA como Otros Clientes y evaluar condiciones y márgenes.

III. PROCESOS Y SUBPROCESOS

Identifique los procesos y subprocesos principales que forman parte del área a evaluar

- a. Ventas a Hogar Feliz USA
- b. Ventas a Otros Clientes.

**CORPORACIÓN HOGAR FELIZ
DE GUATEMALA, S.A.**

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 2 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

IV. LOGÍSTICA

1. Personal del área a auditar que proporcionará la información relacionada

| Nombre | Información y/o documentación |
|---|---|
| Rebeca Benítez Daphne Rodríguez George R. Argueta | a. Querys de facturación y SKU's b. Registros contables c. Planificación de despachos, controles y procedimientos establecidos. |

2. Requerimiento de soporte a sistemas.
Ninguno

3. Personal de auditoría interna que ejecutará el trabajo.
a. Sonia Benítez y Rudi Argueta

4. Alcance y tiempo a invertir

- a. Fecha a la cual se hará la revisión: 30/09/2011
b. Horas presupuestadas: 115 horas

5. Resultados de la revisión

- a. Horas reales invertidas : _____ 235 _____
b. Fecha de conclusión de revisión : _____ 2 de noviembre _____
c. Fecha de emisión del informe : _____ 19 de noviembre _____
d. Número de hallazgos reportados : _____ 6 _____

Nota: Explique las razones por el ahorro o exceso en el tiempo invertido:

Las razones del atraso de debieron a la ampliación de las pruebas de auditoria derivado de la falta de controles efectivos, políticas y procedimientos por escrito, así como desconocimiento y falta de comprensión de la nueva metodología.

V. COMENTARIOS DEL AUDITOR

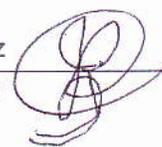
El personal de Hogar Feliz, a todo nivel aun desde la misma administración aun el departamento de auditoría interna, desconocen la evaluación de riesgos ya que su forma de revisión es solo por visitas de cortesía sin ningún efecto.

Nombre del auditor

Sonia Benítez 
Asistente de Auditoría

Fecha: 2/11/2011

Autorizado por

Rudi Rodríguez 
Auditor Interno

Fecha: 13/11/2011

5.4 Elaboración del programa de revisión y evaluación de riesgos de control interno modelo COSO ERM.

La elaboración del programa se debe hacer como la herramienta guía para la ejecución de la respectiva auditoría y donde se detallan los puntos trasladados a la matriz de riesgos para su respectiva evaluación y consideración.

El programa de revisión, no cuenta con ningún formato preestablecido, sino que se realiza de acuerdo al criterio del experto en evaluación de control interno COSO ERM; además, al cierre de la revisión debe ser llenado considerando los objetivos planteados, el auditor que ejecutó y debe hacer referencia al papel de trabajo que realizó; entendiéndose como papel de trabajo, la ejecución de la matriz de riesgos, prueba de controles y los cuestionarios con los cuales se probaron los controles existentes para mitigar los riesgos del negocio.

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 3 |
| HP: | Rudi Rodriguez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

PROGRAMA DE REVISION DE RIESGOS HOGAR FELIZ VENTAS U.S.A.

Empresa: CORPORACIÓN HOGAR FELIZ GUATEMALA, S.A.

Área Evaluada: TIENDA HOGAR FELIZ USA Y OTROS CLIENTES

Objetivos

Evaluación de Riesgos

| | <u>O</u> | <u>C</u> | <u>F</u> | <u>T</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| 1. Establecer que se esté cumpliendo la política y procedimiento de facturación y entregas para Hogar Feliz USA tanto de filiales como de terceros. | A | A | A | M |
| 2. Establecer la razonabilidad de los márgenes obtenidos en las ventas e indagar si están de acuerdo a la política o negociaciones realizadas. | A | M | A | M |
| 3. Determinar la existencia de controles para las entregas de la mercadería directamente en tiendas y que se tenga identificado los riesgos de entregas no realizadas. | A | A | A | M |
| 4. Determinar que no se esté dando prioridad a las entregas de mercadería a beneficiarios de Otros Clientes antes que a Hogar Feliz U.S.A de la corporación. | A | M | A | M |
| 5. Establecer la existencia de cobros adicionales a la mercadería y verificar su facturación y cobro respectivo. | M | M | A | M |

O = Operación; C = Comunicación; F = Financiero; T = Tecnológico

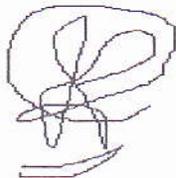
| No | Procedimiento | Objetivo | Hecho por | Referencia |
|----|--|----------|-----------|------------|
| 1. | Verifique si el encargado de Hogar Feliz U.S.A. conoce la existencia de la política y procedimiento. | 1 | SB | Pt1 |
| 2. | Constata por medio de una narrativa el procedimiento que está utilizando para las Hogar Feliz U.S.A. y confirme que se este aplicando el procedimiento vigente. | 1 | SB | Pt1 |
| 3. | Realice sus plantillas y realice las pruebas de cumplimiento para los riesgos más importantes. | 3 | SB | Pt3 |
| 4. | Verifique como se definen los precios para las ventas internacionales. y si existen diferencias entre los locales y los de Hogar Feliz U.S.A estableciendo las razones de las diferencias. | 2 | SB | Pt1 |
| 5. | Determine si existe una Caja Registradora especifica para facturar esta tipo de Hogar Feliz USA y como funciona. | 5 | SB | pt6 |
| 6. | Establezca si se está cumpliendo con contar con | 5 | SB | pt6 |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 3 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

| No | Procedimiento | Objetivo | Hecho por | Referencia |
|-----|--|----------|-----------|------------|
| | un pedido de Hogar Feliz U.S.A. para despacho y facturación de mercadería. | | | |
| 7. | Verifique el procedimiento de facturación y documéntelo, estableciendo si se está cumpliendo con la política. | 5 | SB | Pt6 |
| 8. | Verifique si se están realizando descuentos, quién los autoriza y cómo figuran en la facturación. | 3 | SB | Pt8 |
| 9. | Establezca si se están entregando regalías y confirme su facturación y precio, así como si se está registrando esta facturación. | 3 | SB | Pt7 |
| 10. | Establezca si además del costo se está facturando algún otro cargo como fletes y cómo se cobra. | 5 | SB | Pt6 |
| 11. | Verifique el atraso de la facturación del producto pedido y cuanto es el tiempo que se tardan para el despacho al beneficiario. | 3 | SB | Pt8 |
| 12. | Establezca el proceso de entrega de mercadería, verifique que se este cumpliendo la política y documente el proceso. | 4 | SB | Pt7 |
| 13. | Verifique si la facturación realizada a Ventas U.S.A. se encuentra registrada en la cartera y como se muestra sus saldos en mora. | 3 | SB | Pt8 |
| 14. | Verifique si los valores de fletes se están facturando y cobrando y si lo que se esta gastando localmente no sobrepasa lo cobrado a Ventas U.S.A. | 4 | SB | Pt8 |
| 15. | Establezca el mecanismo de pago de fletes para este tipo de ventas localmente y si existen tarifarios y quien lo autorizó. | 4 | SB | Pt7 |
| 16. | Establezca los márgenes que se están obteniendo en este tipo de ventas y sí esta de acuerdo a políticas, procedimientos o acuerdos comerciales pactados. | 2 | SB | Pt3 |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 3 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

| No | Procedimiento | Objetivo | Hecho por | Referencia |
|-----|---|----------|-----------|------------|
| 17. | En caso de acuerdos comerciales, establezca si existen por escrito y quien los autorizó, así como la fecha de su creación. | 1 | SB | Pt3 |
| 18. | Verifique si al momento del despacho no sé esta dando prioridad a los despachos de Otros Proveedores y no a Ventas U.S.A. | 1 | SB | Pt3 |
| 19. | Establezca como se está registrando contablemente las operaciones realizadas con Ventas U.S.A. | 1 | SB | Pt3 |
| 20. | Establezca si se realizan confirmaciones de saldos, con qué periodicidad y si se encuentran conciliadas a la fecha del cierre de operaciones del mes de Abril, tanto para Otros Proveedores como para Ventas U.S.A. | 3 | SB | Pt8 |
| 21. | Establezca la forma de pago de las Ventas U.S.A. y la aplicación del pago a las cuentas de la cartera. | 1 | SB | Pt6 |
| 22. | Verifique que los pagos se estén realizando de acuerdo a los tiempos autorizados, 90 días máximos para Ventas U.S.A. y 30 días para Otros Proveedores. | 1 | SB | Pt6 |
| 23. | <u>Cierre de Auditoría.</u> Documente todos sus hallazgos | Pts | SB | n/a |
| 24. | Fortalezca las dudas que se tengan y documéntelas. | | | |
| 25. | Vuelva a recapitular con el personal de la tienda evaluada y explique nuevamente el objetivo de la revisión y la nueva metodología de revisión de la tiendas evaluando riesgos en la operación- | pts | SB | n/a |
| 26. | Realice su informe y discútalo con el jefe de área auditada. | pts | RR | Pt11 |



Rudi Rodríguez
Auditor Interno

5.5 Elaboración de la matriz de riesgos y los puntos de control interno en la ejecución y pruebas de auditoría, para la evaluación de riesgos bajo el informe modelo COSO ERM

La elaboración de la matriz como ya se mencionó en el capítulo III en el punto 3.8.2, debe ser realizada por el auditor en conjunto con el auditado ya que este último es el dueño de la operación y quien debe responder hacia la mitigación del riesgo establecido en la evaluación y levantado de la matriz.

Una matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades. Permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

- Debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera global el riesgo de la empresa.
- Es una herramienta sencilla que permite realizar un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una empresa.
- Permite una participación más activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo.
- Es consistente con los modelos basados en riesgos ampliamente difundidos en las mejores prácticas internacionales (Coso, Coso ERM, Cobit, Oxley, Coco System).

La matriz de riesgos debe contener la lista priorizada de los riesgos inherentes, detallando para cada uno de ellos, su definición, consecuencias de materialización, causas e impacto potencial, nivel de riesgo, lista de los controles o mecanismos que debe adoptar la entidad para su tratamiento.

A continuación se presenta el papel de trabajo de la matriz de riesgos elaborada.

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 4 |
| HP: | Sonia Benitez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 2 al 4/11/2011 |

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

Se debe detallar los procesos o subprocesos principales de cada uno de los macro procesos a evaluar. Esto es una idea según nuestro ejemplo, pero éstos pueden ser modificados y definido por cada dueño del proceso.

Se deben detallar las causas por las cuales podría ocurrir un riesgo

Se calificara en base a la matriz de Calificación de riesgos presentada en la siguiente hoja de este libro, es decir la probabilidad que se de el riesgo en el tiempo que se da la operación, a diario, semanal o mensual. Esto podría ser calificado por el dueño del proceso pero luego validado por Auditoria Interna.

Ver en la otra pagina

| Establecimiento de objetivos y riesgo por procesos de la Matriz de Riesgos | | | | | | |
|--|---|------------------------------|---|----------------------------|---------|--------------------------|
| No. Proceso | MACRO PROCESO | No. de riesgos en el proceso | Causas o Factores de riesgo | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Clasificación del Riesgo |
| 1 | Pedido y recepción de mercadería | 1 | Falta de control de las existencias de mercadería | A | A | A |
| 1 | | 2 | Recepciones incompletas y errores en las traslados | M | A | M |
| 1 | | 3 | Recepción de mercadería en mal estado. | M | M | M |
| 1 | | 4 | No abastecerse de art. De reciente ingreso por falta de información de mercadeo | B | A | B |
| 1 | | 5 | Pedidos de mercadería sin evaluar el movimiento de ventas (acaparamiento) | M | M | M |
| 1 | | 6 | Pre-distribución de artículos nuevos, por parte de mercadeo, sin evaluar el mercado | M | M | M |
| 1 | | 7 | Recibir mercadería del BCD, tiendas o proveedores sin documentación | B | M | B |
| 1 | | 8 | Recepción de mercadería que pertenece a otra tienda | B | M | B |
| 2 | Administración del inventario de mercadería para la venta | 9 | Existencia de mercadería de baja rotación u obsoleto | M | A | M |
| 2 | | 10 | Generación de mercadería NL y NE | A | A | A |
| 2 | | 11 | Falta de inventarios cíclicos | A | A | A |
| 2 | | 12 | Falta de validación y control de los reportes de inventarios. | A | A | A |
| 2 | | 13 | Debilidades del sistemas | M | A | M |
| 2 | | 14 | Falta de restricciones al área de custodia de inventarios | M | A | M |
| 2 | | 15 | Entrega de mercadería sin docto. de respaldo (factura, transferencia) | M | A | M |

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

Resultado de la combinación riesgos de la matriz, y se calificara en Alto, Medio o Bajo. Esto será validado por Auditoria Interna

Aquí se pondrán los controles que la administración ha establecido para mitigar los riesgos que podrían afectar la consecución del objetivo. Esto será realizado por el dueño del proceso en conjunto con Auditoria Interna

Hogar Feliz:
En esa columna auditoria definirá sus revisiones, en un primer momento sería probar controles en caso que existan, sino existen tendríamos que hacer pruebas de detalle y recalificar los riesgos.

Clasificación del riesgo ver pagina anterior

| No. Proceso | Controles Claves | No. de riesgos en el proceso | Auditorías a Realizar |
|-------------|---|------------------------------|---|
| 1 | Antes de efectuar un pedido el jefe de tienda consulta las existencias de la tienda | 1 | Solicitar en la tienda el último pedido de mercadería y evaluar la razonabilidad del mismo. Considerando existencia anterior y movimiento. |
| 1 | el bodeguero o jefe de tienda revisan que los art. Recibidos correspondan al posteo. De lo contrario hacen reporte de irregularidades y regresan la transferencia | 2 | Revisar traslados recibidos y confirmar que el bodeguero o jefe de tienda hubiere recibido a conformidad, firmando y sellando la copia del documento que corresponde al archivo de la tienda. |
| 1 | En la tienda revisan físicamente los artículos al recibirlos y además tienen 48 horas para informar al BCD sobre un desperfecto físico. | 3 | Consultar al jefe de tienda sobre la existencia de mercadería en mal estado y determinar las causas, dar seguimiento a los que se recibieron dañados del BCD y no detectaron oportunamente. |
| 1 | Cuando ingresa mercadería nueva, mercadeo hace distribuciones a las tienda o informa a los supervisores para que se hagan los pedidos equitativos entre tiendas | 4 | Consultar en mercadeo sobre los artículos de reciente ingreso y documentar la forma en la que se informó a las tiendas. Confirmar en la tienda, la recepción y atención a la información. |
| 1 | No hay | 5 | Seleccionar una muestra de artículos que de acuerdo al criterio del jefe de tienda. Son de lento movimiento y establecer la antigüedad de su recepción, última vta. medio por el se pidió el abastecimiento. Documentar necesidad en otras tiendas. |
| 1 | No hay | 6 | De la muestra anterior seleccionar los que se distribuyeron por orden de mercadeo y evaluar las razones de su distribución y el seguimiento de su estrategia. |
| 1 | Toda la mercadería que se recibe en la tienda debe estar amparada con una transferencia de donde proviene | 7 | Consultar al jefe de tienda. Si existen artículos para la venta que no estén cargados al inventario, listarlos, documentar la recepción, medio de transporte, antigüedad y determinar causas. Puede establecerse en inventario |
| 1 | No hay | 8 | Revisar traslados recibidos y confirmar que el documento pertenezca a la tienda, verificar que bodeguero o jefe de tienda hubiere recibido a conformidad. |
| 2 | Los jefes de tienda informan al supervisor sobre esta mercadería y él hace redistribución hacia otra tienda | 9 | Seleccionar una muestra de artículos que de acuerdo al criterio del jefe de tienda. Son de lento movimiento y establecer la antigüedad de su recepción, última vta. medio por el se pidió el abastecimiento. Documentar necesidad en otras tiendas y seguimiento por parte del supervisor |
| 2 | Las tiendas trasladan semanalmente a la bodega 95 toda la mercadería N/A y N/F | 10 | Inventariar los artículos en mal estado y establecer su antigüedad dentro del inventario, evaluar el cumplimiento del traslado a la bodega 95 |
| 2 | Semanal o quincenalmente las tiendas efectúan inventarios selectivos y solicitan las correcciones a stock | 11 | Verificar cuando fue el último inventario selectivo efectuado por la tienda. O supervisor y revisar los resultados, ajustes y seguimiento a diferencias. |
| 2 | Semanalmente las tiendas revisan el reporte de traslados enviadas y recibidas contra los documentos firmados y sellados físicamente | 12 | Generar el reporte de traslados enviadas y recibidos por la tienda y revisar: archivo de doctos., firma y sello de recepción, evaluar cumplimiento de trasladar quincenalmente el reporte revisado a stock. |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 4 |
| HP: | Sonia Benitez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 2 al 4/11/2011 |

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

Se debe detallar los procesos o subprocesos principales de cada uno de los macro procesos a evaluar. Esto es una idea según nuestro ejemplo, pero éstos pueden ser modificados y definido por cada dueño del proceso.

Se deben detallar las causas por las cuales podría ocurrir un riesgo

Se calificara en base a la matriz de Calificación de riesgos presentada en la siguiente hoja de este libro, es decir la probabilidad que se de el riesgo en el tiempo que se da la operación, a diario, semanal o mensual. Esto podría ser calificado por el dueño del proceso pero luego validado por Auditoria Interna.

Ver en la otra pagina

| Establecimiento de objetivos y riesgo por procesos de la Matriz de Riesgos | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|------------------------------|---|----------------------------|---------|--------------------------|--|
| No. Proceso | MACRO PROCESO | No. de riesgos en el proceso | Causas o Factores de riesgo | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Clasificación del Riesgo | |
| 4 | Administración de créditos y cobros | 62 | Autorización de créditos a personas que no cumplen con los requisitos de la política | A | A | A | |
| 4.1 | | 63 | Autorización de créditos a clientes con mal récord crediticio o no sujetos a crédito | A | A | A | |
| 4.1 | | 67 | Falta de atención al cliente por parte del administrador de créditos | B | M | B | |
| 4.2 | Gestión de cobros | 73 | Cobros por medio de cobrador que no son reportados o se tardan en reportar a la tienda para aplicar a la cuenta de los clientes | A | A | A | |
| 4.2 | | 74 | Efectuar un cobro y reportarlo a la tienda por un valor menor en la copia del recibo | A | A | A | |
| 5 | Ventas | 89 | Mal programación de compras por los gerentes de producto, falta de mercadería con el proveedor, problemas aduanales y tardanza en pedidos de tiendas y abastecimientos. | B | A | B | |
| 5.1 | Venta contado | 90 | No mejorar condiciones de precio al cliente ante la competencia de precios en el mercado. | M | A | M | |
| 5.1 | | 91 | Perdida de la venta ante el cliente por tardanza de atención ya que considera que son demasiados documentos y tiempo para entrega de mercadería de inmediato | A | M | A | |
| 5.2 | Venta crédito | 93 | Falta de personal o de apoyo de administrador de crédito cuando es de otra tienda. | A | B | A | |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 4 |
| HP: | Sonia Benitez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 2 al 4/11/2011 |

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

Resulta de la combinación riesgos de la matriz, y se calificara en Alto, Medio o Bajo. Esto será validado por Auditoria Interna

Aquí se pondrán los controles que la administración ha establecido para mitigar los riesgos que podrían afectar la consecución del objetivo. Esto será realizado por el dueño del proceso en conjunto con Auditoria Interna

Hogar Feliz:
En esa columna auditoria definirá sus revisiones, en un primer momento sería probar controles en caso que existan, sino existen tendríamos que hacer pruebas de detalle y recalificar los riesgos.

Clasificación del riesgo ver pagina anterior

| No. Proceso | Controles Claves | No. de riesgos en el proceso | Auditorías a Realizar |
|-------------|--|------------------------------|---|
| 4 | Los supervisores de crédito son los responsables de validar que los administradores apliquen las políticas | 62 | Revisar los créditos en poder del administrador de créditos y revisar el cumplimiento de políticas. Evaluar el procedimiento que utilizar el supervisor de créditos al desarrollar su labor |
| 4.1 | Los supervisores de crédito son los responsables de validar que los administradores apliquen las políticas | 63 | Revisar los créditos en poder del administrador de créditos y revisar el cumplimiento de políticas. Evaluar el procedimiento que utilizar el supervisor de créditos al desarrollar su labor |
| 4.1 | No hay | 67 | Evaluar el medio por el cual se mide la eficiencia de los administradores de créditos y documentar si existen quejas por su atención al cliente |
| 4.2 | Los cobradores deben presentar una liquidación diaria de los cobros, y la cajera debe revisar el correlativo de recibos. | 73 | Revisar las liquidaciones diarias de cobrador y verifica que estén firmadas por el cajero o jefe de tienda en señal de revisión |
| 4.2 | No hay | 74 | Revisar que los recibos de cobrador no estén alterados y que se haya operado en PT por le mismo valor |
| 5 | | 89 | |
| 5.1 | Se cuenta entre las políticas de venta la garantía de precio al cliente. Pero en tiendas no se lleva registro de casos. | 90 | Verificar que las tiendas conozcan y apliquen la política de garantía de precio. |
| 5.1 | No se tiene un estudio de tiempos de servicio o mejorar las condiciones de facturación para ventas de contado. | 91 | Evaluar el proceso de venta al contado y al crédito y establecer la razonabilidad de los tiempos |
| 5.2 | Se cuenta con una política para la concesión de administrador | 93 | Revisar la necesidad de la tienda para asignar un administrador. |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 4 |
| HP: | Sonia Benitez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 2 al 4/11/2011 |

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

Se debe detallar los procesos o subprocesos principales de cada uno de los macro procesos a evaluar. Esto es una idea según nuestro ejemplo, pero éstos pueden ser modificados y definido por cada dueño del proceso.

Se deben detallar las causas por las cuales podría ocurrir un riesgo

Se calificara en base a la matriz de Calificación de riesgos presentada en la siguiente hoja de este libro, es decir la probabilidad que se de el riesgo en el tiempo que se da la operación, a diario, semanal o mensual. Esto podría ser calificado por el dueño del proceso pero luego validado por Auditoria Interna.

Ver en la otra pagina

| Establecimiento de objetivos y riesgo por procesos de la Matriz de Riesgos | | | | | | |
|--|----------------------|------------------------------|---|----------------------------|---------|--------------------------|
| No. Proceso | MACRO PROCESO | No. de riesgos en el proceso | Causas o Factores de riesgo | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Clasificación del Riesgo |
| 8 | Control del efectivo | 135 | Incumplimiento de efectuar depósitos diarios y parciales | A | A | A |
| 8 | | 136 | Falta de custodia del efectivo | A | A | A |
| 8 | | 137 | Jineteo de fondos | A | A | A |
| 8 | | 138 | anulación de ventas de contado sin re facturar | M | A | A |
| 8 | | 139 | Descontrol en el uso de correlativos | A | A | A |
| 8 | | 140 | Reporte de gastos sin documentos que amparan el desembolso. | B | M | B |
| 8 | | 141 | Ventas facturadas manualmente que no se reportan en el corte de caja | M | A | M |
| 8 | | 142 | Efectuar ventas sin facturar | B | A | B |
| 8 | | 143 | No revisar que el depósito esté completo y conforme al corte de caja | A | A | A |
| 8 | | 144 | La llave de anulación está en poder del cajero | A | A | A |
| 8 | | 145 | Incumplimiento de grabar las boletas de los depósitos en el sistema | A | A | A |
| 8 | | 146 | Incumplimiento del jefe de tienda de revisar los cortes de caja diarios | A | A | A |
| 8 | | 147 | No realizar el corte de caja al finalizar el día y mezclar el afectivo con el día siguiente | A | A | A |
| 8 | | 148 | No identificar las boletas con el nombre y número de la tienda | B | B | B |
| 8 | | 149 | Falta de boletas originales certificadas, porque los jefes de tienda departamentales. No cumplen con recogerlas en el banco | A | B | A |

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

Resultado de la combinación riesgos de la matriz, y se calificara en Alto, Medio o Bajo. Esto será validado por Auditoria Interna

Aquí se pondrán los controles que la administración ha establecido para mitigar los riesgos que podrían afectar la consecución del objetivo. Esto será realizado por el dueño del proceso en conjunto con Auditoria Interna

HogarFeliz
En esa columna auditoria definirá sus revisiones, en un primer momento sería probar controles en caso que existan, sino existen tendríamos que hacer pruebas de detalle y recalificar los riesgos.

Clasificación del riesgo ver pagina anterior

| No. Proceso | Controles Claves | No. de riesgos en el proceso | Auditorías a Realizar |
|-------------|---|------------------------------|--|
| 8 | El jefe de tienda supervisa que se efectúen los depósitos diariamente | 135 | Establecer mediante prueba de ingresos, la oportunidad al efectuar los depósitos y por medio de arqueo el cumplimiento de hacer depósitos parciales, para no acumular demasiado efectivo en caja |
| 8 | Todas las tiendas tienen una caja de seguridad donde guardan el efectivo cuando se acumula en caja | 136 | Evaluar el resguardo y custodia del efectivo. Verificar que se use el buzón de Blindado |
| 8 | No hay | 137 | Efectuar prueba de ingresos y validar el cumplimiento de depositar |
| 8 | Todas las anulaciones están soportadas con la factura original | 138 | Revisar una muestra de anulaciones y verificar que esté soportada con la factura original |
| 8 | No hay | 139 | Hacer corte de formas y determinar la razonabilidad en el uso de correlativos y existencias de formularios |
| 8 | Auditoría de ventas revisa los documentos de caja y hace cuadros quincenales con el área de bancos, donde confirman que se haya recibido todos los gastos | 140 | Dar seguimiento a los gastos reportados en corte de caja y no documentado. Solicitar el detalle a auditoria de ventas. |
| 8 | No hay | 141 | Efectuar corte de formas y verificar que todas estén reportadas a contabilidad |
| 8 | No hay | 142 | |
| 8 | Diariamente el jefe de tienda revisa el depósito y cuenta el efectivo, luego lo deposita en el buzón de seguridad de Blindado | 143 | Confirmar que el jefe de tienda cumpla con los controles de establecidos para el manejo de efectivo |
| 8 | No hay | 144 | Verificar que la llave de anulación y la copia estén en poder del jefe de tienda y no se utilice sin previa autorización |
| 8 | Diariamente los cajeros graban las boletas de depósito en el sistema y contabilidad valida para confirmar el depósito | 145 | Generar el reporte de depósitos grabados y evaluar el cumplimiento de la instrucción. |
| 8 | El jefe de tienda revisa diariamente los cortes de caja y firma como constancia de su revisión | 146 | Validar que el jefe de tienda revise el corte de caja diariamente |
| 8 | Los cajeros hacen el corte de caja y el depósito al finalizar el día y el jefe de tienda supervisa su cumplimiento. | 147 | Validar que el jefe de tienda revise el corte de caja diariamente. Mediante arqueo de caja verificar que no se trabaje con el efectivo de un día anterior |
| 8 | Los cajeros en la boleta de depósito anotan el número y nombre de la tienda que envía el depósito para control de contabilidad | 148 | Consultar en contabilidad cuantos depósitos hay sin identificación de la tienda y determinar sus valores. |
| 8 | No hay | 149 | Consultar en contabilidad sobre las tiendas que no han enviado las boletas originales certificadas por el banco |

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

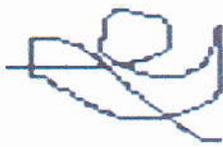
Se debe detallar los procesos o subprocesos principales de cada uno de los macro procesos a evaluar. Esto es una idea según nuestro ejemplo, pero éstos pueden ser modificados y definido por cada dueño del proceso.

Se deben detallar las causas por las cuales podría ocurrir un riesgo

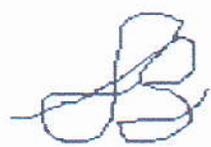
Se calificara en base a la matriz de Calificación de riesgos presentada en la siguiente hoja de este libro, es decir la probabilidad que se de el riesgo en el tiempo que se da la operación, a diario, semanal o mensual. Esto podría ser calificado por el dueño del proceso pero luego validado por Auditoria Interna

Ver en la otra pagina

| Establecimiento de objetivos y riesgo por procesos de la Matriz de Riesgos | | | | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------|---|----------------------------|---------|--------------------------|
| No. Proceso | MACRO PROCESO | No. de riesgos en el proceso | Causas o Factores de riesgo | Probabilidad de ocurrencia | Impacto | Clasificación del Riesgo |
| 11 | Administración de suministros | 163 | compra de papelería y útiles de oficina a través de caja chica sin la autorización respectiva | A | A | A |
| 11 | | 164 | Demora en el abastecimiento de suministros de zona 9 a tiendas | B | B | B |
| 12 | Administración del Recurso Humano | 167 | Incumplimiento de requisitos de contratación cuando el proceso lo hace el jefe de tienda | M | A | M |
| 12.1 | Selección y contratación de personal | 168 | Contratación de personal de ventas y caja no calificado por existir dudas sobre la imparcialidad e los resultados de la evaluación. | M | A | M |
| 12.2 | Capacitación | 169 | No cubre todas las áreas o no se lleve a aspirantes a practicas reales en tiendas y dictaminar sobre contratación. | A | A | A |
| 12.3 | Control de personal | 173 | No se notifique de los traslados y bajas de personal por parte de Supervisores y Jefes de Tienda | M | A | M |
| 13 | Accesos a los sistemas | 176 | Conocimiento público de usuarios y contraseñas de acceso | M | A | M |
| 13 | | 177 | Incumplimiento de reportar las altas y bajas de personal con acceso a los sistemas | A | A | A |
| 14 | Seguridad | 180 | Demora en la atención para remodelaciones o mantenimiento en tiendas | A | A | A |
| 14 | | 185 | Falta de autorización para comprar materiales para reparaciones menores en tiendas departamentales | M | B | M |

f 

George Rodriguez
Jefe de tienda

f 

Sonia Benitez
Auditor

MATRIZ DE RIESGOS GENERAL DE LA CORPORACIÓN

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS REVISION

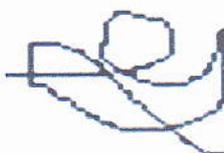
Resulta de la combinación riesgos de la matriz, y se calificara en Alto, Medio o Bajo. Esto será validado por Auditoria Interna

Aquí se pondrán los controles que la administración ha establecido para mitigar los riesgos que podrían afectar la consecución del objetivo. Esto será realizado por el dueño del proceso en conjunto con Auditoria Interna

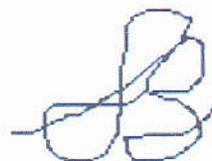
Hogar Feliz:
En esa columna auditoria definirá sus revisiones, en un primer momento sería probar controles en caso que existan, sino existen tendríamos que hacer pruebas de detalle y recalificar los riesgos.

Clasificación del riesgo ver pagina anterior

| No. Proceso | Controles Claves | No. de riesgos en el proceso | Auditorías a Realizar |
|-------------|--|------------------------------|--|
| 11 | la gerencia de ventas revisa todas las liquidaciones de caja chica previo a que contabilidad las opere | 163 | revisar en liquidaciones de caja chica operados por contabilidad que todos los gastos estén autorizados por la gerencia de ventas |
| 11 | No hay | 164 | consultar en la tienda si hay pedido de suministros que zona 9 no haya enviado, establezca el tiempo y antigüedad del pedido |
| 12 | Recursos humanos no ingresa a la planilla a los empleados nuevos si no completan toda la documentación | 167 | Solicite a RH el detalle de empleados de la tienda y confirme su existencia física, dar seguimiento a las diferencias |
| 12.1 | En el proceso de selección y contratación se hace una entrevista y evaluaciones de acuerdo al puesto | 168 | Revisar selectivamente los expedientes de empleados para confirmar que se contrató una personal que reúne el perfil del puesto |
| 12.2 | | 169 | |
| 12.3 | Mientras no se reciba la notificación de las tiendas en RRHH, no se hace liquidación al empleado | 173 | confirmar que la ubicación del personal registrado en RH, efectivamente corresponda a la tienda. |
| 13 | No hay | 176 | Verificar que las contraseñas de acceso a los sistemas no son de conocimiento público. |
| 13 | El jefe de tienda llena el formulario de altas y bajas de usuarios y lo traslada al depto. De sistemas. De lo contrario el trámite lo realiza directamente la gerencia de ventas | 177 | Solicitar a Sistemas un detalle de los usuarios autorizados para el ingreso a cada sistema de la tienda y revisar que únicamente el personal autorizado tenga acceso |
| 14 | | 180 | |
| 14 | Se le ha indicando a la tienda que puede realizar el gasto si es menor a Q.500 y se manda deposito para reembolsar. | 185 | Revisar en las liquidaciones de caja chica que los gastos por mantenimiento estén autorizados con un código otorgado por el área de proyectos |

f. 

George Rodriguez
Jefe de tienda

f. 

Sonia Benitez
Auditor

5.6 Pruebas de cumplimiento para los puntos de control para la ejecución y Pruebas de control interno en la evaluación de riesgos modelo COSO ERM

Las pruebas de cumplimiento se están, refiriendo a pasar a la faceta de verificación por medio de plantillas para probar los controles existentes y conocer el entorno y ambiente de control del departamento, área, gerencia o punto de venta en que se deberá realizar la auditoría.

Las pruebas de controles que se ejecutaron fueron las siguientes:

- a) Prueba de controles en el efectivo
- b) Se realizo un arqueo de caja
- c) Prueba de controles para el inventario
- d) Prueba de controles en la administración de la cartera
- e) Prueba de controles administrativa, documentos y seguridad

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Efectivo

Auditoria Interna

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 5 |
| HP: | Sonia Benitez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|-----|--|--------|----|-----|--|
| | | SI | NO | N/A | |
| | Caja General: | | | | |
| 1 | Los cortes de caja se encuentran revisados y firmados por el jefe de tienda, incluye corte final que cierra la caja central todos los días por la noche. | | X | | El jefe de tienda no está revisando las operaciones ejecutadas por la cajera |
| 2 | Las boletas de depósito de cortes de caja están grabadas por la cajera en el sistema de ingresos y efectivo a más tardar al día siguiente del cierre de caja. | | X | | No está revisando el jefe de área |
| 3 | Llena el formulario "Control de Ingresos" para llevar control de los depósitos temporales que se van introduciendo al buzón de seguridad del Blindado | X | | | No esta revisando el jefe de área |
| 4 | Archiva la copia de la boleta del banco junto con la boleta del Blindado | | X | | No esta revisando el jefe de área |
| 5 | La llave y código de anulaciones de operaciones den la caja central es utilizada únicamente por el jefe de tienda | | X | | La mantiene la cajera |
| 6 | La caja registradora cuenta con la calcomanía original de autorización de la SAT en lugar visible. | X | | | Si lo cumple |
| | Caja Chica: | | | | |
| 8 | Las liquidaciones se han efectuado al consumir al menos el 50% del fondo. | | X | | No está revisando este punto |
| 9 | Hace devoluciones de Primas (enganche) y Cobra Hogar (mensualidades) siempre y cuando no sean mayores al 75% del total del fondo. Las liquidaciones por mensualidades (Cobra Hogar) se hacen por separado. | | | X | No está dentro de sus funciones |
| 10 | Se ingresa a la caja central módulo a la sección de Ingresos "liquidación de caja chica" y graba el valor y número del control de la liquidación. | | | X | No está dentro de sus funciones |
| 11 | La cajera emite en caja central un "Retiro de fondos" por el valor que entrega al jefe de tienda por la liquidación; archiva ticket amarillo y entrega fotocopia al jefe de tienda | | X | | A la cajera no le gusta hacerlo y el jefe de área no revisa |

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Efectivo

Auditoria Interna

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 5 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 02/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|------------------------------|---|--------|----|-----|---|
| | | SI | NO | N/A | |
| 12 | Las copias de las liquidaciones de caja chica se encuentran archivadas en forma cronológica y tienen firma de la cajera y fecha en que se recibieron los documentos | | X | | A la cajera no le gusta hacerlo y el jefe de área no revisa |
| 13 | Las cajas chicas grabadas se encuentran confirmadas por contabilidad en el reporte de caja central del sistema. | X | | | Se envía a contabilidad |
| Prestamos de Efectivo | | | | | |
| 13 | Las liquidaciones pendientes de traslado a oficinas centrales están revisadas y firmadas por jefe de tienda y cuentan con Facturas de Gastos por Comisión. | | | X | Esta operación no esta autorizada para esta tienda |
| 14 | Lleva archivo de las liquidaciones enviadas en forma correlativa y cronológica. | | | X | Esta operación no esta autorizada para esta tienda |
| 15 | Recibe remesa de fondos, firma de recibido la boleta del Blindado y archiva copia de control. | | | X | Esta operación no esta autorizada para esta tienda |
| 16 | El fondo se encuentra resguardado en caja de seguridad y el acceso es exclusivo del jefe de tienda. | | | X | Esta operación no esta autorizada para esta tienda |
| 17 | La cajera ingresa al módulo de ingresos de la caja central y digita el monto y número de la liquidación en la opción llamada "Liquidaciones de prestamos" que el jefe de tienda ha elaborado. | | | X | Esta operación no esta autorizada para esta tienda |
| 18 | Autorizador emite reporte de prestamos y créditos aceptados del día y lo valida con los documentos emitidos y firmados por clientes previo a enviarlos al archivo. | | | X | Esta operación no esta autorizada para esta tienda |

f.  George Rodríguez
Jefe de tienda

f.  Sonia Benítez
Auditor

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.
ARQUEO DE CAJA CHICA DEL ÁREA DE VENTAS INTERNACIONALES

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 6 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 04/11/2011 |

REALIZADO A: CATHERINE RAMIREZ
 DEPARTAMENTO COMPRAS

FECHA: 08/11/2011
 HORA: 09:40
 FIN: 11:36

BANCO: BANCO AGRICOLA MERCANTIL S.A. CUENTA NO. 30-2000405-1

FONDO DE CAJA CHICA

Q 30,000.00

INGRESOS DEL DÍA

EFFECTIVO EN MONEDAS Y BILLETES.....

Q 10,858.65

| MONEDAS CANTIDAD | VALOR | SUBTOTAL |
|---------------------|----------------|----------|
| | Q 0.01 | Q - |
| 3 | Q 0.05 | Q 0.15 |
| | Q 0.10 | Q - |
| 8 | Q 0.25 | Q 2.00 |
| 1 | Q 0.50 | Q 0.50 |
| | | |
| 12 | Q 1.00 | Q 12.00 |
| | Q 14.65 | |

| BOLLETES CANTIDAD | VALOR | TOTAL |
|----------------------|--------------------|-------------|
| 9 | Q 1.00 | Q 9.00 |
| 13 | Q 5.00 | Q 65.00 |
| 1 | Q 10.00 | Q 10.00 |
| 3 | Q 20.00 | Q 60.00 |
| 4 | Q 50.00 | Q 200.00 |
| 105 | Q 100.00 | Q 10,500.00 |
| 0 | Q 200.00 | Q - |
| | Q 10,844.00 | |

EQUIVALENTES DE EFFECTIVO.....

Q (68,452.86)

- SALDO DE CHEQUERA
- VALES AUTORIZADOS
- DEPOSITOS Y OTROS SIN DOCUMENTO

| FOTOCOPIAS ANEXO | CANTIDAD DOCUMENT | SUBTOTAL |
|---------------------|----------------------|---------------|
| "A" | varios | Q (72,674.36) |
| "B" | 10 | Q 4,221.50 |
| "C" | 1 | Q - |

TOTAL DE FONDOS.....

Q (57,594.21)

SOPORTE DE OPERACIONES DEL DÍA

EGRESOS Y PAGOS.....

Q (89,145.15)

- PAGOS A PROVEEDORES
- COMPRAS MENORES
- VALES AUTORIZADOS
- OTROS EGRESOS SIN FACTURA
- FONDO PARA CAMBIO

| FOTOCOPIAS ANEXO | CANTIDAD DOCUMENT | SUBTOTAL |
|---------------------|----------------------|-------------|
| "D" | 55 | Q 23,829.32 |
| "E" | 6 | Q 960.50 |
| "F" | | |
| "G" | varios | Q 64,355.33 |
| "H" | | |

TOTAL SOPORTE DE OPERACIONES DEL DÍA.....

Q (89,145.15)

TOTAL ARQUEO DE CAJA CHICA.....

Q 31,550.94

DIFERENCIA SOBRANTE EN ARQUEO.....

Q 1,550.94

YO, CATHERINE RAMIREZ, DECLARO QUE TODOS LOS FONDOS CONTADOS Y ARQUEADOS, SE REALIZO ANTE MI PRESENCIA Y QUE FUERON DEVUELTOS INTEGROS A MI PERSONA POR PARTE DEL DELEGADO DE AUDITORIA INTERNA, ADEMÁS DECLARO QUE TODOS LOS FONDOS QUE FUERON ARQUEADOS SON PROPIEDAD DE CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A. EN SU TOTALIDAD Y QUE DE EXISTIR FALTANTES LOS REINTEGRARE DE INMEDIATO EN PRESENCIA DEL DELEGADO DE AUDITORIA INTERNA.



f): _____
 HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.
 RESPONSABLE DE CAJA



f): _____
 AUDITORIA INTERNA
 HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Inventarios
Auditoría Interna

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 7 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 05/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|-----|--|--------|----|-----|--|
| | | SI | NO | N/A | |
| | <u>Inventario de mercadería:</u> | | | | |
| 1 | Los traslados de sistema de mercadería enviada se encuentran archivados y cuenta con firma y sello de la tienda que recibió. | | X | | El jefe de tienda no está revisando y no hay ningún archivo. |
| 2 | Los traslados de mercadería recibidos de otras tiendas se encuentran archivados y están firmadas y selladas. | | X | | No se está revisando que todas la tiendas envíen y no se archiva. |
| 3 | Emite reporte quincenal de traslados y recepción de mercadería; lo revisa, firma, sella y adjunta al archivo de movimientos o kardex. | | X | | Se realiza está instrucciones en ocasiones argumentado que no le sirve y no lo usa. |
| 4 | Cuando se abre una tienda temporal (especial) se elabora y firma el formato "Traslado de mercadería de tienda central a tienda Especial" para entregar los productos y tener orden. | | | X | No se apertura tiendas de este tipo a cargo de esta tienda. |
| 5 | En la tienda Especial se lleva el formato de "Kardex de Especial" para control del movimiento de inventario de entradas y salidas. | | | X | No se apertura tiendas de este tipo a cargo de esta tienda. |
| 6 | Se archivan las solicitudes de Ingreso/Salida por ajuste de inventario en orden correlativo y cronológico y se adjunta el movimiento de sistema enviado por Contabilidad. | | X | | Se archivan pero no están al 100% según las vistas en el sistema. |
| 7 | Se lleva control de la mercadería pendiente de entrega, pegando una copia de la factura al artículo ya vendido, o se lleva un detalle en un cuaderno separado o control alterno. | | X | | El control que se dice llevar es solo por experiencia y mental. |
| 8 | El archivo de comprobantes de entrega se encuentra actualizado y en orden con la firma del cliente, avalando la recepción de la mercadería. | | X | | Se tienen las copias pero no están al 100% firmadas por los clientes |
| 9 | El BCD (Bodega Central de Distribución) envía por correo electrónico 3 veces a la semana (lunes, miércoles y viernes) el detalle de las existencias para poder hacer el pedido, la tienda revisa y hace pedido un día antes del día asignado para despachar. | | X | | Si se esta enviando la información, pero el jefe de tienda no esta revisando las existencias y sus pedidos no están siendo despachados al 100% por pedir mercadería sin existencias. |
| 10 | Los pedidos son abastecidos de acuerdo al cronograma de visitas del BCD para cada tienda. | X | | | Si se respeta la programación por parte del BCD |
| | <u>Mercadería de Cuentas Vencidas CXV</u> | | | | |

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Inventarios
Auditoria Interna

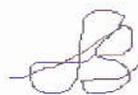
| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 7 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 05/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|---|---|--------|----|-----|---|
| | | SI | NO | N/A | |
| 11 | El jefe de tienda llena "Hoja de control manual de CXV" con los artículos recogidos a clientes. | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| 12 | La Hoja de control de CXV se traslada por correo a la BCD y Taller Técnico el sábado de cada semana y el último día de mes. | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| 13 | Los CXV están identificados y separados. | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| 14 | Se lleva un archivo de las copias verdes de FMD firmadas por el transportista que recibió los CXV | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| 15 | El Administrador o Jefe de tienda lleva un archivo con los FMD firmados por el cliente y completos todos los datos del formulario y adjunta copia de la Nota de crédito. | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| Mercadería de Cuentas Anuladas CXA | | | | | |
| 16 | Se lleva un archivo de FCA firmados por el cliente en orden correlativo y se adjunta copia verde de la Nota de crédito. | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| 17 | Los CXA tiene tienen pegado copia del FCA firmado por el cliente y están separados de la mercadería para la venta y se emite Solicitud de servicio | | | X | Esta operación no se realiza en esta tienda |
| Mercadería Nueva Lastimada y con Error | | | | | |
| 18 | Se cuenta con un reporte de mercadería NL y NE con su respectiva Requerimiento Revisión Técnica (RRT) | X | | | Se implemento en está tienda |
| 19 | La mercadería se revisa en el tiempo indicado por la BCD y se emite el Reporte Mercadería Estropeada (RME) indicando claramente el desperfecto, se firma y sella por el jefe de tienda. | X | | | Se implemento en está tienda |
| 20 | Cada Reporte de Mercadería Estropeada tiene su traslado de mercadería para enviar el artículo de vuelta la BCD. | X | | | Se implemento en está tienda |

f.  George Rodríguez
Jefe de tienda

f.  Sonia Benítez
Auditor

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Cartera
Auditoria Interna

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 8 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 05/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|-----|---|--------|----|-----|---|
| | | SI | NO | N/A | |
| | Créditos: | | | | |
| 1 | El Autorizador elabora diariamente un registro de los créditos autorizados durante el día. | | | X | Está operación no se realiza, las ventas son en USA. |
| 2 | El Autorizador elabora expediente con documentos y consigna su nombre y firma como constancia de análisis de crédito y traslada a archivo. (Debe verificarse expedientes enviados y pendientes de enviar al archivo) | | | X | Está operación no se realiza, las ventas son en USA. |
| 3 | Los expedientes de créditos autorizados por un responsable del área de otra tienda y que no tienen firma y sello como constancia del análisis, tiene registrada la autorización en el sistema con el usuario del administrador de la otra tienda. | | | X | Está operación no se realiza, las ventas son en USA. |
| | Cartera: | | | | |
| 4 | El Jefe de tienda recibe reporte de cartera mensualmente para realizar gestión de cobro por los cobradores. | X | | | Lo manda por correo desde USA |
| 5 | El Autorizador o Jefe de tienda revisa y firma control de pagos que lleva el cobrador con su gestión de sus visitas diarias. | | | X | Esto no se aplica para está tienda sino únicamente para tiendas locales, USA cobra directamente a clientes. |
| | Cobro: | | | | |
| 6 | Se lleva control del correlativo de Boucher de cobro entregado diariamente al cobrador. | | | X | No aplica para está tienda, para USA lo depositan directamente a las cuentas de la empresa y se concilian saldos cada mes |
| 7 | La cajera recibe firma y archiva diariamente las liquidaciones del cobrador. | | | X | aplica sólo en tiendas locales |
| 8 | El cobrador liquida diariamente los Boucher de cobro a más tardar al día siguiente de su fecha de emisión. | | | X | aplica sólo en tiendas locales |
| 9 | Los Boucher de cobrador están marcados por la caja registradora al operar el pago. | | | X | aplica sólo en tiendas locales |
| 10 | La cajera emite documento de caja central y archiva la copia con el Boucher del cobrador como soporte de la transacción y operación del pago a la cuenta del cliente. | | | X | aplica sólo en tiendas locales |
| 11 | Las facturas de mora cuentan con nombre y nit del cliente | | | X | aplica solo en tiendas locales en ventas a USA se cobra en USA. |
| | | | | | |

Prueba de controles Sección de Cartera
Auditoria Interna

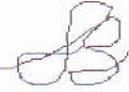
| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 8 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 05/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|-----|--|--------|----|-----|---|
| | | SI | NO | N/A | |
| 12 | El Cobrador llena el formato de visitas realizadas a clientes y entrega a Autorizador o jefe de tienda para planificación de visita en la fecha acordada con el cliente. | | | X | aplica sólo en tiendas locales |
| 13 | El jefe de tienda envía diariamente al jefe de cobros el reporte de cobros del día anterior. | | | X | aplica sólo en tiendas locales |
| 14 | El cobrador elabora el reporte donde deja constancia de: a) el resultado de la visita b) fecha de la promesa de pago c) otros problemas de la cuenta | | | X | aplica sólo en tiendas locales y se implemento como control |
| 15 | El cobrador o Autorizador ingresa al record del cliente la información de la gestión de cobro y control de visitas diario. | | | X | aplica sólo en tiendas locales y se implemento como control |

f. 
George Rodríguez
Jefe de tienda

f. 
Sonia Benítez
Auditor

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Documentos, Soporte y Seguridad
Auditoria Interna

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 9 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 05/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|-----|--|--------|----|-----|---|
| | | SI | NO | N/A | |
| | Formas: | | | | |
| 1 | Recibe envío de formas de Suministros y firma de conformidad en formulario, archiva copia de formulario para control de existencias | | X | | Se reciben los documentos enviados por la contabilidad pero no archivan ningun soporte. |
| 2 | Custodia formas con las medidas de seguridad necesarias para evitar su extravío, al cual tiene acceso únicamente el cajero y jefe de tienda | | X | | Los documentos de tipo fiscal no guardan ninguna medida de seguridad y pueden ser mal utilizados por los empleados. |
| | Sistemas: | | | | |
| 3 | La cajera utiliza su clave o usuario para la caja central. | X | | | Todo bien |
| 4 | La contraseña de acceso a sistema de inventarios es del conocimiento exclusivo del jefe de tienda. | | X | | Se observo que lo conoce la cajera y los vendedores, lo que genera riesgos operativos en le Kardex y pérdida de mercadería. |
| 5 | El Autorizador tiene asignado su propio usuario y contraseña o usuario para operar los sistemas con que cuenta la empresa | X | | | No fue posible establecer si lo ha trasladado a otra persona. (esto crea un riesgo de Auditoria) |
| | Seguridad: | | | | |
| 6 | Se cuenta con alarma en las instalaciones y funciona en forma eficiente | X | | | Todo bien |
| 7 | La clave para desactivar la alarma es de conocimiento exclusivo del jefe de tienda | X | | | No fue posible establecer si lo ha trasladado a otra persona. (esto crea un riesgo de Auditoria) |
| 8 | En el área de caja se cuenta con botón de pánico y funciona eficientemente. | | X | | No funciona y la cajera no sabe que existe. |
| 9 | Se tiene copia de llaves de la tienda en poder del gerente, jefe de tienda u otra área de seguridad. | | X | | Indicaron no tener copia de llaves, y no se esta tomando en cuenta el riesgo de perdida. |
| 10 | En la tienda se cuenta con buzón de Seguridad o caja fuerte para el efectivo de operaciones diarias o prestamos de caja. (verificar que la llave no esté colocada en el buzón) | X | | | No fue posible establecer si lo ha trasladado a otra persona. (esto crea un riesgo de Auditoria) |
| | Servicio al cliente | | | | |
| 11 | El jefe de tienda tiene un reporte de los artículos de cliente recibidos para reparación y tienen su respectiva orden de reparación firmada por el cliente. | | X | | No lleva ningun reporte como tampoco control de los articulos de los clientes. |
| 12 | La presentación de las instalaciones se mantienen limpias y ordenadas. | X | | | Todo bien |
| | Diaco: | | | | |

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

Prueba de controles Sección de Documentos, Soporte y Seguridad
Auditoría Interna

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 9 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 05/11/2011 |

Tienda: Ventas internacionales U.S.A.

Fecha: Noviembre de 2011

| No. | Controles a validar | Cumple | | | Observaciones |
|-----|---|--------|----|-----|---|
| | | SI | NO | N/A | |
| 13 | La tienda cuenta con un Libro de Quejas autorizado y está en un lugar visible y accesible a los clientes | X | | | Todo bien |
| 14 | Se anota la solución de las quejas en el libro | | | X | A la fecha no se tiene registrada ninguna queja, no fue posible saber si le entregan con serieza el libro al cliente. |
| | <u>Recursos Humanos:</u> | | | | |
| 15 | Se traslada semanalmente a RH el reporte de Descansos firmados por el personal de la tienda | X | | | Todo bien |
| 16 | Se traslada semanalmente a RH el reporte de Control de Horarios firmados por el personal | X | | | Todo bien |
| 17 | Se traslada a RH los reportes de vacaciones firmados | | | X | El control de esto lo lleva la gerencia desde la administración |
| 18 | Se traslada y archiva copia a Recursos Humanos del informe de Alta y Bajas de personal. | | | X | No se ha tenido movimientos desde hace dos años según lo indica el jefe de tienda. |
| | <u>Activos fijos:</u> | | | | |
| 19 | Existe carta de responsabilidad por el Activo fijo, se encuentra firmada y con el anexo del detalle de activos. | | X | | No se cuenta con carta de compromiso y no se lleva control de esto en la tienda. |
| 20 | Los activos fijos se encuentran en buen estado y con buena presentación. Se encuentran todos cargados. | | X | | Los articulos como sumadoras y utiles de oficina no estan registrados; existe riesgo de perdida o extravio. |
| 21 | Se tiene un archivo de los formularios de Altas y Bajas reportados a Contabilidad. | | X | | No se lleva ningun registro |
| 22 | El equipo de cómputo, impresoras y fotocopadoras está en buen estado y funciona eficientemente | X | | | Fueron todos probados. |

f.  George Rodríguez
Jefe de tienda

f.  Sonia Benítez
Auditor

5.7 RESULTADO FINAL Y VALUACIÓN DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS EN LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS DE LA EMPRESA CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A., DONDE SE EVALUÓ EL PUNTO DE VENTA DENOMINADO, “VENTAS INTERNACIONALES, U.S.A.”

En la ejecución de la auditoría se procedió a realizar todas las pruebas necesarias de acuerdo a la planificación y programación, considerando los puntos de control más importantes y vulnerables; además, también se procedió a realizar la evaluación y prueba de controles para trasladarla a la matriz de riesgos y la respectiva calificación para enfocarse a la mitigación de los riesgos identificados de mayor importancia y relevancia. Los criterios de calificación de los riesgos identificados por el departamento de auditoría interna son los siguientes:

| Criterio de calificación del riesgo por Auditoría | Importancia del riesgo | | | |
|---|------------------------|-------|------|------------|
| | Alto | Medio | Bajo | Acción |
| Ocurrencia Alta; Impacto económico Alto. Total de riesgos acumulados > a 10 | | | | Urgente |
| Ocurrencia Alta o Media; Impacto económico Medio Total de riesgos acumulados > a 5 y <= a 10 | | | | Importante |
| Ocurrencia Medio o Baja; Impacto económico Bajo Total de riesgos acumulados <=5 | | | | Precaución |

Dentro del total de riesgos de la matriz elaborada, a continuación se muestra los procesos y subprocesos más vulnerables, dentro de ellos están, el área de inventarios y el área de ingresos y efectivo. El total de riesgos establecidos se muestra la siguiente página

| No. Proceso | Procesos y subprocesos evaluados | Riesgos más relevantes a eliminar | | | |
|----------------|---|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | Alto | Medio | Bajo | Total |
| 2 | Administración del inventario de mercadería para la venta | 6 | 5 | 1 | 12 |
| 2.1 | Administración del inventario de aparatos recogidos | 2 | 5 | 2 | 9 |
| 2.2 | Productos para reparación | 3 | 3 | 4 | 10 |
| | Control de regalías | 2 | 4 | 1 | 7 |
| 3 | Promociones y publicidad | 3 | 5 | 4 | 12 |
| 4 | Administración de créditos y cobros | | | | |
| 4.1 | Gestión de créditos | 10 | | 1 | 11 |
| 4.2 | Gestión de cobros | 12 | 3 | 1 | 16 |
| 8 | Control del efectivo | 11 | 1 | 3 | 15 |
| Totales | | 49 | 26 | 17 | 92 |

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA, S.A.

MAPEO DE RIESGOS DE LOS PRINCIPALES PROCESOS Y SUBPROCESOS

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 10 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 09/11/2011 |

Total de riesgos identificados en cada proceso

| No. Proceso | MACRO PROCESO | Consolidación de riesgos de la Matriz | | | |
|----------------|---|---------------------------------------|-----------|-----------|------------|
| | | Alto | Medio | Bajo | Total |
| 1 | Pedido y recepción de mercadería | 1 | 4 | 3 | 8 |
| 2 | Administración del inventario de mercadería para la venta | 6 | 5 | 1 | 12 |
| | Administración del inventario de aparatos recogidos | 2 | 5 | 2 | 9 |
| | Productos para reparación | 3 | 3 | 4 | 10 |
| | Control de regalías | 2 | 4 | 1 | 7 |
| 3 | Promociones y publicidad | 3 | 5 | 4 | 12 |
| | Descuentos | 3 | | | 3 |
| 4 | Administración de créditos y cobros | | | | |
| | Gestión de créditos | 10 | | 1 | 11 |
| | Gestión de cobros | 12 | 3 | 1 | 16 |
| 5 | Ventas | | | | |
| | Venta contado | 1 | 3 | | 4 |
| | Venta crédito | 5 | 2 | | 7 |
| | Ventas ruteo | 2 | 1 | 2 | 5 |
| | Ventas institucionales | 2 | | 1 | 3 |
| | Venta Satélite | 6 | 1 | | 7 |
| | Ventas Internacionales | 3 | 1 | | 4 |
| 6 | Despachos | | | | |
| | Despachos del CDD | 2 | 3 | | 5 |
| | Despacho desde las tiendas y por otras tiendas | | 1 | | 1 |
| | Fletes | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | Entregas de tiendas Satélites | 1 | 1 | | 2 |
| 7 | Atención al cliente | 3 | 1 | | 4 |
| 8 | Control del efectivo | 11 | 1 | 3 | 15 |
| 9 | Administración de la papelería | 5 | 1 | 1 | 7 |
| 10 | Administración del activo fijo | 1 | 1 | 4 | 6 |
| 11 | Administración de suministros | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 12 | Administración del Recurso Humano | | | | |
| | Selección y contratación de personal | | 2 | | 2 |
| | Capacitación | 4 | | | 4 |
| | Control de personal | 2 | 1 | | 3 |
| 13 | Accesos a los sistemas | 1 | 1 | 2 | 4 |
| 14 | Seguridad Industrial | 3 | 3 | | 6 |
| Totales | | 97 | 55 | 33 | 185 |

Observaciones de Auditoría Interna

- 1) En este papel de trabajo se totalizan todos los riesgos identificados en la creación de la matriz de riesgos según la clasificación de Alto, Medio y Bajo.
- 2) Los numerales a la izquierda muestran el numero de proceso y subproceso evaluado.
- 3) Los riesgos fueron probados por medio de las plantillas de cuestionarios aplicados.

f. 

Sonia Benítez
Auditor

f. 

Rudi Rodríguez
Auditor Interno 103

5.8 Informe final de la evaluación de riesgos modelo COSO ERM.

El informe de evaluación es el documento emitido por el auditor como resultado final del examen y/o evaluación practicada. Este informe incluirá información sustancial sobre observaciones, riesgos, calificación del riesgo, recomendaciones y acciones a tomar correctivas por parte del auditado como responsable directo de la corrección a las debilidades de control detectadas y la mitigación de los riesgos establecidos. Reviste gran importancia, porque suministra a la administración de la empresa evaluada, información importante sobre sus procesos operativos como una forma de contribuir al cumplimiento de sus metas y objetivos.

Está muy extendida hoy en el mundo de la gerencia, la idea de que hay un antes y un después para el control interno tras la elaboración del primer Informe COSO que ha supuesto la aparición de nuevos enfoques, imprescindibles actualmente en la gerencia moderna. Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando se emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno", el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía y prevenir pérdidas de recursos. COSO ERM convierte los antiguos elementos de Control Interno en ocho componentes interrelacionados, que se derivan de la forma de cómo la administración identificará y administrará los riesgos de negocio identificados.

A continuación el informe de la evaluación realizada en un punto de venta de la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A.

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

**INFORME APLICANDO EL MODELO COSO ERM
REVISIÓN AL PROCESO DE INVENTARIOS E INGRESOS DE
DE LA TIENDA “VENTAS INTERNACIONALES U.S.A. “**

Jesdany Benítez.
Gerente de Ventas

Hemos efectuado revisión al proceso de facturación y despacho por las ventas a la empresa Corporación Hogar Feliz, S.A. del punto de venta Hogar Feliz U.S.A., a cargo del señor George R. Argueta; la revisión se concluyó el 5 de noviembre de 2011.

Objetivo y alcance:

Los principales objetivos de la revisión fueron establecer la existencia de políticas y procedimientos, controles efectivos, evaluar el proceso de solicitud, facturación y cobro de las ventas internacionales; así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos, y establecer posibles debilidades en la administración, cuadro y seguimiento al proceso del control interno de inventarios e ingresos. La revisión a las operaciones fue del 1 de enero al 30 de septiembre 2011.

Procedimiento:

Se solicitó al jefe del área de Ventas Internacionales la documentación de soporte de las operaciones de despacho, tanto para Hogar Feliz USA como para Otros Clientes, se validó que la mercadería se despache mediante pedido evaluando controles para el manejo y control de las operaciones, autorización de la venta con descuentos, el cobro y pago de fletes.

Resumen ejecutivo:

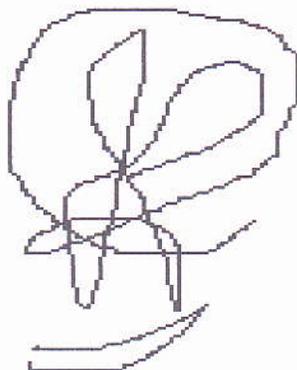
| Resumen de las observaciones de auditoría | Calificación del Control Interno | Calificación del Riesgo | |
|---|----------------------------------|-------------------------|-------|
| | | Alto | Medio |
| Ventas con Hogar Feliz USA y Otros Clientes por debajo del margen y hasta por debajo del costo promedio. | Débil | ✓ | |
| Pérdida en ventas por pago excesivo de fletes en entrega de mercadería por las tiendas. | Débil | ✓ | |
| Debilidades de control en el proceso de despacho de mercadería tanto para Hogar Feliz USA y Otros Clientes. | Medio | | ✓ |
| Debilidades en el proceso por la falta de conciliación de la cartera y aplicación de los pagos. | Medio | | ✓ |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

Conclusión:

Sobre la base de la aplicación de la metodología de evaluación de riesgos para lo cual se utilizó el modelo COSO ERM, y en función de las observaciones de auditoría antes descritas, concluimos que el área evaluada presenta debilidades de control interno en la operación y administración, tanto para el proceso de inventarios e ingresos, así como en venta; esto, derivado de la falta de controles efectivos e incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos para la primera y carencia de las mismas para la segunda; adicional a ello, existen riesgos y desviaciones importantes relacionados con atrasos en el cobro de mercadería y arbitrariedades en el pago de fletes a jefes de tienda por entrega de mercadería.

19 de noviembre de 2011



Lic. Rudi Rodríguez
Auditor Interno

C.c.: Gerente Administrativo Financiero
Gerente Regional de Auditoría Interna
Gerente General

Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A.

Departamento de Auditoría Interna
A-IGUA-001-2011

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
Período revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE | | | | | | | | | | | | |
|-------------|--|------------------|-----------------|------------------|-----------------|-------------|-------|-------|-------|----|--------|---------|---------|--------------------|--|--|------------|--------------------------------------|
| 1 | <p><u>Pérdidas recurrentes por ventas a Hogar Feliz U.S.A. y Otros Clientes abajo del margen establecido.</u></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | <p>En la revisión de la emisión de 115 facturas del periodo evaluado; en una muestra revisada de 80 facturas (70% del total) de enero a septiembre 2011, se establecieron 49 facturas (61% de la muestra) en los que se ha facturado con un margen entre el 1% y el 19% y en dos casos hasta por debajo del costo. De acuerdo a la política, en márgenes menores al establecido se debe solicitar código de autorización a los gerentes de producto, lo cual no se ha cumplido. En el cuadro siguiente se muestran los resultados de la revisión:</p> <table border="1" data-bbox="1198 1423 1333 1879"> <thead> <tr> <th>Cant. Fact.</th> <th>Costo en Qtz</th> <th>Precio Facturado</th> <th>Precio Sugerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>3,266</td> <td>3,068</td> <td>3,958</td> </tr> <tr> <td>49</td> <td>90,583</td> <td>105,879</td> <td>137,927</td> </tr> </tbody> </table> <p>Cabe indicar que el margen que la política indica que deben dejar estas ventas es del 20%.</p> | Cant. Fact. | Costo en Qtz | Precio Facturado | Precio Sugerido | 2 | 3,266 | 3,068 | 3,958 | 49 | 90,583 | 105,879 | 137,927 | <p>Alto</p> | <p>1.1 Encargado de Ventas Internacionales debe revisar los márgenes del listado de precios que utiliza Hogar Feliz USA, de tal forma que el precio que éstos ofrezcan permita cubrir el descuento que se les aplica al momento de facturar y el margen que se debe obtener localmente indicado en la política.</p> <p>De igual forma debe solicitar la autorización indicada en la política de las ventas que se hagan por debajo del margen establecido.</p> | <p>Basado en la nueva metodología de evaluaciones en los puntos de venta a mi cargo que permite ver los riesgos existentes en las operaciones de venta, inventario, facturación, cobro y fletes; tomaremos las acciones para todo el informe:</p> <p>Evaluaremos los cambios necesarios a las políticas existentes y evaluaremos su aplicación y cambios.</p> <p>Revisaremos la aplicación de procedimientos para reorientarlos hacia la mitigación de los riesgos existentes en las operaciones en los puntos de venta.</p> | 30-11-2011 | Jesdany Benitez Gerente de Ventas |
| Cant. Fact. | Costo en Qtz | Precio Facturado | Precio Sugerido | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | 3,266 | 3,068 | 3,958 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 49 | 90,583 | 105,879 | 137,927 | | | | | | | | | | | | | | | |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A-IGUA-001-2011

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodriguez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
 Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
 Período revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------------------------|--------|-------|--------|----|---------|---------|---------|--|---|--|------------|--------------------------------------|
| 1.2 | <p>Al revisar una muestra de 167 facturas de ventas efectuadas a Otros Clientes entre enero y septiembre 2011, la cual debe dejar un margen del 15% en la venta; se establecieron 79 casos (52%) en donde se ha facturado por debajo del margen esperado y también 9 casos por debajo del costo, según se muestra en el cuadro siguiente:</p> <table border="1" data-bbox="922 1423 1047 1894"> <thead> <tr> <th>Canti Fact.</th> <th>Costo en Qtz</th> <th>Precio Facturado</th> <th>Precio Sugerido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>9</td> <td>12,895</td> <td>9,896</td> <td>15,746</td> </tr> <tr> <td>79</td> <td>130,995</td> <td>145,449</td> <td>210,051</td> </tr> </tbody> </table> <p>La falta de revisión de los márgenes de venta previa facturación a Hogar Feliz USA y a Otros Clientes, está originando pérdidas de rentabilidad para Hogar Feliz Guatemala, S.A., afectando los márgenes locales de las tiendas y creando riesgos contables muy importantes.</p> | Canti Fact. | Costo en Qtz | Precio Facturado | Precio Sugerido | 9 | 12,895 | 9,896 | 15,746 | 79 | 130,995 | 145,449 | 210,051 | | <p>1.2 Encargado de Ventas Internacionales USA debe actualizar periódicamente el listado de precios que aplicará al cliente llamado como Otros Clientes, garantizándose que los márgenes cubran el porcentaje del 15% negociado y hasta el valor del flete por entrega. En casos especiales debe solicitar la autorización de los gerentes de producto.</p> | <p>Se revisará las tareas y funciones de los empleados a cargo del área y se evaluarán los perfiles del personal para generar los cambios que sean pertinentes.</p> <p>Se revisarán los márgenes y descuentos y se reevaluarán para evitar pérdidas en las ventas internacionales USA.</p> | 30-11-2011 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas |
| Canti Fact. | Costo en Qtz | Precio Facturado | Precio Sugerido | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | 12,895 | 9,896 | 15,746 | | | | | | | | | | | | | | | |
| 79 | 130,995 | 145,449 | 210,051 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | 30-11-2012 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas | | | | | | | | | | | | |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A-IGUA-001-2011

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodriguez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
 Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
 Periodo revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|-----|---|-------------|---|---|------------|--------------------------------------|
| 2. | <u>Ausencia de controles y pérdidas en la venta por el pago de fletes por entregas de las ventas a Hogar Feliz USA y Otros Clientes.</u> | | | | | |
| 2.1 | Se efectuó una comparación de la rentabilidad obtenida en la venta a Hogar Feliz USA y al cliente Otros Clientes considerando el gasto de flete en la entrega de mercadería que se les paga a los jefes de tiendas, dando como resultado que se está vendiendo por debajo del margen convenido y hasta con pérdida, derivado del pago excesivo del flete, la comparación se muestra en el Anexo 1. Además cabe indicar que entre marzo y abril se pagó en concepto de fletes la cantidad de Q20,415; sin embargo, únicamente se cobro al cliente Otros Clientes la cantidad de Q11,426, lo que obviamente genera una pérdida al pagar más de lo autorizado. | Alto | 2.1 Se debe revisar el valor de cobro de flete a estas empresas y fijar la tarifa que permita cubrir el valor real pagado a las tiendas y que no afecte el margen de ganancia. Además establecer un tarifario real Km. recorrido o depreciación para el pago de flete a las tiendas, de tal forma que sea uniforme para todos, a efecto de evitar cobros excesivos irregularidades en el pago de tarifas. | Se procederá a revisar los procedimientos existentes actualmente y se harán las correcciones pertinentes. | 15-12-2011 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A:IGUA-001-2011

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodríguez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
 Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
 Período revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|-----|---|--------|--|--|------------|--------------------------------------|
| 2.2 | <p>Adicionalmente se establecieron las siguientes irregularidades en el pago de fletes:</p> <p>El pago de flete de las órdenes #19848, 19862 y 19866 Otros Clientes por Q1,000 (\$129) se efectuó a Hogar Feliz Xela, no obstante que la entrega la realizó la bodega en la capital.</p> <p>Se generó pérdida del -4% del costo en la factura No. 1062 de ventas Hogar Feliz USA de marzo, derivado del pago Q.300 de flete a Hogar Feliz Xela cobrada en abril, no obstante que el cliente recogió la mercadería en la tienda. Esto fue confirmando con el cliente quien indicó fallas e inconformidad del artículo desde que lo recogió.</p> | | <p>2.2 Tomar las medidas disciplinarias para las tiendas que cobraron fletes que no corresponden, así como con quien autorizó el pago; además de pagar el flete en futuras ocasiones en base al tarifario que se defina y en caso de excepciones debe estar justificado y autorizado por el gerente de ventas.</p> | <p>Se procederá a revisar los procedimientos existentes actualmente y se harán las correcciones pertinentes.</p> | 15-12-2011 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas |
| 110 | <p>De igual forma esta tienda cobra tarifas superiores a las cobradas por otras tiendas en similares distancias y destinos, ya</p> | | | | | |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A-IGUA-001-2011

PT No.: 11
HP: Rudi Rodriguez
Revisado por: Rudi Rodriguez
Fecha: 19/11/2011

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
Periodo revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|-----|--|--------|-----------------|------------------|-------|-------------|
| | <p>que cobra hasta Q450 por entrega, en tanto a otras se les paga Q150. De enero a abril Hogar Feliz USA pagó Q.68,310, esta tienda concentró el 35% y el 25% del total de fletes pagados al cliente Otros Clientes por Q60,230.</p> <p>La ausencia de controles y supervisión en operaciones con propios y terceros permite riesgos y desviaciones importantes que conllevan a irregularidades obteniendo perdida en la operación de la compañía.</p> | | | | | |
| 3. | <u>Debilidades de control observadas en el proceso de despachos a Hogar Feliz USA y Otros Clientes.</u> | | | | | |
| 3.1 | <u>Hogar Feliz USA.</u> | | | | | |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A:IGUA-001-2011

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 11 |
| HP: | Rudi Rodriguez |
| Revisado por: | Rudi Rodriguez |
| Fecha: | 19/11/2011 |

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
 Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
 Periodo revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|------------|---|--------------|---|--|------------|--------------------------------------|
| | <p>a) No se esta completando el procedimiento de despacho, ya que en una muestra de 25 despachos realizados en junio por las tiendas, no se localizaron 12 posteos, 18 contratos de compra y 9 comprobantes de entrega.</p> <p>b) La entrega de la mercadería al cliente se está efectuando con atraso de hasta 42 días. Cabe indicar que las ventas de Otros Clientes se entregan con mayor rapidez.</p> | Medio | <p>Se debe exigir al encargado de Ventas Internacionales la facturación y despacho de la mercadería dentro los tiempos comprometidos, para cada empresa, completar toda la documentación para el cobro de la venta en el menor tiempo posible y poder dar seguimiento inmediato.</p> <p>Además solicitar a sistemas la creación de un programa que permita administrar ambas operaciones, de tal forma de se evite el uso de hojas electrónicas que actualmente no garantizan un eficiente control.</p> | <p>Se procederá a realizar una adecuada revisión de todos los puntos de control indicados y se procederá a corregir y evitar riesgos innecesarios en la operación.</p> | 18-12-2011 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas |
| 3.2 | Otros Clientes. | | | | | |
| | <p>c) Al cierre de abril aun se tenían 26 ordenes de mercadería entregadas sin facturar ni cobrar por Q.67,092 (US\$.8,657) con fechas hasta de enero, argumentando falta de envío de la documentación de entrega y traslados por parte de las otras tiendas.</p> <p>d) Se observó que de enero a</p> | | | | | |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A-IGUA-001-2011

PT No.: 11
HP: Rudi Rodriguez
Revisado por: Rudi Rodriguez
Fecha: 19/11/2011

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
Período revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|-----|--|--------|---|--|------------|-----------------------------------|
| | <p>abril, al menos 129 entregas tuvieron atraso acumulando hasta 7 meses sin ser facturadas ni cobradas por incumplimiento de las tiendas en realizar y enviar los traslados de las entregas realizadas.</p> <p>e) La entrega de mercadería al cliente se realiza con atraso de hasta 25 días y no se lleva un control para considerar los tiempos.</p> <p>f) Se despachó 66 pedidos sin contar con precio de lista, generando 23 despachos debajo del margen del 15% y otros 9 despachos con pérdida en el costo hasta de menos 193% al incluir el gasto de flete.</p> <p>La falta uniformidad para procesos similares, crea incertidumbre en la aplicación del control existente y riesgos financieros por pérdida en el</p> | | <p>Derivado del inadecuado control interno existente para los tiempos de respuesta y entrega de la mercadería, y el riesgo recurrente, sugerimos que toda venta no entregada a los clientes con más de 3 días de atraso, debe generarse la devolución contablemente con su respectivo cargo al inventario pre numerado.</p> | <p>De acuerdo a la sugerencia realizada por Auditoría Interna, se procederá a realizar la revisión de los casos establecidos y entregará la mercadería a los clientes en el termino de 2 a 3 días para empezar a mitigar los riesgos identificados que afecten los ingresos de la empresa y para fortalecer el control interno a mi cargo.</p> | 15-12-2011 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas |
| 113 | | | | | | |

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
Periodo revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|-----|---|--------------|---|---|------------|--------------------------------------|
| | cobro de mercadería. | | | | | |
| 4. | <p><u>Debilidades establecidas por la falta de conciliación de la cartera y aplicación de los pagos.</u></p> <p>La falta de controles en las operaciones de facturación y pago, permiten debilidades, tales como:</p> <p>a) No se lleva ni se realizan conciliaciones de facturación y pagos por parte del encargado del área de ventas internacionales que permitan establecer los saldos reales que tienen pendientes de pago tanto las filiales como los terceros.</p> <p>b) No obstante que Hogar Feliz USA, confirmo no tener saldos pendientes de pago al 31 de marzo, se estableció que al 30 de abril en la cartera aun permanecen saldos por Q.33,898 (US\$.4,413) con</p> | Medio | <p>El Gerente de Ventas y Operaciones debe exigir al encargado del área:</p> <p>a) Realizar conciliación contable al final de cada mes de los saldos manejados con filiales, terceros y contabilidad, a efecto que se cobre y registre lo procedente.</p> <p>b) Revise y corrija que al momento de aplicar los pagos realizados, los saldos en la cartera queden rebajados en su totalidad.</p> <p>c) Realizar confirmaciones de saldos de cartera cada</p> | <p>Se procederá a evaluar las atribuciones del personal a cargo de la gestión de cobro de cartera, para establecer si es debilidad de la persona encargada o del proceso mal enfocado para gestionar cambios y mitigar los riesgos encontrados.</p> | 15-01-2012 | Jesdany Benítez Gerente de Ventas |

**Corporación Hogar Feliz
de Guatemala, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna
A-IGUA-001-2011

PT No.: 11
HP: Rudi Rodriguez
Revisado por: Rudi Rodriguez
Fecha: 19/11/2011

Área de Oportunidad : Ventas Internacionales USA.
Trabajo Realizado : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
Periodo revisado : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

| No. | OBSERVACIONES DE AUDITORÍA | RIESGO | RECOMENDACIONES | ACCIONES A TOMAR | FECHA | RESPONSABLE |
|-----|---|--------|---|------------------|-------|-------------|
| | <p>fechas de facturación desde diciembre 2006 sin haber sido rebajados.</p> <p>c) No se realiza confirmación periódica de saldos pendientes de pago por parte de contabilidad con la filial de Hogar Feliz USA ni Otros Clientes.</p> <p>El inadecuado control de las operaciones internacionales permite riesgos continuos y pérdida por la falta de cobro de ventas realizadas.</p> | | 3 meses con las filiales y dilucidar cualquier diferencia que exista. | | | |

: Ventas Internacionales USA.
 : Revisión riesgos de negocio al proceso de ventas Hogar Feliz USA.
 : Del 1 de enero al 30 de septiembre de 2011.

Anexo 1

VENTAS A HOGAR FELIZ USA Y OTROS CLIENTES CON PÉRDIDA

| Muestra | Casos | % | Costo + Flete | Factura Venta | Precio sugerido | Hasta % de Pérdida | Compañía |
|---------|-------|-----|---------------|---------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| 80 | 14 | 18% | 20,141.00 | 18,032.00 | 23,135.00 | -32% | Hogar Feliz USA |
| 167 | 23 | 14% | 39,489.00 | 35,097.00 | 50,912.00 | -193% | Otros Proveedores |

VENTAS A HOGAR FELIZ USA Y OTROS CLIENTES POR DEBAJO DEL MARGEN

| Muestra | Casos | % | Costo + Flete | Factura Venta | Precio sugerido | % Promedio Ganado | Compañía |
|---------|-------|-----|---------------|---------------|-----------------|-------------------|-------------------|
| 80 | 56 | 70% | 193,182.00 | 221,138.00 | 286,663.00 | 13% | Hogar Feliz USA |
| 167 | 78 | 47% | 140,606.00 | 155,782.00 | 220,862.00 | 10% | Otros Proveedores |

Nota: El margen para Hogar Feliz USA es del 20% y para Otros Clientes, es el 15% según lo convenido.

5.9 Encuesta de satisfacción del cliente de la auditoría

Es la herramienta que se usa al finalizar la evaluación para hacerle la consulta y evaluar la satisfacción del auditado con respecto al trabajo de auditoría realizado en el área o gerencia a su cargo; el propósito será conocer al evaluar los puntos débiles que el departamento de auditoría interna mostró en la ejecución de su trabajo, tanto de campo como de gabinete y poder así mejorar la calidad de servicio y la comunicación entre el área de control y el área ejecutora de las políticas y procedimientos vigentes a esa fecha.

Como socio estratégico tanto de la alta gerencia como del grupo gerencial en su conjunto, el departamento de auditoría interna de Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., está interesado en la opinión de dichas áreas, a efecto, de mejorar el apoyo prestado en la gestión empresarial de riesgos del área auditada, por lo que es de suma importancia realizar la siguiente encuesta de satisfacción del cliente auditado, habiendo utilizando el modelo COSO ERM como herramienta para la evaluación del control interno.

A continuación del formato que se utilizó para la realización de la encuesta de satisfacción del cliente de auditoría.

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 12 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 22/11/2011 |

CORPORACIÓN HOGAR FELIZ DE GUATEMALA S.A.
AUDITORIA INTERNA

Encuesta de satisfacción del cliente interno.

La Auditoría Interna está comprometida con el mejoramiento continuo de la calidad de su trabajo y procesos. Su participación es clave para asegurar que nuestro proceso de auditoría sea relevante y produzca recomendaciones que ayuden a mejorar el desempeño global de las áreas revisadas. Su retroalimentación ayudará también a mejorar el desempeño de nuestro equipo de auditoría y el desempeño individual del auditor. De esta manera, mucho le agradecería si usted completara este cuestionario y lo enviara a la Gerencia de Auditoría Interna.

De antemano, gracias por su colaboración.

Unidad de negocio : Ventas Internacionales y Otros Clientes

Trabajo realizado : Revisión al Proceso Ventas Internacionales USA

Equipo de auditoría : Sonia Benítez

Por favor en las preguntas de la 1 a la 12 conteste con un Sí o un No dependiendo de su evaluación, además si tienen algún comentario adicional respecto a su respuesta puede escribirlo seguido de la pregunta. En las preguntas restantes escriba sus comentarios y al final le agradeceríamos una conclusión general.

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

| | Sí | No |
|--|----|----|
| 1. La auditoría fue comunicada con suficiente anticipación y sus limitaciones de tiempo fueron tomadas en consideración. | SI | |
| 2. Se discutieron con usted las áreas objeto de revisión y se planteó el proceso de revisión a ejecutar. Además, se tomó en cuenta su opinión o comentarios al respecto. | SI | |

EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

| | | |
|---|----|--|
| 3. En la reunión inicial se describieron claramente los objetivos de la auditoría y el proceso de revisión. | SI | |
| 4. De acuerdo a su criterio, la auditoría fue efectiva en cubrir las áreas que presentan más riesgos y son críticas al momento de | SI | |

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 12 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 22/11/2011 |

| | | |
|--|----|--|
| administrarlas. | | |
| 5. Se le informo oportunamente sobre las desviaciones de control, percepción de su área, operación de los sistemas y se le efectuaron las recomendaciones respectivas durante la auditoría | SI | |
| 6. La auditoría fue llevada a cabo en forma ágil, oportuna y eficiente, con mínimas interrupciones y ausencias del personal de auditoría. | SI | |

DESEMPEÑO DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

| | | |
|---|----|--|
| 7. Considera usted que el equipo de auditoría es competente en las áreas objeto de revisión. | SI | |
| 8. Demostró seguridad en la solicitud de información y abordaje de los puntos críticos observados durante la auditoría. | SI | |
| 9. La relación entre el equipo de auditoría y su personal fue abierta, constructiva y respetuosa. | SI | |
| 10. El equipo de auditoría tiene comprensión y conocimiento del negocio o de las áreas objeto de revisión. | SI | |

RESULTADOS DE AUDITORÍA

| | | |
|--|----|--|
| 11. Considera usted que las observaciones identificadas por el equipo de auditoría, cumplen con las siguientes aseveraciones. | SI | |
| Precisas, relevantes y objetivas | | |
| Prácticas, significativas y resultarán cambios beneficiosos. | | |
| Claramente escritas y fácilmente entendibles | | |
| Dadas a la administración para revisión y discusión. | | |
| Son de implementación práctica e inmediata | | |
| 12. Considera usted que la auditoría agregó valor a su proceso; es decir que cada una de las recomendaciones de auditoría son imprescindibles y le ayudan a ser más eficiente, efectivo y contribuyen a propiciar el ahorro. | SI | |

GENERAL

13. ¿Hubo algo de la auditoría que en especial le agradó o le desagradó? (Por favor explique)

Me ha parecido muy buena la nueva forma de trabajo que se está adoptando pues esto ayudará a verificar cuando los controles funcionan o no y si son aplicables a nuestra área o deben ser cambiados para ponerlos adoc.

| | |
|---------------|----------------|
| PT No.: | 12 |
| HP: | Sonia Benítez |
| Revisado por: | Rudi Rodríguez |
| Fecha: | 22/11/2011 |

14. ¿Qué sugerencias o comentarios tiene usted que puedan servir en futuras auditorías o para desarrollar al personal de auditoría interna?

Que el departamento adopte esta forma de trabajo en todas las áreas y tiendas.

15. ¿En una escala de 1-10 con 10 lo más alto, cómo calificaría usted la participación de la auditoría?

10 puntos

POR FAVOR SU CONCLUSIÓN

Considero que la forma de trabajo que se está adoptando es la más apropiada para la empresa y ayuda a ver cuales son los riesgos que estamos teniendo y que pueden afectar económicamente a la empresa al causar perdidas.

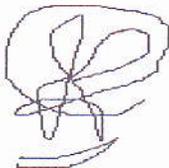
Datos del responsable de la Gerencia o Área



Nombre : George R. Argueta

Puesto : Jefe de Ventas Internacionales USA

Por favor enviar este cuestionario a



Lic. Rudi Rodríguez
Gerencia de Auditoría Interna

Cc: Rebeca R. Benítez
Gerente General

CONCLUSIONES

En función de la metodología y técnicas utilizadas en la elaboración de la presente tesis, a efecto, de dilucidar y confirmar la hipótesis planteada en el plan de investigación y establecer si se alcanzaron los objetivos planteados por medio de la ejecución del caso práctico realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. La forma actual de revisión de las salas o puntos de venta y la evaluación del control interno, utilizada por parte del departamento de auditoría interna de la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., así como las técnicas y prácticas de auditoría aplicadas, no responden a las necesidades que se tienen para la identificación de riesgos importantes que están afectando económicamente las operaciones de la empresa.
2. La empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., y posiblemente otras entidades similares, por el giro del negocio en que se desenvuelven, es decir, la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar, al tener distintos puntos de venta y no contar con una adecuada estructura de control interno en la ejecución de sus operaciones comerciales y administrativas, tiene mayor posibilidad de riesgos importantes y recurrentes tanto en el área de inventarios como en el área de ingreso que afectan el patrimonio de la empresa.
3. La incorrecta implementación y aplicación de procedimientos y herramientas para evaluar, identificar, medir, reducir y controlar los riesgos de negocio,

permite pérdidas monetarias al no contar con un diseño o formas estándar para la evaluación de control interno en una empresa con cadena de tiendas o puntos de venta, ya que afecta los objetivos que se persigues por la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A.; y por ende, los resultados de dichas pérdidas se reflejan en los estados financieros de la empresa.

4. La gestión empresarial de riesgos o modelo COSO ERM, proporciona ocho componentes para la evaluación del control interno que eleva la confianza en la alta gerencia, crea una cultura de administración integral de riesgos mediante el uso de evaluaciones y procedimientos en materia de gestión de riesgos y gobierno corporativo, enfocado a que los equipos de trabajo se involucren apoyándose en el departamento de auditoría interna de la empresa.
5. Todo Contador Público y Auditor como profesional de las ciencias económicas que presta sus servicios, para este tema específico, en calidad de Auditor Interno y que asesora empresas que comercializan artículos para el hogar, en todo momento tiene que estar y mantenerse actualizado y conocer nuevas tendencias, metodologías y herramientas para la evaluación del control interno; en especial la evaluación de riesgos de negocios empresariales que de no ser detectados tienen un impacto monetarios fuerte, limitando el alcance de los objetivos de una entidad.

RECOMENDACIONES

Derivado de los resultados del caso práctico, y la aplicación de la metodología de evaluación de riesgos modelo COSO ERM, evidenciando que fortalece el control interno de una empresa; se considera viable las recomendaciones siguientes:

1. Es indispensable que el departamento de auditoría interna con que cuenta actualmente la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., busque nuevas alternativas para la evaluación de control interno de la empresa y los puntos de venta; aplicando procedimiento de evaluación que le permita la identificación de riesgos de negocio y prácticas modernas actualizadas para la evaluación y ejecución de auditorías enfocadas a causar ahorros en la prevención de riesgos.
2. Al igual que a la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., se sugiere a las empresas comerciales cuyo giro de negocio sea la venta de artículos para el hogar, y que además, cuenten con puntos de venta o sucursales; evalúen las ventajas que puede ofrecerles la implementación del modelo COSO ERM, el cual en su correcta ejecución permite la identificación, evaluación, calificación y mitigación de los posibles riesgos que puedan existir en las operaciones de las áreas de inventarios e ingresos, que de no considerarse, lleguen a afectar los objetivos trazados por la administración.
3. Sugerir a la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., la implementación de la evaluación de control interno aplicando el modelo COSO

ERM, esto debido que este modelo de evaluación permite el involucramiento directo del cuerpo gerencial, jefes de departamentos, personal operativo y administrativo en la identificación, administración y mitigación de los riesgos que generan sus propias áreas, asumiendo el compromiso de administrar y mitigar los riesgos existentes, provocando desde ellos mismo los resultados de ahorro, información confiable para entender las ventajas que puede ofrecer la gestión de riesgos dentro de un gobierno corporativo o gestión de riesgos empresarial.

4. Para alcanzar los objetivos trazados por la administración de la empresa Corporación Hogar Feliz de Guatemala, S.A., se debe realizar una adecuada gestión de riesgos de negocio; esto, al ser asesorada por el departamento de auditoría interna con que cuenta, el cual, debe aplicar los componentes del modelo COSO ERM y llevar al cuerpo gerencial y jefes de área al involucramiento directo en la administrar los riesgos de las operaciones a su cargo; con la implementación de políticas y procedimientos adecuadamente enfocados a la reducción de los riesgos identificados en cada área evaluada.
5. La Facultad de Ciencias Económicas y la Escuela de Auditoría apoyándose en el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores –IGCPA, evalué la posibilidad de incorporar dentro de los cursos para la preparación del Contador Público y Auditor, lo relacionado al tema de la gestión empresarial de riesgos o modelo COSO ERM para ampliar sus conocimientos en relación a las características como una herramienta importante de gestión administrativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AUDITORIA GENERAL DE CANADA; Auditoría Interna: En una Cultura Administrativa Cambiante. (1992)
2. CHAMBERS, ANDREW; Auditoría Interna Eficaz: Un nuevo enfoque de la planificación estratégica que garantiza la consecución de objetivos de la empresa; Financial Times Pitman Publishing; Barcelona, España (1994)
3. Código de Ética Profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala: Código de Ética Profesional, Diario de Centro América 19 de septiembre de 2008. Contenido 8 páginas.
4. COLEGIO DE CONTADORES PÚBLICOS DE COSTA RICA.
Cpa.virtual@ccpa.or.cr
5. COSMAS, CINDY E.; Audit Customer Satisfaction, Marketing Added Value; The Institute of Internal Auditors; 1ra. Edición; Florida; EUA. (1996)
6. CUBILLOS M, EUCLIDES; Seminario Taller Administración de Riesgos y Diseño de Controles en Sistemas de Información Automatizados; seminario realizado en agosto 2001, San José, Costa Rica. (2001).
7. EL INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS; Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (2001). En vigencia el 1 de enero de 2002; Florida; EUA.

8. Enciclopedia electrónica de estudios En Carta 2011, Microsoft. USA. // www.microsoft.com/usa/rigth.
9. **Gestión de riesgos Yorka Galarce** - y.galarce@gmail.com Tesis de Gradación Arica – Chile 2006 Seminario Profesional para optar al Título Profesional: “Contador Público – Contador Auditor” Universidad Arturo Prat Departamento de Auditoría y Sistema de Información Sede Arica
10. GONZÁLEZ, EDUARDO; Seminario Taller Estándares Internacionales de Auditoría con Enfoque Basado en Riesgos, documentación del taller impartido del 27-28 de julio de 2000, San José, Costa Rica. (2000)
11. GUÍAS DE AUDITORIAS INTERNACIONAL, guía número 1. 23 páginas (2010)
12. ICETEL, Resumen Ejecutivo Planes de Negocios ICECOM (1998), abril, San José.
13. LINARES G. LICDA. JENITH E. Conferencia de Riesgos Empresariales, Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Nicaragua (2009)
14. MEIG, WILLIAMS. HAKA, BETTNER. Contabilidad la base para decisiones gerenciales. Editorial Irwin McGraw Hill. 11ª. Edición Colombia 2000. 707 Páginas.
15. ORELLANA SÁNCHEZ & ASOCIADOS, S.C. representantes de Moore Stephens. Seminario de Fraudes Empresariales. (2,005)

16. ROTH, JAMES; Best Practices: Value-Added Approaches of Four Innovative Auditing Departments; Primera Edition; The Institute of Internal Auditors, Florida, EUA. (2000)
17. SAMUEL ALBERTO MANTILLA B. Control Interno: Estructura Conceptual Integrada Traducción. Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO)(2000) Ecoe Ediciones; Bogotá Colombia
18. STEINER, GEORGE A.; Planeación Estratégica; Decimonovena reimpresión ; Cecsá; México, (1995)
19. THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Competency Research Foundation: (1999) Framework for Internal Auditing; Primer Edición; The Institute of Internal Auditors, Florida, EUA. www.theiia.org/iiia/index.cfm
20. <http://contaduria.itam.mx/htm/alumnos/materiales/Control/enfoques%20Modernos%20de%20control-ITAM.ppt>
21. [http://www.ernstyoung.de/global/download.nsf/Spain/Gesti3n Riesgo Negocio/\\$file/Gesti3n%20Riesgo%20Negocio.pdf](http://www.ernstyoung.de/global/download.nsf/Spain/Gesti3n Riesgo Negocio/$file/Gesti3n%20Riesgo%20Negocio.pdf)