

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

**“CONTROL INTERNO, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CUERPO Y
NUTRICIÓN HUMANA APLICANDO EL INFORME COSO II-ERM”**

Tesis

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

HENRY ALEXANDER CHUC VELASCO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, MARZO DE 2014

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

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
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**

AREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Jose Luis Reyes Donis
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
SECRETARIO	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
EXAMINADOR	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Guatemala, Noviembre de 2013

Licenciado
Jose Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad

Estimado Licenciado Secaida:

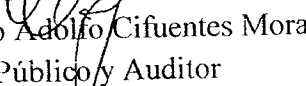
En atención a la designación emitida por su despacho de fecha tres de octubre del año dos mil trece, del Dictamen AUD.CAMTEM. 22-2013 en el cual me fue autorizado asesorar al Sr. Henry Alexander Chuc Velasco, en su trabajo de tesis denominado **“CONTROL INTERNO, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CUERPO Y NUTRICIÓN HUMANA APLICANDO EL INFORME COSO II-ERM”**, previo a su graduación como Contador Público y Auditor en el grado de Licenciado.

En Atención a la designación de que fui objeto, he asesorado al señor Henry Alexander Chuc Velasco, en el desarrollo del trabajo mencionado y tengo mucho agrado en manifestar que el trabajo en cuestión llena a cabalidad los propósitos que, a mi juicio, debieran conformar los trabajos de tesis de graduación profesional.

Por la razón expuesta, emito dictamen favorable, a efecto de que sea aceptado para su discusión en el examen privado de tesis.

Sin otro particular hago propicia la oportunidad para suscribirme del señor Decano con toda consideración y respeto.

Atentamente,


Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales.
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo Número: 6426



**FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS**

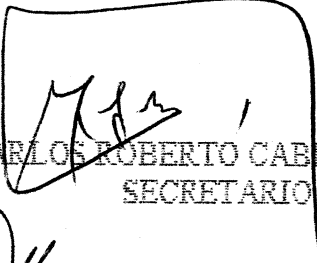
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

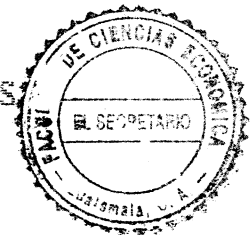
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA,
TREINTA DE MAYO DE DOS MIL CATORCE.**

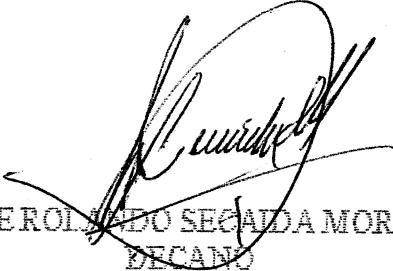
Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.1, subinciso 4.1.1 del Acta 7-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 29 de abril de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 84-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CUERPO Y NUTRICIÓN HUMANA APLICANDO EL INFORME COSO II-ERM", que para su graduación profesional presentó el estudiante HENRY ALEXANDER CHUC VELASCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SEGALÁ MORALES
DECANO

Smp.


Ingrid
PREMSADO



DEDICATORIA

- A DIOS:** Por concederme la inteligencia, sabiduría, salud y vida, para alcanzar este triunfo en mi vida.
- A MI PADRE:** QEPD. Juan Miguel Chuc Tacam, por su amor y cariño y por todos los valores que me enseñó para ser una buena persona.
- A MI MADRE:** Juana Isabel Velaco Bulux, por su amor, cariño, apoyo moral, espiritual e incondicional y sobre todo por estar siempre a mi lado.
- A MIS HERMANOS:** Mayro Anibal Chuc, Lidya Rosmery Chuc, Elsa Maribel Chuc y Alvaro Miguel Chuc, por su apoyo y consejos.
- A MI ASESOR:** Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Por compartir sus sabios conocimientos que ayudaron a la elaboración de la presente.
- A LA UNIVERSIDAD
DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA** Al glorioso centro de estudios por haberme permitido mi formación como profesional.
- A todas las personas que de alguna forma colaboraron para la culminación de la presente investigación.

ÍNDICE

	Página
Introducción	i
CAPÍTULO I	
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CUERPO Y NUTRICIÓN HUMANA	
1.1 Definiciones	1
1.1.1 Empresa	1
1.1.2 El Empresario	1
1.2 Tipos de Empresa	2
1.3 Clasificación de las Empresas	3
1.3.1 Industriales	3
1.3.2 Comerciales	3
1.3.3 De servicio	3
1.3.4 De servicio financiero	4
1.4 Empresa Multinivel	4
1.4.1 Historia	4
1.4.2 Marketing multinivel vs pirámides	5
1.4.3 Planes de compensación	5
1.4.4 Legislación en el comercio multinivel	7
1.5 Empresa comercializada de productos para el cuidado y nutrición humana	7
1.5.1 Principal actividad	8
1.5.2 Productos que la empresa distribuye	8
1.5.2.1 Productos nutricionales	8
1.5.2.2 Productos para el cuidado humano	9
1.6 Legislación aplicable	9
1.6.1 Código de Comercio y sus reformas	9
1.6.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto número 26-92 y sus reformas)	10
1.6.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto número 27-92 y sus reformas)	10

1.6.4 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)	11
1.6.5 Ley antievasión II (Decreto 10-2012)	12
1.6.6 Ley de actualización tributaria (Decreto 10-2012)	12

CAPÍTULO II

AUDITORÍA INTERNA Y PROCESOS DE CONTROL

2.1 Tipos de auditoría	13
2.1.1 Auditoría de Estados Financieros	13
2.1.2 Auditoría operacional	14
2.1.2 Auditoría de cumplimiento	14
2.1.2 Auditoría forense	14
2.2 Clasificación de la auditoría	15
2.2.1 Auditoría externa	15
2.2.2 Auditoría interna	15
2.3 Objetivo de la auditoría interna	16
2.4 Control interno	16
2.4.1 Objetivos del sistema de control interno	17
2.4.2 Estructura del proceso de control	18
2.4.3 Elementos del sistema de control interno (SCI)	19
2.4.4 Responsabilidad del control interno	20
2.4.5 Responsabilidades específicas del control interno	21
2.4.6 Clasificación de los controles	22
2.5 Tipos de control interno	23
2.5.1 El control administrativo	23
2.5.2 El control financiero	23
2.5.3 El control operativo	24
2.5.4 El control presupuestario	24
2.6 Técnicas de evaluación del control interno	24
2.7 Base técnica para la auditoría interna	24
2.7.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna	25

2.7.1.1 Normas sobre atributos	25
2.7.1.2 Normas sobre desempeño	26
2.7.2 COSO II-ERM	27

CAPÍTULO III

GESTIÓN DEL RIESGO POR MEDIO DE SUS COMPONENTES PARA EVALUAR LOS CONTROLES INTERNOS EN UNA EMPRESA

3.1 Gestión de riesgo	29
3.2 Acontecimientos, riesgos y oportunidades	29
3.3 Componentes de la gestión de riesgos	30
3.3.1 Ambiente interno	30
3.3.1.1 Integridad y valores éticos	31
3.3.1.2 Compromiso a competir	32
3.3.1.3 La asignación de autoridad y responsabilidad	33
3.3.2 Establecimiento de objetivos	33
3.3.2.1 Objetivos estratégicos	33
3.3.2.2 Objetivos relacionados	34
3.3.2.3 Riesgo aceptado	36
3.3.2.4 Tolerancia al riesgo	36
3.3.3 Identificación de acontecimientos	36
3.3.3.1 Acontecimiento	36
3.3.3.2 Técnicas de identificación de un acontecimiento	39
3.3.3.3 Principales indicadores de acontecimientos e indicadores de alarma	40
3.3.3.4 Seguimiento de datos de eventos con pérdidas	41
3.3.3.5 Interrelación de acontecimientos que pueden afectar a los objetivos	41
3.3.4 Evaluación de riesgos	42
3.3.4.1 Riesgo inherente y residual	42
3.3.4.2 Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas	43
3.3.4.3 Técnicas cualitativas	43
3.3.4.4 Técnicas cuantitativas	43

3.3.5 Respuesta a los riesgos	45
3.3.6 Actividades de control	47
3.3.7 Información y comunicación	49
3.3.7.1 Información	49
3.3.7.2 Calidad de la información	50
3.3.7.3 Comunicación	50
3.3.8 Supervisión	51
3.3.8.1 Revisiones de Auditoría Interna	53
3.3.8.2 Metodología	53
3.3.8.3 Documentación	54
3.3.8.4 Informes de deficiencias	54

CAPÍTULO IV

CONTROL INTERNO, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CUERPO Y NUTRICIÓN HUMANA APLICANDO EL INFORME COSO II-ERM CASO PRÁCTICO

4.1 Memorándum para asignación del trabajo de auditoría interna AI-17-2013	56
4.2 Plan de trabajo y alcance	57
Ejecución del trabajo de auditoría interna aplicando El Informe COSO II-ERM	61
Informe de evaluación del control interno con base a COSO II-ERM, con los hallazgos y recomendaciones.	107
Conclusiones	115
Recomendaciones	116
Referencias Bibliográficas	118

INTRODUCCIÓN

La auditoría interna en la actualidad, es una herramienta indispensable dentro de las empresas, pues esta tiene lineamientos y metodologías que mediante el uso adecuado de sus técnicas y procedimientos, ayudan a las empresas a lograr sus objetivos de operación y crecimiento, pues, cuando ya está realizado el trabajo, el informe que se entrega a los altos mandos, los ayuda a tomar en muchas ocasiones, decisiones importantes que pueden causar un giro importante en las operaciones de la empresa, utilizando de base las recomendaciones correspondientes a los hallazgos y deficiencias contenidas en dicho informe.

El objetivo de la presente investigación, consiste en evaluar el control interno en una entidad para dar a conocer las respuestas a las causas que ocasionan deficiencias y debilidades que impiden el crecimiento de la misma, mediante el uso de técnicas y procedimientos que son utilizados por la Auditoría Interna.

El Contador Público y Auditor debe conocer con un mayor grado de profundidad los temas relacionados al desempeño de su trabajo, en este caso sobre la Auditoría Interna, pues debe ser capaz de realizar un trabajo profesional al momento de ser requeridos sus servicios. Para lograr los objetivos y el entendimiento de la investigación, esta se dividió en cuatro capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I, se definen conceptos generales de empresas desde un ámbito general, hasta especificar conceptos e historia de una empresa multinivel para su conocimiento, pues es la unidad de análisis de la investigación, así también, en este capítulo se hace mención de los aspectos mercantiles y tributarios guatemaltecos aplicables a este tipo de empresas.

En el Capítulo II se presentan los términos relacionados a la Auditoría Interna y los procesos de control, tales como conceptos, objetivos, responsabilidad de la auditoría

interna, además se describe la base técnica de la auditoría interna que se utilizó para el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo III, se tratan los principales conceptos de la gestión del riesgo y se hace un resumen del COSO II-ERM o gestión del riesgo empresarial, para tener una comprensión adecuada de los componentes de esta herramienta, cuya metodología sirvió de base para el desarrollo del caso práctico de esta investigación.

Finalmente en el Capítulo IV, se desarrolla el caso práctico de la investigación en el cual se evalúan los controles y procedimientos internos de la empresa unidad de análisis, esto mediante el uso la metodología que brinda el COSO II-ERM y así poder dar respuesta a la problemática planteada, la cual consiste en la detección de las deficiencias y debilidades de los controles internos en la empresa. Al final del desarrollo del caso práctico se incluye el informe correspondiente, con la descripción de los hallazgos, efectos y recomendaciones sugeridas, así también, se incluyen las conclusiones y recomendaciones derivadas de la realización de dicho caso práctico.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO Y NUTRICIÓN HUMANA

1.1 DEFINICIONES

1.1.1 Empresa

“Es la unidad básica de producción en los sistemas de mercado. Sistemas centralmente planificados funcionan en la empresa bajo condiciones y características diferentes. La empresa surge cuando no es la misma persona quien aporta todos los factores de la producción, sino varios (bienes, trabajos), coordinan y producen. Empresa en un sentido más amplio a la unidad de producción en su conjunto y en un sentido estricto a las personas y organismos que tienen una función directora y coordinadora en el proceso de producción.” (13:1)

1.1.2 El empresario

“Es aquella persona que o grupo de personas que dan respuesta al ¿qué?, ¿Cómo?, ¿Para quién? Y ¿por qué?. Sus actividades: la organización de la producción (diagnostico de la producción, establecimiento de un plan de acción, organización administrativa, control y ejecución del plan), asumir el riesgo (no tiene certidumbre sobre la venta de productos, sus instrumentos de producción, su éxito traduce la obtención de un beneficio, su error es incapacidad, perdida o quiebra) y ejerce una función de autoridad. Las empresas se forman por el lucro (causa y fin de las empresas, motor y motivador de la producción). Las funciones sociales son: ser vehículo de creación y distribución de riquezas, crear empleos, mejora del nivel de vida, paga de impuestos. Las características de la empresa son: Existencia de un patrimonio, combinación de factores de producción (capital, trabajo, naturaleza y organización), distinción entre los que aportan factores de producción, las ventas en el mercado de productos y la maximización del beneficio o lucro. Las empresas triunfan por la responsabilidad limitada, la negociabilidad y el financiamiento.” (13:1)

1.2 Tipos de Empresas

- **Empresa privada** es aquella que esta formada por particulares, se rige por el sistema de pérdidas y ganancias y sus finalidades son maximizar sus beneficios.
- **Empresa estatal** opinan que para el uso mas racional y justo de los medios de producción debe ser el estado el único y principal empresario, el gobierno participa el 51% o más accionista mayoritario y nombra cargos mayores (consejo de administración, junta directiva gerente, presidente o director,), son empresas del pueblo, producen según sus necesidades, tiene fuentes de trabajo, invierte en donde lo privado no, evita que los extranjeros controlen bienes y servicios básicos, activa procesos económicos del país y aumenta inversión, sus planes de producción obedecen a intereses con las metas nacionales, tiene fuente segura de financiamiento y es difícil que se vayan a la quiebra, no tienen problema por trabajar con pérdidas, hay personas que ganan altos sueldos y trabajan poco, el gobierno juzga y parte respecto a problemas laborales que sugiere la empresa.
- **Empresas transnacionales.** Son aquellas cuyos centros de producción y venta se encuentran en varios países, pero su control y dirección provienen básicamente de uno, producen artículos que de otra forma se tendrían que exportar, crean empleos, exportan bienes y servicios y equilibran la balanza de pagos, logran que técnicos y empleados asimilen la tecnología moderna, proporcionan creación de empresas nacionales para tener bienes y servicios, al aumentar demanda de la mano de obra cotizan mas alto factor de trabajo, son de especial ayuda para países subdesarrollados. Estas Empresas tienen algunas desventajas como por ejemplo: crear una dependencia económica del país receptor transnacional a países originarios, para preservar sus intereses, los directivos de estas empresas interfieren en la vida económica, política y social del país receptor, un desplazamiento de capital causa graves desajustes en la economía nacional y en la balanza de pagos debido a la gran cantidad de recursos que manejan, se llevan mas recursos que los que aportan al país,

desplazan empresas nacionales, los nacionales no tiene acceso a altos puestos a estas empresas, la planeación de las actividades obedece a objetivos trasnacionales y no a nacionales.

- **La gran empresa** “Cada empresa, según los artículos que produzcan debe buscar un crecimiento que les permita costos comerciales y para muchas empresas se convierten en moustros. Contabilidad tiene por objetivo principal dar respuestas satisfactorias a: ¿Cuánto gastamos?, ¿en que?, ¿cuántos nos costo producir un producto?, ¿cuál es el valor de la empresa?, ¿qué es lo que tenemos?, ¿a quien lo debemos?, ¿quiénes nos deben? y ¿qué beneficios obtuvimos?” (13:2).

1.3 Clasificación de las empresas

1.3.1 Industriales

“Son aquellas en las cuales la actividad esencial es la producción de productos o bienes, mediante la extracción de materias primas.” (13:3)

1.3.2 Comerciales

“Dice de todas aquellas que se dedican o realizan el acto propio de comercio, y su función principal es la compra-venta de productos terminados en la cual interfieren dos intermediarios que son el productor y el consumidor.” (13:3)

1.3.3 De servicio

Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, productiva y prestadora de servicios con fines de lucro. Así tenemos empresas que prestan servicios a la comunidad con el fin de recuperar dineros, como Agua, Luz, Gas.

1.3.4 De Servicio Financiero

“Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.” (13:3).

1.4 Empresa Multinivel

“También llamado marketing de redes, mercadeo en red, mercadeo multinivel. Es un modelo de negocios y una buena muestra del marketing directo en el que una persona se asocia con una compañía padre como independiente o franquiciado y recibe una compensación basada en la venta de productos o servicios personales y de los demás miembros asociados mediante dicha persona. Esto se asemeja a las franquicias en las que se pagan regalías por las operaciones de los franquiciados y las de su área o región.”(15:1)

1.4.1 Historia

“El marketing multinivel tiene un grave problema de imagen por las dificultades de hacer claras distinciones entre el marketing en red legítimo y los 'esquemas piramidales' o esquemas Ponzi.

Amway, considerada a menudo como la compañía pionera del multinivel, fue procesada por El Departamento de Justicia de los Estados Unidos en los años 70 y estableciendo las leyes para determinar los negocios en red legales. Hoy día, muchos negocios multinivel operan legalmente en diferentes partes del mundo.”(15:1)

“Esta estrategia de demandar a las empresas de multinivel se ha repetido en diferentes países, a veces se toma esto como un intento de deslegitimación, aunque finalmente los jueces han dado sentencias favorables a dichas empresas, esto ha llevado a la fijación de las diferentes leyes que regulan y diferencian entre Sistemas Multinivel y sistemas piramidales ilegales. En el caso de España es la propia Ley de Comercio

Minorista la que establece las definiciones de ambos sistemas y la ilegalidad de los sistemas piramidales.”(15:1)

1.4.2 Marketing multinivel versus Pirámides

Los críticos alegan que algunas compañías consiguen sus beneficios sobre todo, atrayendo nuevos participantes y no a base de vender productos, pero la contra crítica menciona que precisamente ésta es una de las características que diferencian los sistemas piramidales que retribuyen la incorporación de nuevos socios a la pirámide, mientras que los sistemas multinivel solo pagan por el movimiento de productos. Para saber si la empresa es o no pirámide, debe hacer tres preguntas:

1¿Hace cuánto existe la compañía? esto le dará información para saber si solo buscan su dinero, y luego escaparse. Por lo menos que tenga 5 años.

2¿En cuantos países opera, y quien la rige en el país donde usted se encuentra? Es posible que la compañía se las ingenie para evadir las leyes de algunos países, pero es muy difícil que lo haga en varios.

3¿Es posible que gane más dinero que la persona que lo está invitando, y con la misma inversión? La respuesta debe ser sí.

1.4.3 Planes de compensación

“A lo largo de las décadas las compañías han diseñado diferentes planes de compensación para el marketing multinivel. Existe la ganancia personal por la venta de productos y, adicionalmente, ganancias por la configuración de una red según los siguientes planes de compensación:

- **Plan escalonado.** También se llama Breakaway. Es el más antiguo y usado hasta el momento. Los distribuidores ganan una comisión de sus ventas personales (descuento sobre volumen de ventas) y de las ventas de sus grupos que hay por debajo de ellos, hasta que los igualen en el escalón (de ahí su nombre). Empresas como Oriflame Cosméticos, Hexagon, Herbalife, Amway, Nature’s Sunshine, Forever Living y Omnilife, Natural Forces Nutriproducts,

operan en Venezuela, España, Estados Unidos, y otros muchos países, con este modelo.

- **Plan Matricial.** Este plan limita el número de patrocinados que cada persona puede tener en su primer nivel, es decir sus frontales directos. Dependiendo de la empresa, pueden haber diferente cantidad de niveles, y diferente cantidad de frontales, y dependiendo del nivel las comisiones varían. Por ejemplo, una matriz 3x4, usted puede tener máximo 3 personas directas suyas, una cuarta que llegue a su equipo, deberá colocarla debajo de alguna de sus tres personas, ahora bien las comisiones, como se menciona anteriormente, varían dependiendo del nivel, por ejemplo, de las ventas que hagan las personas de su nivel 1, usted gana el 10%, las del nivel 2 el 9%, el nivel 3 el 8% y de esa manera hasta el nivel que tenga la compañía, que en el ejemplo eran 4.

- **Plan Binario.** Este plan limita la anchura de cada nivel a dos frontales. La principal ventaja es que no hay escalones o niveles. Los asociados ganan lo mismo de todos sus distribuidores independientemente del nivel en el que se encuentren. Favorece el trabajo en equipo. El plan binario tiene tres tipos:
 - Pata floja, en donde al representante se le pagan las comisiones por el lado que menos ventas hizo,
 - Binario de compensación 50/50 en donde la compañía paga a los asociados por ambos frontales, con la condición de las ventas estén equilibradas en partes iguales, por ejemplo en un frontal se vendieron 2 productos y en el otro se vendieron 3, al representante se le paga una comisión correspondiente a 4 productos(2 por cada una de sus frontales), la comisión faltante se paga cuando el otro frontal realice una venta, es decir se compense.
 - El otro tipo de binario es el de compensación 1/3 - 2/3, que funciona similar al 50/50, solo que este es un poco más flexible, por ejemplo en el ejemplo anterior si se pagaría al representante la comisión completa, en ese caso si un lado vende 2 productos, el otro puede vender hasta 6 y seguiría compensado. La clave del plan binario es mantenerse en

equilibrio o compensado. Este plan de compensación ha sido de los últimos en crearse, por lo que posee ciertas ventajas frente a otros, como es el caso de no tener niveles, y una frontalidad solo de dos nuevos representantes

- **Estructura ascensor o piramidal.** “Su legalidad es cuestionada y consiste en un "tablero de juegos" en el que cada distribuidor paga una o más unidades de productos para poder participar o recibir bonificación. Este esquema, es considerado un fraude, dando el dinero al fundador del negocio y dejando en la quiebra a los últimos que llegan.” (15:3)

1.4.4 Legislación en el Comercio Multinivel

Algunos países han aportado legislación sobre este mecanismo de comercio. En España se aplica la Ley de Ordenación del comercio minorista 7/1996, donde el artículo 22 legaliza el marketing multinivel y el artículo 23 prohíbe las pirámides. Igualmente hay organizaciones mundiales, como la WFDSA, que protegen al consumidor - Fundada en 1978, la WFDSA es una organización voluntaria, no gubernamental, que representa a la industria de la venta directa en el ámbito mundial como una federación de Asociaciones de Ventas Directas nacionales (AVD). Actualmente existen más de 50 AVD representadas en la Federación y en 1997 las ventas minoristas mundiales de sus miembros se estimaron en más de 80.000 millones de dólares (E.U.A.) mediante las actividades de más de 25 millones de vendedores independientes.

1.5 Empresa comercializadora de productos para el cuidado y nutrición humana

Para el presente estudio se hace referencia a una empresa cuya actividad económica es la comercialización de productos para el cuidado y nutrición humana por medio de sus distribuidores autorizados e independientes, los cuales reciben comisiones por realizar esta actividad, esta Empresa tiene la característica de ser una Multinivel y la mayor parte de sus operaciones la realiza dentro del territorio nacional.

Este tipo de Empresa permite que las personas que quieran formar parte de la misma puedan obtener ingresos extras ya que una de las características de las empresas multinivel es que los distribuidores autorizados trabajan de forma independiente ya que no existe ningún contrato de trabajo o documento similar que formalice la relación de trabajo con la compañía.

En Guatemala, entre las principales empresas dedicadas a este modelo de negocio podemos mencionar:

Herbalife

Omnilife

1.5.1 Principal actividad

La Empresa tiene como actividad principal la distribución de sus productos a través de distribuidores independientes que reciben un pago de comisiones como resultado de realizar el negocio con la compañía, dichas comisiones son calculadas utilizando un plan de compensación por ser una empresa Multinivel, cada distribuidor tiene que afiliarse para tener derecho a realizar el negocio juntamente con la compañía y como se indico con anterioridad en la Misión de esta ultima, uno de sus objetivos principales es ser la empresa líder dentro de su categoría en pagar las comisiones mas altas en el mercado ya que mientras mas comisiones se paguen así también será el volumen de facturación que dichos distribuidores realicen.

1.5.2 Productos que la Empresa distribuye

1.5.2.1 Productos nutricionales

Este tipo de productos están enfocados a mejorar la calidad de vida de los seres humanos ya que como su nombre lo dice, nutren al cuerpo de vitaminas y suplementos alimenticios que ayudan a prevenir diversidad de enfermedades, así también se pueden utilizar en el tratamiento de algunas enfermedades en combinación con los

medicamentos o únicamente utilizando dichos productos, todos los productos son enviados por la Casa Matriz la cual esta ubicada en Los Estados Unidos Americanos.

1.5.2.2 Productos para el cuidado humano

En esta línea de productos están catalogados todos aquellos que su objetivo es la belleza física ya que incluyen lo que son tratamientos para el cuidado del cabello, y cuidado de la piel así como cosméticos para damas, al igual que los productos nutricionales estos también son enviados por Casa Matriz y ninguno es de origen local.

1.6 Legislación Aplicable

Toda empresa constituida en Guatemala está sujeta a cumplir con la legislación aplicable a su actividad económica, aunque estas sean constituidas con capital extranjero en su totalidad, para el caso de una Empresa Multinivel, se deben considerar las siguientes leyes debido a que su actividad principal (compra-venta de bienes) está sujeta a las mismas:

- Código de Comercio y sus reformas
- Ley del Impuesto Sobre La Renta y sus reformas
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas
- Ley del Impuesto de Solidaridad

1.6.1 Código de Comercio (Decreto Numero 2-70 y sus reformas)

La Empresa por ser una Entidad considerada como Cosa Mercantil, está sujeta a cumplir con las regulaciones de esta norma, debido a que en el artículo 1 de esta ley se menciona lo siguiente:

Los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles, se registrarán por las disposiciones de este Código y, en su defecto, por las del Derecho Civil que se aplicarán e interpretarán de conformidad con los principios que inspira el Derecho Mercantil.

Así también en el artículo 4 de esta ley se hace una descripción mas detalla de lo que para el código en mención se considera una cosa mercantil, que son estas: Los títulos de créditos, La Empresa Mercantil y sus elementos, las patentes de invención y de modelo, las marcas, los nombres, los avisos y anuncios comerciales.

1.6.2 Ley del Impuesto Sobre la Renta (Decreto 26-92 y sus reformas)

La Empresa, objeto de estudio, obtiene sus ingresos por actividades realizadas en territorio Guatemalteco, esto hace que este afecta a este impuesto y está regulado principalmente en los artículos 1 y 2 de esta ley.

El porcentaje a pagar correspondiente al Impuesto Sobre la Renta, para las Empresas Mercantiles, se determina dependiendo al régimen en el cual el contribuyente se inscriba, en Guatemala existen dos, uno llamado Régimen General que consiste en aplicar el 5% mensual sobre las rentas brutas menos las rentas exentas, esto lo regulan los artículos 37B y 44 de esta ley; así también el segundo se llama, Régimen Optativo y este consiste en aplicar la tarifa del impuesto del 31% anual, sobre la renta imponible, que se obtiene al deducir de la renta bruta los costos y gastos necesarios para la producción de bienes o servicios y restando sus rentas exentas, esto está regulado en el artículo 72 de esta ley.

1.6.3 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92 y sus Reformas)

Esta ley consiste principalmente en agregar un valor sobre los actos y contratos establecidos por esta ley, las actividades que generan el pago o aplicación de este impuesto están regulados en el artículo 3 y la fecha del pago en el artículo 4.

El valor correspondiente a este impuesto es del 12% sobre la base imponible, esto lo regula el artículo 10 de esta ley, así también las actividades principales que la Empresa objeto de estudio realiza y que están afectas a este impuesto son las compras locales, ventas locales, importaciones y exportaciones.

Este impuesto por su naturaleza genera una obligación (Débito Fiscal) y un derecho (Crédito Fiscal) y la suma neta que el contribuyente debe enterar a las autoridades correspondientes en cada periodo impositivo, es la diferencia entre el total de débito y el total de créditos fiscales generados, regulado por los artículos 14,15 y 19.

1.6.4 Ley del Impuesto de Solidaridad (Decreto 73-2008)

Los que están sujetos a este impuesto son las personas individuales o jurídicas, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho y otras que se regulan en el artículo 1 de esta ley, que a través de sus empresas mercantiles y agropecuarias en el territorio de Guatemala, obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.

El hecho generador de este impuesto lo constituye la realización de actividades mercantiles y agropecuarias en el territorio de Guatemala y la base imponible según el artículo 7 la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

El método a utilizar para el cálculo de este impuesto, radica en que si el activo neto es más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicara la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior, así también para realizar dichos cálculos se debe tomar la información de los Estados Financieros del cierre del periodo fiscal anterior y a la base imponible se le debe aplicar el tipo impositivo que es del 1%, como lo indica el artículo 8 de la ley.

La fecha del pago de este impuesto y la forma del mismo, están regulados en los artículos 10 y 11 de la ley.

1.6.5 Ley antievasión II (Decreto 4-2012)

Este Decreto fue publicado el 17 de febrero del 2012 y cobró vigencia a partir del 25 de febrero del mismo año y afecta varias leyes tributarias, como la Ley del Impuesto al Valor Agregado, la Ley del Impuesto Sobre la Renta y Código Tributario, con el fin de eliminar el contrabando y la defraudación aduanera, mejorar la recaudación tributaria por parte del Estado, fortalecer la tributación voluntaria combatiendo la evasión y elusión fiscal, entre otros.

Para las empresas uno de los cambios importantes se dio en la Ley del Impuesto Sobre la Rente, pues se agregaron nuevos gastos no deducibles (Artículo 3), en las facturas especiales por cuenta del vendedor el cálculo del ISR cambia, ahora se aplicará una tarifa del 5% en compra de bienes y 6% en servicios.

En la Ley del IVA uno de los cambios importantes se hizo en el Artículo 57 D, pues se adiciono lo siguiente: “Aquellos que la SAT clasifique y notifique como Contribuyentes Especiales deberán presentar en forma electrónica cada seis meses, como máximo, informe detallado de compras y ventas efectuadas”, también otros cambios importantes se dieron en el Artículo 18 y 29 de la ley en mención y estos tratan sobre la procedencia del Crédito Fiscal y la Documentación obligatoria, respectivamente.

1.6.6 Ley de actualización tributaria (Decreto 10-2012)

El Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, llamado “Ley de actualización Tributaria” salió publicado en el Diario oficial el 05 de marzo del 2012. Este documento reforma totalmente la Ley del Impuesto Sobre la Renta y modifica parcialmente otras leyes como la Ley del Impuesto al Valor Agregado y Código Tributario, y surgió para adecuar y sistematizar las normas tributarias con la finalidad que las mismas puedan ser aplicadas de manera simplificada, permitir a la Administración Tributaria ser más eficiente en la administración, control y fiscalización de los impuestos establecidos en dichas leyes, entre otros.

CAPÍTULO II

AUDITORÍA INTERNA Y PROCESOS DE CONTROL

La Auditoría Interna es una herramienta indispensable en cualquier Empresa y esta ayuda a mejorar los resultados de sus operaciones principales, ya que proporciona información confiable de todas las áreas y esto permite un mejor análisis de las debilidades y fortalezas que son detectadas mediante la aplicación de sus técnicas y procedimientos.

A continuación se hace una distinción entre la Auditoría desde un ámbito conceptual general y no solo desde el punto de vista interno, para un mejor entendimiento de los propósitos y el trabajo que la Auditoría Interna representa en una Empresa.

2.1 Tipos de Auditoría

Es necesario conocer los diferentes Tipos de Auditoría para tener claro el trabajo que realiza la Auditoría Interna y los resultados que esta tiene como fin primordial.

En la Auditoría, existen diversas ramas, pero para este trabajo mencionamos los principales:

2.1.1 Auditoría de Estados Financieros

Se lleva a cabo una auditoría de estados financieros para determinar si el conjunto de los estados financieros (verificando la información cuantificable) se presenta de acuerdo con los criterios especificados. Por lo general, estos criterios son las Normas Internacionales De Información Financiera, aunque también es común realizar auditorías de estados financieros que hayan sido preparados utilizando la base de efectivo y alguna otra base de contabilidad apropiada para la compañía. Los estados financieros comúnmente incluidos son el estado de situación financiera (balance), el estado del resultado y el estado de flujo de efectivo, incluyendo las notas correspondientes.

2.1.2 Auditoría Operacional

Una Auditoría operacional es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia. Al término de una Auditoría operacional, es común que la administración espere algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. Un ejemplo de una Auditoría operacional es evaluar la eficiencia y precisión del procesamiento de una nómina en un sistema de cómputo recién instalado. En las Auditorías operacionales, los análisis no se limitan a la contabilidad, en ellos se pueden incluir la evaluación de la estructura de una compañía, las operaciones de cómputo, los métodos de producción, la comercialización y cualquier otra área en la que esté capacitado el auditor.

2.1.3 Auditorías de cumplimiento

El propósito de una Auditoría de cumplimiento es determinar si el auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior. En una Auditoría de cumplimiento para una empresa privada podría incluirse el determinar si el personal de contabilidad está siguiendo los procedimientos que ha prescrito el contralor de la compañía, el análisis de los niveles de salarios para cumplir con las leyes del salario mínimo o examinar los convenios contractuales con banqueros y otros prestamistas para asegurarse que la compañía está cumpliendo con los requisitos legales. En la Auditoría de entidades gubernamentales, como distritos escolares, se verifica de forma amplia su cumplimiento debido a la extensa reglamentación por parte de autoridades gubernamentales superiores. En casi todos los organismos privados y no lucrativos, existen políticas prescritas, convenios contractuales y requerimientos legales que quizá requieran una Auditoría de cumplimiento.

2.1.4 Auditoría Forense

“Es una disciplina especializada que requiere un conocimiento experto de la teoría contable, Auditoría y métodos de investigación. La Auditoría forense constituye una rama importante de la contabilidad investigativa utilizada en la reconstrucción de

hechos financieros, investigaciones de fraudes, cálculos de daños económicos y rendimientos de proyecciones financieras. La investigación de un profundo conocimiento de contabilidad, Auditoría y vías de investigación viene a formar la función especializada que en el mundo de los negocios se conoce como Auditoría forense y es aquí donde se brinda el respaldo necesario.” (16:1)

2.2 Clasificación de la Auditoría

La Auditoría de acuerdo a quien la realiza se divide en Externa e Interna.

2.2.1 Auditoría Externa

La auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

2.2.2 Auditoría Interna

La definición según las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna (NIEPAI) es el siguiente: “La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la

efectividad de los procesos de gestión, control y dirección”. Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.(8:25)

2.3 Objetivo de la Auditoría Interna

“El objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. Este objetivo se cumple a través de otros más específicos:

- Verificar la confiabilidad o grado de razonabilidad de la información contable y extracontable, generada en los diferentes niveles de la organización.
- Vigilar el buen funcionamiento del sistema de control interno(lo cual implica su relevamiento y evaluación), tanto el sistema de control interno contable como el operativo.”(8:97)

2.4 Control Interno

En la Norma Internacional de Auditoría 315 (Identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno), se define el control interno como: “El proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno de la entidad, la administración y otro personal con la

finalidad de proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de una entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones, y cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.” (12:140)

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente.
- El acceso a los activos solo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables. Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

2.4.1 Objetivos del sistema de control interno (SCI).

“El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del SCI se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegura la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el SCI disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la Auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para ello el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo, con su naturaleza, estructuras y funciones (control interno administrativo).”(4:10)

2.4.2 Estructura del proceso de control

“El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- Un termino de comparación:
Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- Un Hecho real:
El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.

- Una desviación:
Que surge como resultado de la comparación de los puntos anteriores.
- Un análisis de causas:
Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- Toma de acciones correctivas:
Son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para la desviación.”(4:14)

2.4.3 Elementos del sistema de control interno (SCI)

Toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

- Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado sistema de control interno son: el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles administrativos internos.

2.4.4 Responsabilidad del control interno

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollado en forma autónoma que, para que rinda verdaderos resultados, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el SCI difiere entre organizaciones.

“La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización. Desde el punto de vista del cumplimiento del objetivo social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, sino con la verificación de que estos se han cumplido, el SCI Debe de ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.”(4:24)

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

2.4.5 Responsabilidades específicas del control interno

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.
- La Auditoría interna o la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiendo a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

El personal que prepara el diseño del SCI no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y la capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de organización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El mas frecuente de los inconvenientes que surgen en la introducción de un SCI es la resistencia natural del personal de la organización, la cual debe de manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer control sobre las operaciones y recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y la complejidad de las operaciones. En todo caso, existen ciertos parámetros comunes cuando se trata de poner en funcionamiento un SCI, los cuales pueden traducirse en:

- Establecimientos de normas, metas y objetivos (criterios).
- Análisis del rendimiento y de los resultados (comparación).
- Toma de acciones correctivas.

Cada uno de estos casos implica algún tipo de acción. Su eficiencia y eficacia depende de la competencia y actitud de los empleados encargados de llevar a cabo una tarea y de responder por los resultados obtenidos.

2.4.6 Clasificación de los controles

➤ **De acuerdo con quien lo realiza**

- Externo.
- Interno.

➤ **De acuerdo con su naturaleza**

- De legalidad.
- De conveniencia.
- De gestión.
- De resultados.

➤ **De acuerdo con el momento en que se realiza**

- Previo.
- Posterior.
- Perceptivo.

➤ **De acuerdo con su magnitud**

- Total
- Selectivo.

2.5 Tipos de control interno

Existen cuatro tipos de control: el administrativo, el financiero, operativo y el presupuestario.

2.5.1 El control administrativo

“Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomentan la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados.” Este control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión. (8:149)

2.5.2 El control financiero

Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos en que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

Los objetivos del control contable interno son:

- La integridad de la información: que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- La validez de la información: que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- La exactitud de la información: que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- El mantenimiento de la información: que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.

- La seguridad física: que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento esté restringido al personal autorizado.

2.5.3 El control operativo

“Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de calidad.” (8:150)

2.5.4 El control presupuestario

“Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario, lo anterior se lleva a cabo controlando periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, centro por centro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.” (4:29)

2.6 Técnicas de evaluación del control interno

Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del control interno son las de:

- Memorándums de Procedimientos
- Flujogramas
- Cuestionario de Control Interno
- Técnicas Estadísticas

2.7 Base técnica para la Auditoría Interna

En Guatemala no hay pronunciamientos de observancia obligatoria para realizar trabajos de Auditoría Interna, sin embargo, existen otras bases técnicas para realizar

un trabajo profesional, entre las que se mencionan están las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés), estas brindan lineamientos a considerar en la planeación y ejecución del trabajo.

Así también para evaluar y mejorar el Sistema de Control Interno se puede utilizar la gestión de riesgo empresarial (COSO II-ERM), emitidas por El comité patrocinador de organizaciones de la comisión de Treadway, las cuales tampoco son de observancia obligatoria en el territorio Guatemalteco.

A continuación se describe a grandes rasgos cada uno:

2.7.1 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna

“En 1974, el IIA, formo el Comité de Normas y Responsabilidades, cuyos frutos se les puede apreciar en 1978, con la publicación de las “Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna” como producto a un esfuerzo mancomunado. Las normas se orientan a servir a toda la profesión de Auditoría Interna, señalando los criterios a través de los cuales se evalúan y miden las actividades de un departamento de auditoría interna, estas normas pretenden divulgar y uniformar el cómo debería llevarse a la práctica la actividad de auditoría interna.” (8:34)

A continuación se presenta un resumen de dichas normas:

2.7.1.1 Normas sobre atributos

- 1000-Propósito, Autoridad y Responsabilidad
El propósito, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de la Auditoría Interna deben estar formalmente definidos en un estatuto, de conformidad con las Normas, y estar aprobados por el Consejo.
- 1100 –Independencia y Objetividad

La actividad de Auditoría Interna debe ser independiente, y los Auditores Internos deben ser objetivos en el cumplimiento de su trabajo.

- 1200 –Pericia y Debido Cuidado Profesional
Los trabajos deben cumplirse con pericia y con el debido cuidado profesional

- 1300 –Programa de Aseguramiento de Calidad y Cumplimiento
El director ejecutivo de auditoría debe desarrollar y mantener un programa de aseguramiento de calidad y mejora que cubra todos los aspectos de la actividad de auditoría interna y revise continuamente su eficacia. El programa debe estar diseñado para ayudar a la actividad de auditoría interna a añadir valor y a mejorar las operaciones de la organización y a proporcionar aseguramiento de que la actividad de auditoría interna cumple con las Normas y el Código de Ética

2.7.1.2 Normas sobre desempeño

- 2000 –Administración de la Actividad de Auditoría Interna
El director ejecutivo de auditoría debe gestionar efectivamente la actividad de auditoría interna para asegurar que añada valor a la organización.

- 2100 –Naturaleza del trabajo
La actividad de auditoría interna evalúa y contribuye a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos, control y gobierno.

- 2200 –Planificación del Trabajo
Los auditores internos deben desarrollar y registrar un plan para cada trabajo

- 2300 –Desempeño del Trabajo
Los auditores internos deben identificar, analizar, evaluar y registrar suficiente información de manera que tal que les permita cumplir con los objetivos del trabajo

- 2400 –Comunicación de Resultados
Los auditores internos deben comunicar los resultados del trabajo oportunamente

- 2500 –Supervisión del Progreso
El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para supervisar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.

- 2600 –Aceptación de los Riesgos por la dirección
Cuando el director ejecutivo de auditoría considere que la alta dirección ha aceptado un nivel de riesgo residual que es inaceptable para la organización, debe discutir esta cuestión con alta dirección. Si la decisión referida al riesgo residual no se resuelve, el director ejecutivo de auditoría y la alta dirección deben informar esta situación al Consejo para su resolución.

2.7.2 COSO II-ERM

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Su objetivo es evaluar y mejorar el sistema de control interno en las empresas. El marco integrado de control que planteaba el informe COSO original, constaba de cinco componentes, los cuales son:

- Ambiente interno
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Posteriormente en 2004, se agregaron tres componentes más dando origen al COSO II-ERM, los componentes agregados fueron:

- Establecimientos de Objetivos
- Identificación de acontecimientos
- Respuesta a los Riesgos

Cada uno de los componentes es importante en la evaluación del sistema de control interno y los resultados del mismo se dan a conocer mediante un informe que se entrega a los altos mandos dentro de las empresas.

CAPÍTULO III

GESTION DEL RIESGO POR MEDIO DE LOS COMPONENTES PARA EVALUAR LOS CONTROLES INTERNOS EN UNA EMPRESA

Este capítulo estará basado en los principales elementos del COSO II-ERM o Gestión de Riesgo, mismos que servirán como herramienta para el análisis de la problemática planteada en la evaluación y detección de deficiencias del control interno en una empresa dedicada a la distribución de productos para el cuidado y nutrición humana.

3.1 Gestión de riesgo

Toda empresa con fines de lucro tiene como objetivo incrementar el valor de las inversiones de sus accionistas y los terceros involucrados, consecuencia de esto es el surgimiento de incertidumbres y es responsabilidad de la administración determinar el grado de incertidumbre o riesgo que se debe aceptar para hacer crecer los valores de los accionistas y los terceros involucrados. La Gestión del riesgo busca manejar y administrar efectivamente la incertidumbre, el riesgo asociado y la oportunidad, con el objeto de mejorar la capacidad para crear valor. La Administración del riesgo es un proceso que lo realiza el consejo directivo, la administración y el resto del personal, que ejecuta y establece las estrategias por medio de la empresa, identificando posibles eventos que puedan afectar a la entidad, de tal forma que se puedan administrar proporcionando una seguridad razonable en la obtención de los objetivos.

3.2 Acontecimientos, riesgos y oportunidades

Los acontecimientos pueden ser de impacto negativo, positivo o ambos, los que representan riesgos son los negativos y afectan el incremento y la creación del valor o las inversiones y también pueden afectar los incrementos existentes, los positivos representan oportunidades y contrarrestan los impactos negativos, al mismo tiempo apoyan la creación del valor. La Gerencia o Administración debe manejar las oportunidades e introducirlas en su estrategia y objetivos para aprovecharlas.

La administración del riesgo se enfoca en cuatro categorías para que se logren los objetivos de una entidad, estas son:

- Estratégicas– las metas de alto nivel, alineadas y apoyando la misión
- Operaciones– uso adecuado y eficiente de los recursos
- Presentación de informes– la fiabilidad de la presentación de informes
- Cumplimiento– velar por el cumplimiento de las leyes aplicables.

3.3 Componentes de la Gestión del Riesgo

La gestión del riesgo empresarial consta de ocho componentes los cuales son:

- a) Ambiente interno
- b) Establecimiento de objetivos
- c) Identificación de acontecimientos
- d) Evaluación de riesgos
- e) Respuesta a los riesgos
- f) Actividades de control
- g) Información y comunicación
- h) Supervisión

3.3.1 Ambiente Interno

El ambiente interno, es la base para todos los otros componentes de gestión de riesgo empresarial, proporcionando disciplina y estructura, influye en como las estrategias y objetivos están establecidos, así también influye en el diseño y funcionamiento de actividades de control, información y sistemas de comunicación.

“El entorno interno es influido por la historia y cultura de una entidad. Ello comprende muchos elementos, incluyendo los valores éticos de la entidad, competencia y desarrollo de personal, la filosofía de manejo para gestionar el riesgo, y cómo asigna autoridad y responsabilidad. Una junta de directores es una parte crítica del entorno interno y significativamente influyen en otros elementos de entorno internos.” (5:32)

Aunque todos los elementos son importantes, la extensión de cada uno puede variar dependiendo de la entidad, es decir, depende del tamaño y a que se dedique la misma, por ejemplo en las entidades pequeñas y con operaciones centralizadas, las responsabilidades no se formalizan como en una entidad más grande y con mas dependencias, haciendo el uso de políticas y buenas costumbres, sin embargo esto no es impedimento para que no pueda tener un ambiente interno apropiada para la gestión del riesgo empresarial.

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Cuando la filosofía de gestión del riesgo es bien desarrollada y aceptada por el personal, la entidad está situada en una posición conveniente para reconocer y gestionar efectivamente el riesgo, de otra manera puede haber aplicación desigual de la gestión del riesgo en sus unidades, funciones y departamentos, pero incluso en ocasiones aunque la filosofía de la gestión del riesgo sea aceptada por el personal, pueden haber diferencias culturales y la aplicación de la gestión del riesgo puede no ser uniforme, en ocasiones los responsables de los departamentos pueden estar dispuestos a tomar este mayor riesgo.

3.3.1.1 Integridad y Valores Éticos

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

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

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

“Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta.”
(6:14)

Este Código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía profunda de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

3.3.1.2 Compromiso a Competir

La competencia demuestra el conocimiento y destrezas que se utilizan para ejecutar las tareas asignadas. La dirección decide si estas tareas necesitan ser realizadas, pesando las estrategias y objetivos de la entidad contra proyectos para su ejecución y realización.

El conocimiento y destreza necesario a su vez puede depender de la inteligencia de los individuos, entrenamiento y experiencia, los factores considerados a desarrollar niveles de conocimiento y destreza incluye la naturaleza y grado de juicio para ser aplicado a un trabajo específico.

3.3.1.3 La Asignación de autoridad y responsabilidad

La asignación de autoridad y responsabilidad supone el grado al que los individuos y equipos se autorizan y exhortan a usar iniciativa a la dirección, así como el grado para pronunciarse y resolver problemas, también los límites a su autoridad. La limitación de autoridad es muy importante ya que evita conflictos entre los directores y fomenta el trabajo en equipo por delimitar responsabilidades. La asignación de autoridad debe estar documentada y debe cumplir con protocolos de autorización así como las políticas que describan prácticas del negocio apropiadas, conocimiento y experiencia de personal.

3.3.2 Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

3.3.2.1 Objetivos Estratégicos

La misión de una entidad establece a grandes rasgos lo que la entidad aspira para triunfar. Cualquier término que pueda ser usado como, “misión” “visión” o “propósito” es importante que la dirección establezca explícitamente la razón de ser basada en este concepto a grandes rasgos. Esto es el punto de partida de la entidad para establecer los objetivos estratégicos, formular estrategias y establecer objetivos operacionales, de información y de cumplimiento para la organización. Mientras que los objetivos misionales y estratégicos de una entidad son generalmente estables, su estrategia y muchos objetivos relacionados son más dinámicos y ajustables al cambio de las condiciones internas y externas, es decir, con los cambios, la estrategia y objetivos relacionados se realinean con objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos son de alto nivel para la consecución de las metas y apoyo de la entidad para su misión/visión. Los objetivos estratégicos reflejan la opción de manejo en cuanto a cómo la entidad tratará de crear valor para sus inversionistas.

3.3.2.2 Objetivos Relacionados

Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura. Los objetivos necesitan ser sin demora sobreentendidos y medibles. La gestión del riesgo de empresa requiere que el personal a todos los niveles tenga una comprensión necesaria de los objetivos de la entidad, como se relacionan con la esfera de influencia del individuo. Todos los empleados deben tener una comprensión mutua de lo que se va a realizar y medios de medición de lo que se están realizando.

Entre los objetivos relacionados a pesar de su diversidad, se han establecido algunas categorías, las cuales son las siguientes:

➤ **Objetivos Operativos**

Los objetivos de operaciones se relacionan con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo desempeño y metas de rentabilidad y salvaguardando recursos contra pérdida. Ellos varían basados en las opciones de manejo sobre estructura y desempeño.

➤ **Objetivos de presentación de informes**

La presentación de informes confiable proporciona el manejo exacto y completo de la información apropiada para cumplir su propósito. Ello soporta la toma de decisiones del manejo y el control de actividades y desempeño de la entidad, incluyen presentación de informes internos y externos y pueden suponer información financiera y no financiera.

➤ **Objetivos de cumplimiento**

Éstos objetivos son creados para dar cumplimiento a las leyes pertinente. Ellos son dependientes de los factores externos y tiende a ser similar a través de todas las entidades.

➤ **Sub-categorías**

Las categorías de objetivos son parte del lenguaje común establecido por este marco, facilitando comprensión y comunicación. Una entidad puede encontrar, sin embargo, que ello es útil para discutir un subconjunto de uno o más objetivos de las categorías, para facilitar la comunicación, internamente o externamente, en un asunto más específico.

➤ **Superposición de Objetivos**

Un objetivo en una categoría puede reforzar o dar soporte a otro objetivo. Por ejemplo, proporcionando información confiable a manejo de unidad de negocio para gestionar y controlar las actividades de producción pueden servir para lograr ambas, operaciones y objetivos de presentación de informes y a su vez la información es usada para los datos ambientales de la presentación de informes al gobierno, sirviendo a los objetivos de cumplimiento.

➤ **Realización de Objetivos**

Un proceso apropiado para la realización de los objetivos, es un componente fundamental de la gestión del riesgo de empresa. Aunque los objetivos proporcionan los medios de medición para que la entidad tome el control y dirección de sus actividades, ellos tienen diferentes grados de importancia y prioridad, en decir, mientras que una entidad debe tener seguridad razonable que ciertos objetivos son logrados, este no pueda dar certeza que los demás objetivos tendrán el mismo resultado.

3.3.2.3 Riesgo aceptado

Como parte de gestión del riesgo de empresa, la ejecución no solo selecciona objetivos y considera cómo apoyar la misión de la entidad, sino también se asegura que estén alineados con el riesgo aceptado de la entidad, El riesgo aceptado es el volumen de riesgo, a nivel amplio, que una entidad está dispuesta a aceptar e impacta a su vez en su cultura y estilo operativo.

Existe un parentesco entre el riesgo aceptado de una entidad y su estrategia. Normalmente cualquiera de varias estrategias diferentes pueda ser diseñado para lograr un crecimiento deseado y metas de retorno, cada uno teniendo riesgos diferentes, la gestión del riesgo de empresa, aplica en la estrategia poniendo ayuda al manejo/control seleccionado a una estrategia consistente con su riesgo aceptado. Si el riesgo asociado con una estrategia es inconsistente con el riesgo aceptado de la entidad, la estrategia es revisada. Esto puede ocurrir cuando la administración inicialmente formula una estrategia que excede el apetito de riesgo de la entidad, o cuando la estrategia no abarca riesgo suficiente para permitir a la entidad lograr sus objetivos estratégicos.

3.3.2.4 Tolerancia del Riesgo

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos, operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

3.3.3 Identificación de Acontecimientos

3.3.3.1 Acontecimiento

Un acontecimiento es un incidente u ocurrencia proveniente de orígenes internos o externos, en la ejecución de estrategias o realización de objetivos. Los acontecimientos pueden tener impacto positivo, negativo o ambos.

En la identificación de acontecimientos, la dirección reconoce que existen incertidumbres respecto a los acontecimientos, pues no sabe si un acontecimiento va a ocurrir, en qué momento ocurrirá o cual será su impacto preciso. La dirección considera inicialmente un rango de acontecimientos potenciales de ambos orígenes, internos y externos, sin necesidad de enfocarse si el impacto es positivo o negativo. De este modo la dirección identifica no solo acontecimientos potenciales con impacto negativo, sino también esos que representan oportunidades encaminadas a los objetivos.

Como parte de gestión del riesgo empresarial, la dirección reconoce la importancia de comprender los factores externos e internos y el tipo de los acontecimientos que puede derivarse de ellos. A continuación se describen los factores externos de acontecimientos relacionados y sus implicaciones:

- Económico– Los acontecimientos relacionados incluyen los movimientos de precio, disponibilidad capital o las barreras inferiores para la entrada competitiva, resultando en más alto o bajo el gasto de capital y nuevos competidores.
- Entorno natural– Los acontecimientos incluyen inundaciones, incendios o terremoto, resultando en el daño el establecerse o construir, el acceso restringido a materias primas o pérdida de capital humana.
- Político– Los acontecimientos incluyen la elección de los funcionarios de gobierno con nuevas agendas políticas, y nuevas leyes y reglas, resultando por ejemplo, en el acceso restringido o recientemente abierto a mercados extranjeros o alzas o bajas en los impuestos.
- Sociales– Los acontecimientos incluyen estadísticas sobre población cambiantes, costumbres sociales, estructuras familiares y prioridades de trabajo/vida y actividad de terrorismo, resultando al cambiar demanda para productos y servicios, nuevas jurisdicciones para comprar y asuntos de recurso humanos e interrupciones de producción.

- Tecnológico– Los acontecimientos incluyen nuevos medios del comercio electrónico, resultando en disponibilidad expandida de datos, reducciones en los gastos de infraestructura y aumento obligatorio para servicios con base en tecnología.

Los acontecimientos se originan también de la dirección de opciones sobre cómo funcionará la entidad. La capacidad de una entidad refleja las opciones previas que influyen en acontecimientos futuros y decisiones de manejo, los factores internos de acontecimientos relacionados y sus implicaciones, incluyen:

- Infraestructura– Los acontecimientos incluyen asignación de capital creciente al mantenimiento preventivo y al soporte del centro de llamadas, reduciendo tiempo muerto de equipo y mejorando satisfacción de cliente.
- Personal– Los acontecimientos incluyen los accidentes de puesto de trabajo, actividades fraudulentas y terminación de convenios de trabajo, resultando en la pérdida de personal disponible, monetario o daño de reputación e interrupciones de producción.
- Proceso– Los acontecimientos incluyen modificación de procesos sin un adecuado cambio en los protocolos de manejo, desarrollando errores de ejecución, como una mala entrega de un bien al destino que un cliente indicó, resultando en la pérdida de ese mercado, descontento del cliente y la pérdida del negocio ya que por la modificación inadecuada del proceso, este error se repetirá en varias ocasiones.
- Tecnología– Los acontecimientos incluyen recursos actualizables para manejar el volumen de riesgos, roturas de seguridad y el tiempo muerto de sistemas potenciales, resultando en reducción de transacciones fraudulentas e incapacidad para continuar las operaciones de negocio.

3.3.3.2 Técnicas de identificación de un acontecimiento

“La metodología de identificación de acontecimientos o eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.” (6:30)

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos, estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades, por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo, pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o también al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

A continuación, se presentan las técnicas de identificación de acontecimientos y su aplicación:

➤ Inventarios de Eventos

Se refiere a la creación de listados de acontecimientos posibles comunes a un sector o área funcional específica, estos listados son elaborados por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas que se pueden utilizar por ejemplo con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada y que pueden ser útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la entidad, un ejemplo del uso de este listado lo podemos visualizar en el uso de un inventario externo de acontecimientos que pueden afectar un proyecto de desarrollo de software.

➤ Talleres de Trabajo

Estos talleres o grupos de trabajo son dirigidos para identificar acontecimientos que reúnen habitualmente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

➤ Entrevistas

Las entrevistas se desarrollan normalmente entre entrevistador y entrevistado o en algunas ocasiones con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación a los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

➤ Cuestionarios y encuestas

Los cuestionarios abordan una amplia gama de preguntas que los participantes deben considerar, centrando su análisis o respuesta en los factores internos y externos que han dado o que pueden dar lugar a acontecimientos, las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta, pueden dirigirse a uno o varios individuos o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de la entidad o dirigida a clientes, proveedores o terceros.

➤ Análisis del flujo de procesos

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

3.3.3.3 Principales indicadores de acontecimientos e indicadores de alarma

Los principales indicadores de acontecimientos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de

Internet. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos, estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

3.3.3.4 Seguimiento de datos de eventos con pérdidas

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos, basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto, pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una base de discusión basada en hechos, la institucionalización del conocimiento y servir como fuente para comprender las interdependencias entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos predictivos y causales.

Algunas empresas realizan el seguimiento de una gama de datos externos. Por ejemplo, las grandes empresas realizan el seguimiento de varios de los principales indicadores económicos, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda de sus productos y servicios. De manera similar, las instituciones financieras realizan el seguimiento de cambios en las políticas mundiales para identificar principales indicadores que apunten a una modificación en las estrategias futuras de inversión, así como acontecimientos que exijan una modificación inmediata de las carteras de inversión.

3.3.3.5 Interrelación de acontecimientos que pueden afectar a los objetivos

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado, este tipo de diagrama proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro.

3.3.4 Evaluación de Riesgos

“Los factores externos e internos influyen en que los acontecimientos pueden ocurrir y hasta qué punto afectarán los objetivos de una entidad, aunque ciertos factores son comunes a compañías en una industria, los acontecimientos resultantes a menudo son únicos para una entidad particular, debido a sus objetivos establecidos y opciones pasadas.” En el manejo de valoración del riesgo considere En evaluar arriesgar, el manejo considere esperó y los acontecimientos inesperados. Muchos acontecimientos son rutinarios y periódicos y ya están en los programas de ejecución y presupuestos de funcionamiento, mientras que otros son inesperados. La dirección evalúa el riesgo de los acontecimientos potenciales inesperados y si la evaluación no se realiza de, los acontecimientos esperados pueden tener un impacto significativo en la entidad. (5:62)

3.3.4.1 Riesgo inherente y residual

La dirección considera ambos riesgo inherente y residual, El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto y el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, este refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente, estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos,

el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones, además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

3.3.4.2 Metodología y técnicas cualitativas y cuantitativas

“La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.” (6:47)

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición, se pueden establecer cuatro tipos de medida: nominal, ordinal, de intervalo y de proporción, las primeras dos se consideran técnicas cualitativas y las siguientes dos como técnicas cuantitativas.

3.3.4.3 Técnicas cualitativas

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

3.3.4.4 Técnicas cuantitativas

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

probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos, a continuación se describen las técnicas antes mencionadas:

➤ Técnicas probabilísticas

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Las técnicas probabilísticas incluyen modelos en riesgo (incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo.

➤ Técnicas no probabilísticas

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

➤ Benchmarking

Algunas empresas utilizan técnicas de Benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección se proponga a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el Benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo, así también, los tipos de Benchmarking incluyen: Interno; comparación de mediciones en un departamento o división

con otros de la misma entidad, Competitivos; comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares y líderes de sector; búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización. Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones subyacentes del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos, otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

3.3.5 Respuesta a los riesgos

Cuando los riesgos relevantes son evaluados, la entidad determina como responder a ellos, las respuestas pueden ser como evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo y estas al ser consideradas la entidad evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona la que dentro de las tolerancias al riesgo establecido, situó el riesgo residual

Las categorías a las respuestas de los riesgos antes mencionados se describen así

- Evitar
Salir de las actividades que dan muestra de riesgos, como por ejemplo, no seguir con una expansión declinante de línea de productos a un nuevo mercado geográfico.

- Reducir
El objetivo es realizar actividades para reducir la probabilidad de riesgo o impacto, o ambos, esto típicamente supone revisiones diarias de las decisiones

de negocio por las personas competentes, para minimizar y detectar a tiempo alguna mala decisión con efecto negativo para las entidades.

➤ Compartir

Las probabilidades o impacto de riesgo se reducen transfiriendo el riesgo o compartiendo una porción de este, por medio de operaciones de cobertura o la externalización de una actividad.

➤ Aceptar

No se realiza ninguna actividad que afecta las probabilidades o el impacto del riesgo.

En la determinación de la respuesta a los riesgos, la dirección debe considerar lo siguiente:

- Los efectos de respuestas potenciales a la probabilidad de riesgo e impacto estén alineados con las tolerancias de riesgo de la entidad.
- El costo-beneficio que representa cada respuesta potencial a los distintos acontecimientos y riesgos.
- Posibles oportunidades para lograr los objetivos de la entidad yendo más allá de tratar sobre el riesgo específico.

Una vez que los efectos de las posibles respuestas a los riesgos se han evaluado, la dirección decide cómo ellos piensan gestionar el riesgo, seleccionando una respuesta o combinación de las respuestas diseñada para traer probabilidad de riesgo e impacto dentro de tolerancias de riesgo. La respuesta no tiene que dar como resultado necesariamente la cantidad menor de riesgo residual, pero donde una respuesta de riesgo da por resultado residual, arriesgan exceder tolerancia de riesgo, así también, evaluar las posibles respuestas para riesgo inherente requiere la consideración de riesgos adicionales que puede resultar de una respuesta.

Cuando la dirección selecciona una respuesta, puede necesitar desarrollarla y se propone ejecutar la respuesta, reconoce también que cierto nivel de riesgo residual siempre existirá, no solo porque los recursos son limitados, sino también a incertidumbres futuras y las limitaciones inherentes en todas las actividades.

3.3.6 Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas que determino la dirección para los riesgos en un tiempo prudencial. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo, esto sucede con frecuencia en situaciones de riesgos relativos a objetivos de control de gestión.

Existen diversas formas de implementar actividades de control, incluyendo medidas preventivas, detectivas, manuales e informáticas. A continuación se presentan algunos ejemplos de actividades de control:

➤ **Revisiones a nivel superior**

Ejemplo de estas actividades son las ejecuciones presupuestarias, las cuales son controladas por medio de procesos de mejoramientos de producción o reducción de gastos.

➤ **Proceso de datos**

Varios controles son implementados para verificar, exactitud, entereza y autorización de transacciones. En estos tipos de controles los datos entrantes

están sujetos a una línea de verificación y son aprobados si cumplen ciertas condiciones preestablecidas.

➤ Controles físicos

Los equipos, el inventario, cobros en efectivo y otros bienes son físicamente salvaguardados y periódicamente cotejados con cantidades mostradas en documentos de control.

➤ La segregación de funciones

Las tareas deben segregarse entre varias personas para reducir el riesgo de error o fraude, por ejemplo: las responsabilidades de autorización, registro y custodia de transacciones debe ser divididas.

Una actividad de control está compuesta por dos elementos: una política que establece lo que debe hacerse y un procedimiento para cumplir la política. Las políticas orales pueden ser utilizadas en entidades pequeñas donde los canales de comunicación no suponen grandes escalas jerárquicas y exista interacción entre los niveles superiores con todo el personal. Sin embargo, en entidades grandes y donde se desea que toda política con su procedimiento sean cumplidos sin excepción, la comunicación por escrito es indispensable.

Los controles también pueden ser establecidos sobre sistemas informáticos, destacando dos categorías de controles que son:

➤ Controles generales

Estos incluyen controles sobre manejo tecnológico de información, infraestructura de tecnología, seguridad y adquisición de software, desarrollo y mantenimiento.

➤ Controles de aplicación

Se enfocan directamente en exactitud, integridad, autorización y validez de la captación y proceso de datos. Estos aseguran que los datos sean capturados o

generados cuando se necesitan, apoyándose en las aplicaciones disponibles, detectando en forma rápida errores u omisiones.

3.3.7 Información y comunicación

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Fluir la información de origen interno o externo, ya sea financiera o no financiera, es necesaria para poder lograr los objetivos de la entidad. La información financiera por ejemplo, es usada para la toma de decisiones, tal y como establece la rentabilidad de un producto o la asignación de recursos por centros de costo.

3.3.7.1 Información

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos, la información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

Los sistemas integrados de información de las empresas cada vez son mas extensos, considerando que muchas de estas cuentan con afiliadas o subsidiarias que registran y procesan sus transacciones en forma descentralizada, por ello los sistemas deben ser flexibles y ajustables a cada parte externa, si se desea compartir la información.

Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Conversaciones con clientes, suministradores, reguladores y personal de entidad a menudo proporciona información crítica, necesaria para identificar riesgos y oportunidades. Similarmente, la atención a profesionales o los seminarios e intercambio de conocimientos de miembros de la industria y otras asociaciones pueden proporcionar información valiosa.

La tecnología se aplica para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de Información, una empresa puede utilizar la informática para potenciar el uso oportuno de información en un proceso de identificación de eventos o acontecimientos, el diseño de un sistema de información y la adquisición de tecnología son aspectos importantes en las estrategias de la entidad y pueden ser elementos críticos para lograr los objetivos de la empresa. Generalmente, los sistemas de información son integrados en la mayor parte de los aspectos de operaciones de una entidad, estas aplicaciones facilitan el acceso a información que previamente es capturada en los diferentes departamentos.

3.3.7.2 Calidad de la información

La puntualidad del flujo de la información debe ser consistente con la rapidez de los cambios en los entornos internos y externos de la entidad, adicionalmente, la información proporcionada debe ser de calidad, los datos inexactos pueden dar lugar a riesgos no identificados o a evaluaciones pobres y decisiones defectuosas. La calidad de la información puede verse afectada por limitaciones en un sistema informático y procesos no integrados. La calidad de la información debe cumplir lo siguiente:

- Contenido apropiado, el nivel de detalle debe ser el necesario
- Información oportuna
- Información actual, los datos deben reflejar toda la información disponible.
- Información exacta
- Información accesible

3.3.7.3 Comunicación

“La comunicación es inherente en un sistema de información, deben proporcionar información apropiada al personal de modo que pueden llevar a cabo la presentación de informes de sus responsabilidades y obligaciones de funcionamiento. La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la empresa y lo que se espera del personal de la

organización, junto con el necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una entidad, de manera similar, la dirección refuerza o modifica la cultura de una organización con sus palabras y sus acciones diarias.” (5:103)

La gestión del riesgo, debe transmitir eficiente y correctamente lo siguiente:

- La importancia y oportunidad de la gestión de riesgo
- Los objetivos de la entidad
- El apetito y tolerancias al riesgo
- Un lenguaje del riesgo común
- La responsabilidad del personal y los componentes de apoyo en la gestión del riesgo.

Todo personal debe recibir un mensaje claro, del más alto nivel de la organización, que la gestión del riesgo debe tomarse seriamente. En adición, debe aclararse que las actividades de un grupo de personas se relacionan con el trabajo de otros. Un código pertinente y comprensivo de la conducta, acoplado al empleado, las capacitaciones y sesiones de comunicación corporativa progresivas y mecanismos de realimentación, pueden reforzar estos mensajes importantes.

Pueden utilizarse varios medios de comunicación para hacer fluir la información, generalmente se utilizan manuales de políticas, memorándums y mensajes internos electrónicos (correos electrónicos). Una entidad con una historia de operar con integridad y con una buena cultura que es bien entendida por el personal, puede encontrar pocas dificultades de comunicación.

3.3.8 Supervisión

“La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una

combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente.” (6:103)

La supervisión puede llevarse a cabo por dos vías:

- Actividades progresivas o permanentes
- Evaluaciones separadas o independientes

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

La evaluación permanente es incorporada para que las respuestas a la gestión de riesgo se ejecuten con dinamismo. Las actividades permanentes se originan de controles regulares, tales como el análisis de la fluctuación de intereses. Estas actividades generalmente se ejecutan para dar soporte a los administradores, dando prioridad a las implicaciones de la información que reciban. Algunos ejemplos de actividades de supervisión permanente son:

- La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
- La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
- La discusión con el personal de la empresa sobre asuntos diversos, ayuda a identificar riesgos y permiten establecer la efectividad del control implementado para reducirlo.

“Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la

estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una alguna combinación de estas funciones.” (6:104)

Las evaluaciones independientes, en ocasiones tienen un alcance amplio, incluyendo toda la empresa y todos los componentes de la gestión del riesgo, en otros casos se limitan a una unidad de negocio, proceso o departamento específico.

La supervisión de la gestión de riesgo de una empresa varía en alcance y frecuencia, en dependencia del significado e importancia de las respuestas de riesgo y los controles relacionados con su gestión. La prioridad deben ser las tareas de mayor riesgo y las respuestas a estos deben evaluarse a menudo.

3.3.8.1 Revisiones de Auditoría Interna

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante.

3.3.8.2 Metodología

Para efectuar la supervisión existe una variedad de metodologías y herramientas de evaluación disponible, de las cuales los evaluadores identifican las necesarias para apoyar el proceso de evaluación, incluyendo checklist de actividades, cuestionarios y diagramas de flujo. Como parte de la metodología de evaluación algunas empresas

utilizan el benchmarking, comparando su proceso de gestión de riesgo con otros entes de similares objetivos.

3.3.8.3 Documentación

El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si estará en soporte papel o electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión, muchas organizaciones documentan su gestión de riesgo por medio de manuales de políticas y procedimientos, organigramas formales y descripciones de puestos, documentación que facilita el monitoreo de la administración del riesgo en todos sus componentes.

3.3.8.4 Informes de deficiencias

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias, esto porque si un evaluador halla dentro de su supervisión, una deficiencia en la gestión del riesgo que necesite atención inmediata, al ser atendido el hallazgo por las personas competentes en el momento oportuno, aumenta la posibilidad de que los objetivos de la entidad se concreten.

Algunas empresas han desarrollado pautas en lo que respecta a las personas a las que deben comunicarse las deficiencias, otras establecen criterios para decidir qué deficiencias debían ser comunicadas a la alta dirección y dependiendo de su importancia, al consejo de administración, sin embargo se tiene que asegurar que la información llegue al personal capaz y que debe actuar sobre ellos.

CAPÍTULO IV

CONTROL INTERNO, EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CUIDADO DEL CUERPO Y NUTRICION HUMANA APLICANDO EL INFORME COSO II-ERM (CASO PRÁCTICO)

Para el caso práctico de la presente investigación, se llevará a cabo una evaluación y revisión de los procedimientos, prácticas y controles internos, en esta evaluación se utilizará como metodología de referencia el marco definido en el COSO II-ERM. Para esto se seleccionó una Empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos para el cuidado del cuerpo y nutrición humana, denominada hipotéticamente “Belleza y Salud, S.A.” con quince años de operar en el mercado guatemalteco. Esta es una empresa multinivel, que significa que todos los productos para la venta son comercializados por distribuidores independientes que por realizar esta actividad reciben comisiones por volumen de ventas personales y en base a redes.

Para poder iniciar con la revisión, se realizará el memorándum para la asignación del trabajo de Auditoría Interna, dicho documento en este caso será emitido por la casa matriz, ubicada en los Estados Unidos de Norte América, pues es ahí donde se ubica el departamento de Auditoría Interna, posteriormente se realizará la planeación de la revisión y como parte de esta se incluirá el programa general de trabajo, dividido por componentes del COSO II-ERM, y la ejecución de este programa servirá para elaborar el informe que se entregará a la gerencia.

4.1 Memorandum para asignación del trabajo de auditoría interna AI-17-2013

Guatemala abril de 2013

Sr.
Ernesto Contreras
Supervisor de Auditoría.

A solicitud de la Junta Directiva de nuestra filial ubicada en Guatemala, denominada Belleza y Salud, S.A., es necesaria la evaluación de los controles y procedimientos internos, esto con el objeto de detectar las debilidades y causas que están o puedan ocasionar un impedimento en el crecimiento de la empresa.

Por lo anterior se solicita realice lo siguiente:

Llevar a cabo la revisión mediante el uso de la metodología y las técnicas contenidas en el COSO II-ERM, que considere que mejor se adapten para lograr el objetivo del trabajo y posteriormente dar un informe con los hallazgos y recomendaciones a la Junta Directiva, Gerente General y el Director de operaciones para Latinoamérica, para la discusión y toma de decisión respecto a dicho informe.

Atentamente,



William Johnson
Auditor corporativo
Belleza y Salud, Inc.

4.2 Plan de Trabajo y Alcance

Antecedentes

La Empresa, Belleza y Salud, S.A. no está obteniendo los resultados deseados en los ejercicios contables de los últimos ocho años y necesita saber cómo cambiar esta situación y lograr sus objetivos de crecimiento, para obtener mayor apoyo de su casa matriz, ubicada en los Estados Unidos de Norte América, por lo anterior, la Gerencia y Junta Directiva, determinaron que mediante una evaluación de sus procedimientos y controles internos, se puede encontrar y dar respuesta a estos resultados negativos y convertirse en una empresa multinivel competitiva en su mercado.

Objetivo General

Verificar y evaluar el cumplimiento y efectividad de los procedimientos y controles implementados y ejecutados por el personal asignado dentro de la empresa, utilizando como referencia los lineamientos de evaluación del control interno que el COSO II-ERM establece.

Objetivos específicos

- Evaluar el ambiente interno de la empresa en todas sus áreas.
- Verificar el cumplimiento de objetivos generales de cada área de la empresa.
- Evaluar todos los riesgos que puedan existir dentro de la empresa así como las respuestas a estos riesgos.
- Evaluar todas las actividades de control y verificar su cumplimiento y efectividad dentro de la empresa por las personas correspondientes en las áreas más importantes.

- Verificar la efectividad de la información y el adecuado nivel de seguridad con la que se maneja, así como la forma de comunicación que la empresa tiene.
- Evaluar la efectividad de la supervisión con la que el personal asignado realiza esta tarea

Alcance

Se realizará una evaluación del control interno y procedimientos existentes en las distintas áreas de la empresa, mediante la metodología COSO II-ERM, con el objeto de detectar debilidades en dichos controles y procedimientos y mejorar los que así lo requieran. El periodo a evaluar comprende del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 e incluirá los siguientes procedimientos:

Cuestionarios

Diagramas de procesos

Inspección física de las áreas de trabajo

Recursos

Para la ejecución del trabajo se contará con la participación de un supervisor y un asistente de Auditoría Interna, con un tiempo estimado de 320 horas hombre, equivalente a 20 días hábiles de trabajo, que abarcan el período del 9 de Abril al 10 de Mayo del 2013 y con el equipo adecuado de trabajo.

Informe

Se elaborará un informe final con los resultados del trabajo realizado, así como los informes parciales que fueren necesarios.

Programa de trabajo general por componentes del COSO II-ERM

Procedimientos	Ref. P.T.	Hecho Por:
Ambiente Interno		
Solicitar las políticas y procedimientos escritos relacionados con control interno y ética y verifique que estén debidamente autorizadas por funcionarios competentes.	A1-A8	HAC
Realizar conocimiento del ambiente interno	A1 - A6	HAC
Solicitar información sobre estructura de la empresa y atributos de cada área.	A6 - A8	HAC
Establecimiento de Objetivos		
Determinar objetivos generales.	B1	HAC
Determinar objetivos específicos.	B1, B2, B3	HAC
Identificación de Acontecimientos		
Identificación de acontecimientos potenciales	C1, C2, C3, C4	HAC
Evaluación del riesgo		
Realizar cuestionario de control interno para el área de compras y costos	D 1 1/3, 2/3	HAC
Realizar flujograma de proceso de compra de inventarios.	D 1 3/3	HAC
Realizar cuestionario de control interno para el área de inventarios.	D2 1/2, 2/2	HAC
Realizar cuestionario de control interno para el área de facturación y ventas.	D3 1/3, 2/3	HAC
Realizar flujograma de proceso del área de ventas	D3 3/3	HAC
Realizar cuestionario de control interno para el área de efectivo y equivalentes.	D4 1/3, 2/3, 3/3	HAC
Realizar cuestionario de control interno para el área de gastos de operación.	D5 1/2, 2/2	HAC

Respuesta a los riesgos		
Elaborar matrices para evaluar los riesgos y sus posibles respuestas, por área.(Compras y costos, Inventarios, facturación y ventas, efectivo y equivalentes y gastos de operación)	E1, E2, E3, E4, E5, E6	HAC
Actividades de Control		
Determinar actividades de control para las posibles respuestas a los riesgos de todas las áreas.(Compras y costos, Inventarios, facturación y ventas, efectivo y equivalentes y gastos de operación)	F1, F2, F3, F4, F5	HAC
Información y comunicación		
Elaborar conclusión sobre la comunicación e información en la empresa.	G1, G2	HAC
Supervisión		
Elaborar conclusión sobre la supervisión en la empresa.	H1	HAC
Redacción de informe de control interno en base a metodología COSO-ERM, detallando hallazgos, efectos y recomendaciones.		HAC

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

	PT	
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Generalidades de la Empresa

A continuación se presentan las generalidades y antecedentes de la empresa objeto de análisis:

Historia de la Empresa

Belleza y Salud, S.A, (denominada la “Empresa”), fue constituida bajo las leyes de Guatemala como sociedad anónima por un período de 99 años, según escritura pública del 13 de marzo de 1995. Su actividad principal es la importación, exportación, compra y venta de productos para el cuidado del cuerpo y nutrición humana. Las oficinas administrativas y operativas están ubicadas en la ciudad de Guatemala. El capital autorizado se integra por 6,000 acciones comunes, con un valor nominal de Q1.00 cada una, por un total de Q 6,000. El 26 de junio del año 2000 a través de la escritura 62, la Empresa aumenta su capital en Q 5,328,842, para totalizar un capital autorizado de Q5,334,842.

Políticas y procedimientos de generales:

La empresa “Belleza y Salud, S.A.” se rige por las leyes vigentes en Guatemala, por lo que sus controles internos se establecieron para cumplir con estas leyes.

Dichos controles han sido definidos por el Gerente General de la empresa, para que después cada Gerente de Área y Jefes de Departamento sean los encargados de hacer cumplir y darle seguimiento a cada uno de ellos.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Tanto el Gerente General como cada Gerente de Área, pertenecen a un Comité, el cual se reúne mensualmente con el objetivo de informar e informarse de la situación actual de la empresa y tomar decisiones para cumplir con los objetivos y metas definidas.

Respecto al cálculo de las comisiones para los distribuidores independientes, este se realiza con base a un plan de compensación que es impuesto por la casa matriz, este cálculo en los últimos años corresponde al 30% en relación a las ventas y es constante.

Integridad y Valores Éticos

El personal de la Empresa, esta consiente de cumplir con los valores establecidos en el Código de Ética vigente, en donde se establecen cual será el comportamiento correcto dentro de la empresa, este código de ética es realizado tomando de base el de casa matriz y ha sido adecuado para su uso en Guatemala, para que no tenga conflictos con alguna ley laboral principalmente.

Compromiso con la competencia:

El conocimiento y las habilidades con que cuenta el personal de la empresa son variables y desde el punto de vista académico es bajo, ya que solo el Gerente General y Gerente Financiero cuentan con título universitario, del área financiera contable tienen promedio de pensum cerrado en la carrera de Auditoría y el resto del personal que suman 15 de un total de 19, tiene un promedio de 2 años en distintas carreras universitarias.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Por lo anterior, la empresa básicamente para las contrataciones toma con mayor peso la experiencia laboral de los candidatos, dejando en segundo lugar de importancia el nivel académico, excepto en el departamento contable/financiero, puesto que este recién se reestructuró y el personal tiene en promedio 8 meses de laborar para la empresa.

Filosofía y estilo operativo de la administración:

La administración a través de actividades eventuales, proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno y de la misión y visión de la empresa, incentivando la integridad y los valores con que se ha logrado la captación de nuevos distribuidores para sus productos ya que los ingresos que estos generan, hace posible el funcionamiento de la misma, también indica la importancia del trabajo, apegado a las leyes correspondientes que rigen a las empresas en Guatemala.

Unidad monetaria

Los estados financieros están expresados en Quetzales, moneda oficial de la República de Guatemala. A partir del 16 de marzo de 1994, la Junta Monetaria autorizó que el valor del Quetzal con respecto al Dólar de los Estados Unidos de América, se fijara en el mercado bancario nacional a través de la oferta y demanda de divisas.

Actuales políticas contables más significativas de la empresa

Los estados financieros son preparados, en todos sus aspectos importantes de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera, excepto en el caso de las depreciaciones de los activos fijos, y los efectos de impuestos diferidos que no son registrados en los estados financieros.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Las principales políticas contables adoptadas por la Empresa en la contabilización de sus operaciones y en la preparación de su información financiera se resumen a continuación:

➤ **Transacciones en moneda extranjera**

Las transacciones en moneda extranjera se registran en moneda nacional de la República de Guatemala, al tipo de cambio vigente al momento de la operación. Los saldos de activos y pasivos en moneda extranjera son expresados en moneda nacional al final de cada mes, de acuerdo con el tipo de cambio prevaleciente en el sistema bancario y el efecto correspondiente es incluido como parte de los resultados del periodo.

➤ **Reconocimiento de ingresos**

Las ventas se registran al momento de su facturación; momento en que se devenga el ingreso, las que están netas de devoluciones y descuentos asignados y no incluyen impuestos de ventas. No hay ventas al crédito, por lo que la Empresa no realiza provisión para cuentas incobrables.

➤ **Estimaciones**

Las Normas Internacionales de Información Financiera requieren que la administración haga ciertas estimaciones y utilice ciertos supuestos, para determinar la valuación de algunas de las partidas incluidas en los estados financieros y para efectuar las revelaciones que se requieren presentar en las notas se acompañan. Aun cuando pueden llegar a diferir de su efecto final, la administración considera que las estimaciones y supuestos utilizados fueron los adecuados en las circunstancias.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

➤ Inventarios

Los inventarios de producto terminado, materiales y otros, se valúan a su costo promedio de adquisición, o a su costo de mercado, el que sea el más bajo.

➤ Propiedades y equipo

Se registran al costo de adquisición. Las reparaciones y mejoras importantes que prolongan la vida útil de los bienes se capitalizan. Los reemplazos menores, reparaciones y mantenimiento que no mejoran el activo y no alargan la vida útil restante, se cargan a resultados a medida que se efectúan. Las depreciaciones son registradas bajo el método de línea recta, al igual que la amortización del software, utilizando para el efecto tasas basadas dentro del límite legal vigente (porcentajes anuales), los cuales son:

• Mobiliario y Equipo	20%
• Vehículos	20%
• Equipo de cómputo	33.33%
• Software	33.33%

➤ Inversiones en certificados de depósito

Las inversiones se mantienen a su valor de costo, así mismo, los intereses generados por las inversiones, se registran como una cuenta por cobrar y se reconocen como ingreso del período.

➤ Provisión para indemnizaciones laborales

Las indemnizaciones se acumulan a favor de los empleados según el tiempo de servicio, de acuerdo a lo establecido con el Código de Trabajo de Guatemala, pueden llegar a pagarse en caso de despido injustificado, o a sus beneficiarios

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

en caso de muerte, a razón de un mes de sueldo por cada año ininterrumpido de servicio. La política de la Empresa es pagar la indemnización con base a dicho código y para efecto provisiona el 8.33% de las nominas pagadas mensualmente.

➤ **Impuesto Sobre la Renta**

El impuesto Sobre la Renta se calcula de acuerdo a la utilidad fiscal, no se reconoce Impuesto Sobre la Renta Diferido.

➤ **Contingencias**

Los pasivos contingentes no se reconocen en los estados financieros. Si existieran, éstos se revelan en notas a los estados financieros, salvo que la posibilidad de que se desembolse efectivo sea remota, en cuyo caso no se requiere revelación alguna.

Estructura organizativa

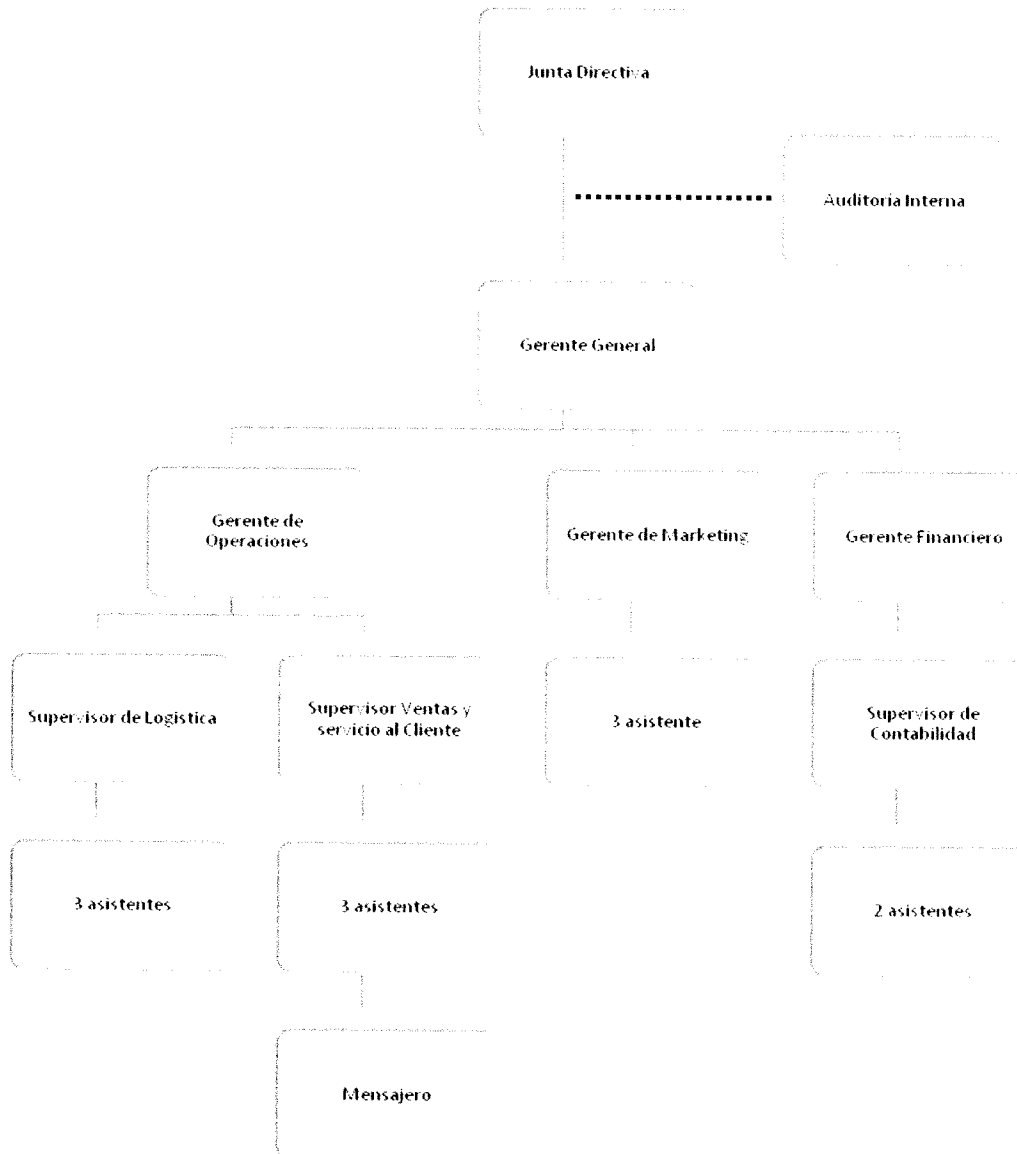
La estructura organizativa de la empresa se encuentra de forma jerárquica y funcional, cada área reporta a una línea superior y la Junta Directiva es el órgano máximo de decisión a nivel local, sin embargo la empresa tiene una casa matriz y esta tiene un director de operaciones para el área de Latinoamérica, que tiene como sede los Estados Unidos de Norte América y que está por encima de la Junta Directiva.

El equipo de trabajo está integrado por 19 personas, todas se encuentran en el domicilio fiscal de la Empresa, que a su vez sirve de sala de ventas, el Departamento de Auditoría Interna está ubicado en los Estados Unidos de Norteamérica en la casa matriz:

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013



Fuente: elaboración propia, con base al conocimiento del ambiente interno de la empresa.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Funciones principales de cada área:

El Gerente General tiene a su cargo, la dirección y responsabilidad de la empresa, así como tomar las decisiones que afectan directamente el negocio, previamente analizados con el o los gerentes de área que corresponda.

El Gerente de Operaciones es el responsable del área de ventas, desde el punto de vista operativo, por ejemplo: supervisión de las actividades del personal de sala de ventas y del personal de servicio al cliente, así también monitorea el área de logística apoyado en el supervisor quien tiene la entera confianza para desempeñar su cargo, así como la confianza para proponer cambios en esta área.

El Gerente de Marketing es el encargado de realizar y proponer las estrategias que se utilizan para la captación de nuevos distribuidores para el crecimiento del negocio, tiene independencia y reporta directamente al Gerente General.

El Gerente Financiero es el responsable de la elaboración de todos los reportes financieros que utiliza la gerencia general y también casa matriz para lo que corresponda, esto se lleva acabo a través del proceso del registro contable de todas las operaciones de la empresa, apoyado por el personal de contabilidad, además, tiene a su cargo las actividades de recursos humanos, ante la falta de este departamento, esto lo realiza apoyado siempre por el personal de contabilidad.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Objetivos de la empresa

La Junta Directiva, con el apoyo de la Gerencia General, han establecido los siguientes objetivos que se alinean con la misión y visión de la empresa:

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están íntimamente ligados a la misión y visión de la empresa.

La misión de la Empresa es “ser un medio del bien común, ofreciendo la posibilidad de mejorar las vidas de los demás con provechosas oportunidades de negocio, a través de innovadores productos.”

La visión de la Empresa es “convertirse en la principal Empresa de venta directa, generando más ingresos para sus distribuidores que cualquier otra.”

Los objetivos estratégicos han sido establecidos de la siguiente manera:

- Posicionar a la empresa entre las principales del negocio multinivel.
- Proporcionar capacitación constante al personal, consistente en el área en que se desenvuelven y en la calidad del servicio al distribuidor.
- Lograr la mejor confianza posible con sus distribuidores, sin arriesgar la independencia y el buen funcionamiento de la empresa.
- Proporcionar una diversidad de productos enfocados a la mejora de la calidad de vida de sus consumidores y acrecentar su demanda.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Objetivos de operaciones

Los objetivos de operaciones de la empresa son:

- Mantener a los distribuidores actuales por medio del modelo de negocio de la empresa y actualizar el modelo de negocio cuando sea necesario.
- Identificar distribuidores potenciales y captar la mayor cantidad de ellos para que inicien relación de negocio con la empresa.
- Asegurarse que el personal cuente con los conocimientos necesarios del modelo de negocio y los beneficios de los productos y resolver cualquier duda que se le plantee, a través de talleres, dirigidos por sus gerentes y distribuidores con experiencia.
- Mantener una buena estructura organizacional y que todas las funciones estén debidamente segregadas y efectivamente supervisadas.

Objetivos de Información

Los objetivos de información de la empresa son:

- Se debe asegurar que todos los distribuidores, cuenten con un portafolio de negocio, el cual contiene folletos, catálogos y material audiovisual, con información referente al modelo de negocio que están iniciando y de los productos que consumirán y distribuirán.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

- Distribuir folletos con la calidad de información correspondiente, dirigidos especialmente a los distribuidores potenciales con información sobre el modelo negocio y sus productos.
- Asegurarse que todos los departamentos realicen y entreguen oportunamente toda la información necesaria para el funcionamiento adecuado de la empresa y que esta esté disponible en cualquier momento.
- El departamento financiero debe tener oportunamente todos los reportes necesarios a los cierres contables mensuales solicitados por casa matriz, además de la gerencia.

Objetivos de cumplimiento

Los objetivos de cumplimiento de la empresa son:

- Velar para que sus distribuidores alcancen sus metas mensuales, y logren escalar de nivel conforme al modelo de negocio para beneficio de ambas partes (Distribuidores/empresa).
- Lograr que los distribuidores no solo distribuyan sus productos, si no también el autoconsumo y además que los empleados consuman dichos productos y mejorar la calidad de vida de estos.
- Asegurarse que toda la información que realizan todo los departamentos, cumpla con la calidad necesaria y que todo sea fehacientemente correcto para su óptima utilización interna como externamente.
- Cumplir con todas las leyes que regulan el funcionamiento de la empresa.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Identificación de acontecimientos potenciales

Para identificar los riesgos potenciales, se utilizó la técnica de inventario de acontecimientos, que el COSO II-ERM describe en su tercer componente entre sus técnicas, apoyados en la identificación de acontecimientos ocurridos en el pasado y la experiencia de los gerentes de la empresa. El inventario de acontecimientos determinado se resume a continuación:

Objetivo	Acontecimiento o riesgo
Estratégicos	
Posicionar a la empresa entre las principales del negocio multinivel.	En los últimos cinco años, se ha incrementado la competencia para los productos de la empresa y para su modelo de negocio, reduciendo la porción del mercado.
Proporcionar capacitación constante al personal, consistente en el área en que se desenvuelven y en la calidad del servicio al distribuidor.	Un personal sin capacitación, puede aumentar la rotación del personal y en el área de servicio al distribuidor no ayuda en la expansión del negocio, pues, si no conoce los beneficios de los productos y del negocio no ayudará en la captación de nuevos distribuidores.
Lograr la mejor confianza posible con sus distribuidores, sin arriesgar la independencia y el buen funcionamiento de la empresa.	La falta de confianza con los distribuidores de la empresa, puede dar lugar al desconocimiento total/parcial de los descontentos e inconformidades de estos y podrían irse a otras empresas.
Proporcionar una diversidad de productos enfocados a la mejora de la calidad de vida de sus consumidores y acrecentar su demanda.	El no tener variedad de productos, reduce el crecimiento del negocio y orilla a buscarlos en otros lugares.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Objetivo	Acontecimiento o riesgo
Operaciones	
Mantener a los distribuidores actuales por medio del modelo de negocio de la empresa y actualizarlo cuando sea necesario.	Es fundamental mantener un plan de compensación atractivo que satisfaga a los distribuidores y que se actualice, principalmente por factores externos, de lo contrario no estarán a gusto y buscarán otras opciones fuera de la empresa.
Identificar distribuidores potenciales y captar la mayor cantidad de ellos para que inicien relación de negocio con la empresa.	Invitar a distribuidores potenciales a eventos, ayuda a la captación de estos, pero si son dirigidos por inexpertos en el negocio y productos podrían causar un efecto contrario.
Asegurarse que el personal cuente con los conocimientos necesarios del modelo de negocio y los beneficios de los productos y resolver cualquier duda que se le plantee, a través de talleres, dirigidos por sus gerentes y distribuidores con experiencia.	La falta de conocimiento del modelo de negocio y de sus productos por parte del personal no ayuda en la expansión del negocio.
Mantener una buena estructura organizacional y que todas las funciones estén debidamente segregadas y efectivamente supervisadas.	La falta de una buena estructura, crea conflictos de autoridad, la falta de segregación de funciones y una supervisión adecuada, puede dar lugar a acciones de fraude.

Objetivo	Acontecimiento o riesgo
Información	
Se debe asegurar que todos los distribuidores, cuenten con un portafolio de negocio, que contengan folletos, catálogos y material audiovisual, con información referente al modelo de negocio que están iniciando y de los productos que consumirán y distribuirán.	Un distribuidor con información suficiente sobre su negocio y los productos que distribuye, tiene la oportunidad de hacer crecer sus ganancias, pues facilita la comprensión del modelo de negocio y la falta de este lo dificultaría.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Distribuir folletos con información, dirigidos especialmente a los distribuidores potenciales, que traten sobre el modelo negocio y sus productos.	El facilitar en los eventos información sobre el modelo de negocio y los productos, da mayor oportunidad de captación, sin embargo si esta información no es previamente revisada, puede no cumplir su objetivo
Asegurarse que todos los departamentos realicen y entreguen oportunamente toda la información necesaria para el funcionamiento adecuado de la empresa y que está esté disponible en cualquier momento.	La gerencia se apoya generalmente de reportes e informes para la toma de alguna decisión y si esta no esta disponible o está mal elaborada se puede tomar la decisión incorrecta.
El departamento financiero debe tener oportunamente todos los reportes necesarios a los cierres contables mensuales solicitados por casa matriz, además de la gerencia.	La casa matriz participa dentro de la bolsa de valores de E.E.U.U. y necesita de los reportes financieros de sus filiales para los reportes consolidados, no cumplir con la fecha de entrega, podría ocasionar retrasos en los informes consolidados de esta

Objetivo	Acontecimiento o riesgo
De Cumplimiento	
Velar para que sus distribuidores alcancen sus metas mensuales y logren escalar de nivel conforme al modelo de negocio para beneficio de ambas partes (Distribuidores/empresa).	Si los distribuidores no llegan a sus metas, pueden bajar de nivel y esto conlleva pérdidas para ellos y para la empresa, pues significa disminución en las ventas.
Lograr que los distribuidores no solo distribuyan sus productos si no también el autoconsumo y también que los empleados consuman dichos productos y mejorar la calidad de vida de estos.	El autoconsumo permite el conocimiento de las bondades de los productos y está íntimamente ligado a la misión de la empresa, puesto que mejoran la calidad de vida de sus consumidores

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Asegurarse que toda la información que realizan todo los departamentos, cumpla con la calidad necesaria y que todo sea fehacientemente correcto para su óptima utilización, interna como externamente.	Información errónea, puede ocasionar una perspectiva incorrecta de la situación real de la empresa y si esta sirve de base para pagar impuestos, también puede ocasionar sanciones y multas para la empresa.
Cumplir con todas las leyes que regulan el funcionamiento de la empresa.	El no apegarse a las leyes que regulan el funcionamiento de la empresa, podría ocasionar el cierre definitivo de operaciones.

Como puede observarse en los cuadros anteriores, los objetivos de la empresa no solamente pueden verse afectados por riesgos que pueden impedir su cumplimiento, también existen oportunidades que pueden aprovecharse si se establecen los parámetros para realizarlas.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

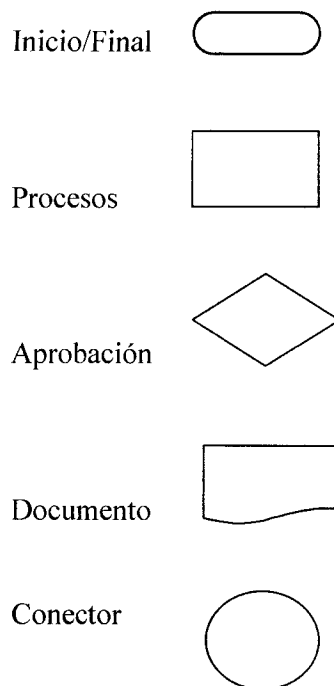
PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	11/04/2013
Revisado	EC	25/04/2013

Evaluación del riesgo y respuesta

Se realizaron cuestionarios de control interno para la evaluación del riesgo de control y flujogramas de procesos, para poder determinar las operaciones y procedimientos más importantes que entorpecen el crecimiento de la empresa. Para una mejor evaluación de las operaciones y actividades de la empresa, se dividieron de esta manera:

- Compras y costos
- Control de Inventarios
- Facturación y ventas
- Control de efectivo y equivalentes
- Gastos de operación

A continuación se suministra una explicación de los símbolos contenidos en los flujogramas:



Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno compras y costos (Inventario)

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compra, están prenumeradas y debidamente autorizadas?		X		Se utiliza un software para generar un reporte de solicitud de productos, el cual se envía via e-mail a E.E.U.U., pues la casa matriz envía los inventarios.
Se analizan los requerimientos de inventarios que el sistema genera?		X		El Gerente de Operaciones juntamente con el supervisor de inventarios analizan el reporte, sin embargo no siempre se hacen ajustes al requerimiento.
Se autoriza por persona competente la compra/importación de productos?	X			El Gerente de Operaciones autoriza la solicitud que el software genera
Se notifica inmediatamente al Departamento de Contabilidad sobre las mercancías devueltas a los Proveedores?		X		Se notifica a fin de mes
Las facturas de los proveedores son registradas inmediatamente después de recibidas.		X		A fin de mes contabilidad solicita toda la documentación de entradas y salidas.
Las facturas son verificadas contra las ordenes de compra y con los informes de recepción encunto a precios, condiciones y calidad?	X			
Se sigue un sistema sobre las entregas parciales, aplicables a una sola orden de compra?		X		únicamente se da aviso a casa matriz del faltante y no se ingresa al sistema
Existe un software para llevar el control de los inventarios?	X			Se utiliza SAP
Existe una adecuada segregación de funciones en el área de Inventarios?	X			En ocasiones el supervisor presta su clave a alguien de confianza cuando éste se ausenta.
Todas las compras son contabilizadas adecuadamente?	X			Algunas veces no se avisa a contabilidad de salidas o entradas y el software de inventarios no alimenta el de contabilidad

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Pre	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

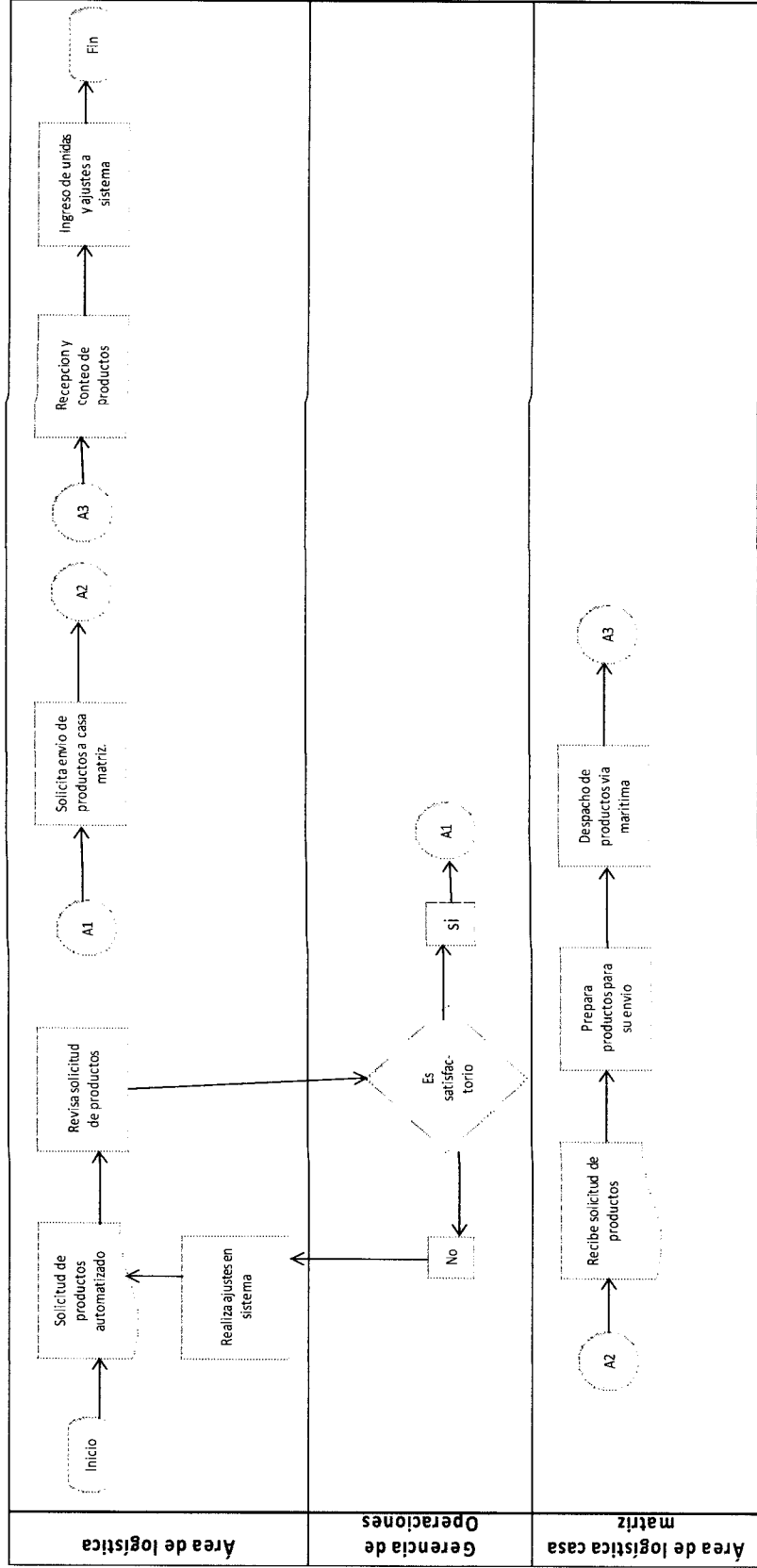
Cuestionario de control interno compras y costos (Inventario)

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Se notifica a Contabilidad inmediatamente de los sobrantes y faltantes en los productos que ser reciben?		X		
Costos				
Quien autoriza los precios de los costos de los productos que se importan/compran?			X	Casa matriz fija todos los precios de los inventarios que envia a sus filiales.
Se siguen consistentemente los metodos de valuación (UEPS, PEPS, PROMEDIO), establecidos por la empresa?	X			El método de costeo es el promedio y es consistente.
Se registran los mismos costos de la factura en el sistema contable?	X			
	Alto	Medio	Bajo	
Nivel del control interno		X		
Conclusión:				
<p>Los precios de los inventarios los determina casa matriz y la empresa no tiene opinión en cuanto a esto, la comunicación entre el área de inventarios y contabilidad debe mejorar y estar más alineada, ya que muchos registros no se hacen en el período en que ocurrieron y es contabilidad la que exige la documentación por falta de aviso de Inventarios, los usuarios no deben prestarse y son personales, mucho menos el del supervisor quien tiene accesos de primer nivel para hacer cambios en los sistemas.</p>				

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT		13/03/13	
Por	Fecha	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013	
Revisado	EC	28/04/2013	

Flujograma de solicitud y recepción de inventarios:



Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno Inventarios:

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Inventarios				
Se tienen kardex o algún otro sistema para llevar un control físico de las entradas y salidas?		X		Únicamente se colocan stickers con el código de cada producto para facilitar el trabajo en la toma física.
Se hacen inventarios físicos mensuales y anuales?	X			
Participa personal de contabilidad en los conteos físicos?	X			Recientemente se inicio este proceso, debido a que se reestructuró contabilidad.
Se cuentan físicamente los productos que ingresan por compras/importaciones?	X			
Se separan los productos caducados de los que están en buen estado?	X			En sistema de inventario se le da salida, pero no en el de contabilidad.
Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?	X			Contabilidad debe esperar a que se justifiquen los ajustes, hay diferencias entre ambas áreas.
Se investigan las diferencias?	X			Parcialmente se investigan ya que en muchas ocasiones los responsables no dan el seguimiento y el supervisor ingresa los ajustes para cuadrar.
Los ajustes son autorizados por funcionario competente?		X		Únicamente el supervisor de inventarios autoriza los ajustes y nadie mas participa en este proceso.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparación	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno Inventarios:

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Inventarios				
Se tienen kardex o algún otro sistema para llevar un control físico de las entradas y salidas?		X		Únicamente se colocan stickers con el código de cada producto para facilitar el trabajo en la toma física.
Se hacen inventarios físicos mensuales y anuales?	X			
Participa personal de contabilidad en los conteos físicos?	X			Recientemente se inicio este proceso, debido a que se reestructuró contabilidad.
Se cuentan físicamente los productos que ingresan por compras/importaciones?	X			
Se separan los productos caducados de los que están en buen estado?	X			En sistema de inventario se le da salida, pero no en el de contabilidad.
Se ajustan los registros contables de acuerdo con los resultados de los inventarios físicos?	X			Contabilidad debe esperar a que se justifiquen los ajustes, hay diferencias entre ambas áreas.
Se investigan las diferencias?	X			Parcialmente se investigan ya que en muchas ocasiones los responsables no dan el seguimiento y el supervisor ingresa los ajustes para cuadrar.
Los ajustes son autorizados por funcionario competente?		X		Únicamente el supervisor de inventarios autoriza los ajustes y nadie mas participa en este proceso.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno Inventarios:

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Cada miembro del área de Inventarios tiene un usuario para ingresar al sistema con accesos controlados?	X			Nadie revisa las acciones que cada usuario realiza en el sistema.
Se hace un análisis de inventario de lento movimiento?		X		Existe mucho producto vencido
La contabilidad crea una reserva para obsolescencia de inventarios?		X		Hasta que se destruyen los inventarios se registra el gasto.
Se ordenan los productos por tipo y fecha de vencimiento, para reducir cantidad de productos vencidos?		X		Nadie controla el adecuado ordenamiento de los productos, por fecha de vencimiento.
El nivel de seguridad donde se encuentran los productos es el adecuado?	X			Solo el supervisor y su asistente de confianza tiene llave de la bodega
	Alto	Medio	Bajo	
Nivel del control interno			X	
Conclusión:				
No se están analizando adecuadamente los requerimientos que el sistema genera automáticamente por parte de los responsables, puesto que el producto obsoleto es demasiado, esto consecuencia también del control inadecuado que el personal tiene al no ordenar los productos por fechas de caducidad y que casa matriz no cuestiona los requerimientos, enviando siempre lo que se solicita, contabilidad tampoco genera información que se pueda utilizar para prevenir estas pérdidas. En el período revisado se han contabilizado pérdidas correspondientes a los inventarios y derivado de las malas prácticas, por un valor de Q 432,580.05, esto representa el 4.6% de los ingresos del 2012. (Ver anexo II)				

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno facturación y ventas

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Facturación y ventas				
Los encargados de facturación se capacitan adecuadamente, para su familiarización con los sistemas informáticos?	X			
Los precios de ventas son aprobados adecuadamente?	X			El gerente de marketing realiza esta función, sin embargo no analiza margen de ganancia.
Se facturan todas las ventas en documentos autorizados?	X			
Las formas en blanco se salvaguardan adecuadamente?	X			Contabilidad resguarda las facturas, notas de débito y crédito.
Están vigentes todas las formas en blanco utilizadas para las ventas?	X			
Los encargados de facturación realizan cuadros diarios, antes de retirarse de su jornada laboral?	X			En ocasiones no lo realizan y lo hacen el día siguiente, entregando sus cuadros tarde a contabilidad.
El software de facturación, alimenta también el de contabilidad?		X		Son softwares independientes.
Existen ventas al crédito y son aprobadas por la persona competente?		X		Sin embargo a ciertos distribuidores se les presta producto, pero no firman documento alguno, el gerente de operaciones lo autoriza.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

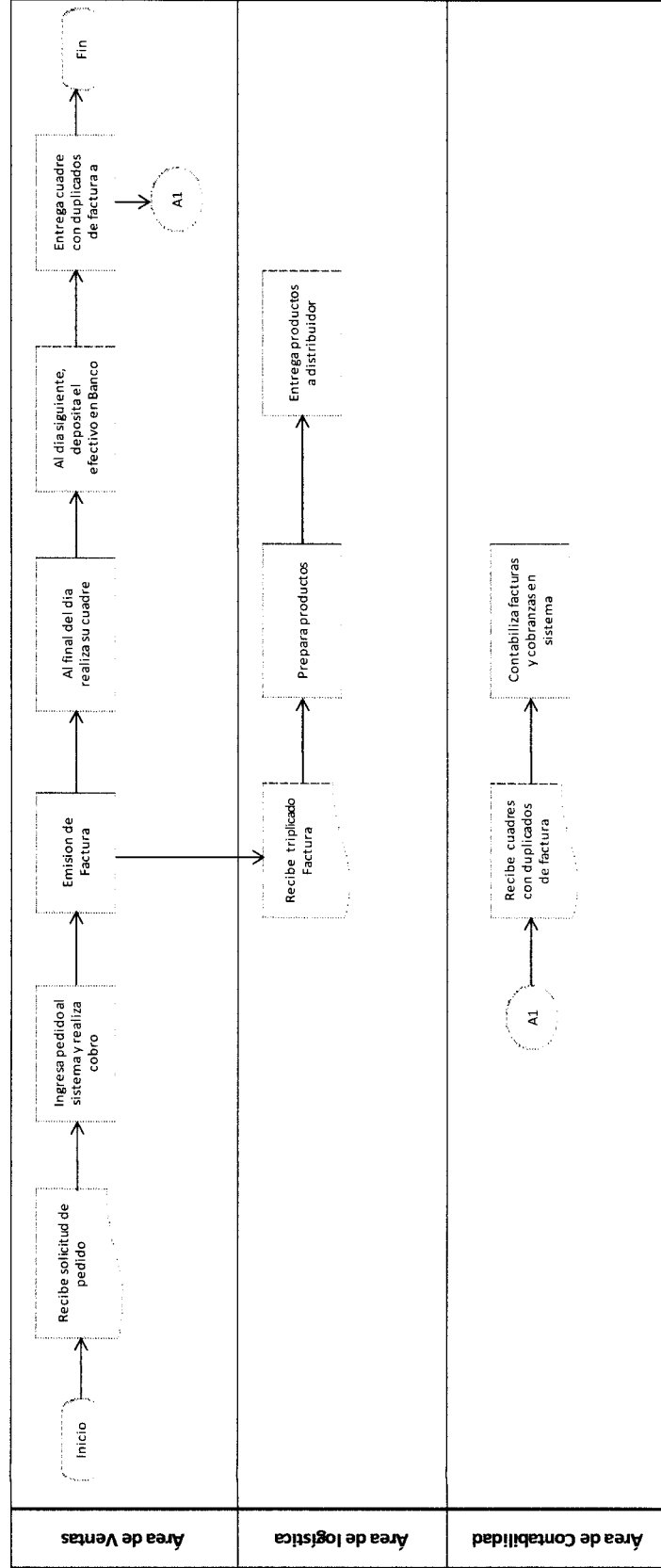
Cuestionario de control interno facturación y ventas

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Los cheques que se reciben para el pago de las ventas son previamente confirmados por cualquier método?		X		Se depositan con las ventas del día que corresponden y no se sabe si tendrán fondos hasta que pasen por compensación bancaria.
Se da seguimiento de cobro a los cheques rechazados?	X			Como no se tienen conciliaciones, solo se da seguimiento a los cheques que el banco regresa físicamente.
Se deja alguna copia de la factura, como evidencia de que se entrego el producto?	X			Se queda en bodega, ellos las archivan, pero no revisan el correlativo.
Existe política para la devoluciones sobre ventas y son estas cumplidas?	X			En muchas ocasiones a los distribuidores de alto nivel en el negocio, se les aceptan devoluciones aunque, no cumplan con los requisitos establecidos.
Son autorizadas las devoluciones por personal competente antes de proceder a realizarlas?	X			La supervisora de servicio al distribuidor realiza esta función.
	Alto	Medio	Bajo	
Nivel del control interno		X		
Conclusión:				
La falta de un procedimiento para confirmar los cheques con que pagan las ventas, ha ocasionado una gran cantidad de cheques rechazados y la falta de conciliaciones bancarias hace que no se de seguimiento de cobro a todos, en varios casos las personas ya no regresan y no se localizan, se tiene pérdidas innecesarias al realizar excepciones en las devoluciones, pues ya no se pueden comercializar nuevamente, además, no se está haciendo un análisis adecuado respecto al margen de ganancia para determinar los precios de ventas. En el periodo revisado, entre cambio de productos que no cumplen con las políticas internas de la empresa y productos que se prestan, que ya no facturan y que tampoco han devuelto, se han contabilizado pérdidas por Q80,850.00, esto representa el 0.9% del total de las ventas del período revisado.				

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT		Por	Fecha
Preparado	HAC		14/04/2013
Revisado	EC		26/04/2013

Flujograma del proceso de ventas y su contabilización:



Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno efectivo y equivalentes

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Efectivo y equivalentes				
Se preparan y con que frecuencia los cortes de caja?	X			Diariamente
Se hace arqueo de caja chica y con que frecuencia?		X		La caja chica lo tiene a cargo el Contador General.
Existe un control adecuado sobre las entradas de efectivo, mediante recibos prenumerados, relacionadas a la cobranzas?		X		Únicamente se emiten recibos por ingresos varios
Las cobranzas diarias son depositadas en el banco intactas y sin demora?	X			En ocasiones juntan las cobranzas de tres días para depositarlos y no se llama la atención al responsable.
Todos los ingresos misceláneos, son reportados al departamento de contabilidad oportunamente?		X		En ocasiones se entregan al mes siguiente al que pertenecen esos ingresos.
Existe una adecuado resguardo del efectivo y equivalentes, por parte de los encargados de manejarlo?	X			Todos cuentan con cajas y llave para resguardar el efectivo.
Los cheques son resguardados adecuadamente y se hace corte de formas?	X			
Se analiza adecuadamente quienes tendrán los usuarios y accesos de las claves bancarias electrónicas?	X			El gerente general analiza quien debe tener accesos bancarios.
Los usuarios bancarios electrónicos son autorizados por la persona competente?	X			El gerente general es quien da las autorizaciones firmando el formulario bancario
Cada persona con usuario bancario, firma convenio interno de responsabilidad por el uso adecuado del mismo?		X		

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	País	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno efectivo y equivalentes

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Salidas de efectivo				
Existe autorización previa y por escrito de las salidas de efectivo (en su caso)?		X		Únicamente se firman los cheques, tomando esa firma para responsabilidades.
Los cheques o transacciones electrónicas son con firma mancomunada de personas de diferente área?	X			Usualmente firman el Gerente General y el Financiero; en caso de ausencia de uno de ellos firma el gerente de operaciones.
Está prohibida la práctica de expedir cheques al portador?	X			No se emiten cheques al portador, para minimizar el riesgo de fraude principalmente.
Los cheques son emitidos siempre con la palabra "No negociable"?	X			
Los cheques anulados, son debidamente cancelados y archivados.	X			
Está prohibido la firma de cheques en blanco?	X			
Se realizan conciliaciones bancarias mensuales y se investigan y realizan los ajustes oportunamente?		X		El anterior departamento contable no hizo esta labor, desactualizando los registros.
Se controla la secuencia numérica de los cheques?	X			
Se cancelan los documentos (comprobantes) con un sello fechador de "pagado" de tal manera que se prevenga su uso para un pago duplicado?		X		No se le coloca la palabra "pagado" a las facturas de los proveedores y esto puede causar confusión y duplicidad de pago.
El pago de las facturas es aprobado por algún funcionario responsable?	X			

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno efectivo y equivalentes

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Existe un monto máximo para cada pago?		X		No hay un documento que indique el monto máximo, sin embargo los valores mayores a Q 10,000.00 siempre son cuestionados.
Se hacen arquezos sorpresivos? Periodicidad, resultados o diferencias?		X		La administración contable anterior no realizaba este procedimiento.
Se da un seguimiento adecuado de los cheques que no recogen oportunamente.		X		El contador indico que existen muchos cheques de distribuidores que estan caducados y nadie avisa a los interesados.
Se anulan los cheques caducados contablemente.	X			Sin embargo como no se posee conciliación bancaria, existen muchos sin ser reversados
Las inversiones en valores son autorizados por persona con Autoridad competente y se emiten a nombre de le empresa?	X			
Se analiza previamente la compra de valores de inversion por parte del personal responsable?	X			
Los documentos de inversion, se resguardan adecuadamente?	X			Lo resguarda el gerente financiero en una caja fuerte.
	Alto	Medio	Bajo	
Nivel del control interno	X			
Conclusión:				
<p>Actualmente el nivel es alto, pero el departamento financiero anterior al no realizar conciliaciones bancarias entre otras cosas, permitió que no se diera seguimiento a los cheques rechazados que al 31 de diciembre de 2012 suman Q 300,000.00 (3.2% en relación a las ventas del periodo revisado) acumulado en siete años, no se hacen arquezos de caja sorpresivos y tampoco se sanciona el no cumplir con los tiempos para los depósitos de efectivo, esto podría dar lugar a fraudes o robos, no se están autorizando adecuadamente las salidas de efectivo ocasionando gastos que no correspondían. No dar seguimiento a los cheques que no se recogen oportunamente, puede influir en la baja de las ventas, pues si los distribuidores no reciben su pago, pierden el interés para seguir en el negocio.</p>				

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Ita	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno para los Gastos de operación

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
Gastos de operación				
Están divididos los gastos de operación por las funciones a quienes beneficiaron: administración, venta, finanzas, etc.?	X			
Se obtienen cotizaciones para los gastos importantes y cuantas cotizaciones se obtienen?		X		Nadie hace cotizaciones y se basan en la urgencia y referencias por amistades para decidir dónde se hará la compra o gasto, el departamento de mercadeo realiza eventos tres veces al mes.
Se autorizan los anticipos, por personal competente?	X			
Se liquidan los anticipos oportunamente en contabilidad?	X			
Los gastos se solicitan con un tiempo prudencial anticipado?		X		Usualmente lo hacen dos días antes de necesitarlo.
Los viáticos son liquidados oportunamente y con la debida documentación?		X		Los gerentes liquidan muchas veces dos meses después y entregan recibos varios que se contabilizan como gastos no deducibles.
Las comisiones que se pagan a los distribuidores y están debidamente documentados?		X		La mayoría no entrega facturas para documentar sus comisiones, haciendo que sean no deducibles y se tiene un riesgo ante la entidad fiscalizadora de impuestos.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	26/04/2013

Cuestionario de control interno para los Gastos de operación

Descripción	Respuesta			Observaciones
	Si	No	N/A	
¿Cuánto representan las comisiones en promedio en relación a las ventas?				30.40%
¿Quién determina y analiza el porcentaje de las comisiones a pagar?				La casa matriz de la empresa.
Existe otro tipo de incentivos o premios para los distribuidores?	X			Se realizan viajes para ellos como premio por alcanzar metas, la empresa cubre el total o parcialmente los costos, en ocasiones casa matriz determina el destino del viaje.
Todos los impuestos han sido pagados?	X			
La contabilidad ingresa todos los gastos y provisiona los que correspondan oportunamente?	X			
	Alto	Medio	Bajo	
Nivel del control interno		X		
Conclusión:				
No conseguir cotizaciones para los gastos importantes, solicitar los gastos sin un tiempo prudencial anticipado, son factores importantes que pueden ocasionar pérdidas, pues no permite el análisis de costo beneficio adecuado, considerando solo el beneficio y dejando fuera lo referente a los costos sin considerar alternativas que pueden cumplir los mismos objetivos a un costo menor, el rubro de las comisiones y beneficios en premios a los distribuidores representan un porcentaje considerable del total de gastos, pero los cálculos de estos no competen a la empresa si no a casa matriz, el no analizar estos gastos en relación a la situación actual de la empresa hace que sean otro factor para las pérdidas, puesto que consideramos no están de acuerdo a los ingresos, es necesaria la participación de la empresa en el análisis de estos rubros. Actualmente las comisiones y los demás beneficios en premios para los distribuidores, representan el 42.8% del total de las ventas.				

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	14/04/2013
Revisado	EC	28/04/2013

Matrices de evaluación y respuesta de los riesgos por área analizada:

A continuación se presentan las matrices de riesgos (una por cada área evaluada) utilizadas para valorizar los riesgos y para identificar las respuestas a implementar de acuerdo a la importancia establecida para cada uno, para valorizar dichos riesgos y respuestas se consideró la probabilidad y el efecto, tanto para el riesgo al momento en que ocurra, como para el riesgo residual al momento de implementar la respuesta. La probabilidad se determinó en una escala de 1 a 3 de acuerdo al nivel en que el riesgo puede ocurrir; 1 es Bajo (la probabilidad que ocurra es mínima), 2 es Medio (la probabilidad que ocurra es más frecuente) y 3 es Alto (El riesgo tiene el ámbito adecuado para que ocurra frecuentemente). El impacto se valorizó de acuerdo al nivel de perjuicio que el riesgo pueda ocasionar al buen funcionamiento y crecimiento de la empresa, al momento en que este ocurra, dicha valorización es de esta manera; 1 a 3 leve, 4 a 6 moderado y 7 a 9 grave.

Las matrices de riesgos por área son las siguientes:

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

Por	Fecha
Preparado HAC	14/04/2013
Revisado EC	28/04/2013

Area de Compras y costos		Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual			
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto	Nivel
Análisis inadecuado en la solicitud de inventarios de lento movimiento y obsolescencia.	Saturación de inventarios de lento movimiento y obsolescencia.	3	9	Alto	Reducir	Analizar la rotación de los inventarios y comparar con solicitud que genera el software y modificar cuando sea necesario.	1	3	Bajo
Comunicación inadecuada entre el área de inventarios y contable.	Diferencias entre los dos sistemas (Softwares no comparten información)	3	3	Medio	Reducir	Obtener una interface que enlace los dos software y mejorar la comunicación entre ambas áreas.	1	2	Bajo
Uso incorrecto del supervisor, para el software.	Alteración de la información de existencias en los inventarios. (Fraude/perdidas)	2	7	Medio	Reducir	Capacitar a un gerente de área, para que autorice las operaciones de los asistentes de inventarios, en ausencia del supervisor.	1	1	Bajo
Por distribuir únicamente productos de la casa matriz y es esta quien envía los inventarios, no participa en la determinación de los costos de inventarios.	Aumento de la participación de la competencia en el mercado si los precios de esta, son mas bajos.	2	7	Medio	Reducir	La casa matriz debe hacer un estudio para cada mercado de sus filiales y determinar en conjunto los costos de los inventarios.	1	5	Medio
Probabilidad Impacto		Bajo= 1 Leve= 1-3	Medio= 2 Moderado=4-6	Alto=3 Grave=7-9					

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT 0003

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Control de Inventarios		Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual			
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto	Nivel
No se utilizan kardex para entradas y salidas de inventarios.	Se dificulta la determinación de diferencias y no permite saber existencias en cualquier momento.	3	9	Alto	Reducir	Implementar la utilización de cardex y capacitar al personal para el aprovechamiento máximo de este recurso. Se debe indicar por escrito al supervisor de inventarios sus responsabilidades respecto a las diferencias y el seguimiento de estas.	1	3	Bajo
No se determina el origen de todas las diferencias que resultan en los conteos físicos. Los ajustes para su ingreso al sistema no son autorizados y revisados por nadie mas, aparte del supervisor de esta área.	No se identifica al o los responsables que permite que sigan ocurriendo. La información del sistema de inventarios, no es confiable.	3	6	Alto	Reducir	Los ajustes deben ser discutidos con el gerente de operaciones y el de finanzas antes de ser ingresados y autorizados. El Gerente de operaciones, debe realizar análisis estadístico de ventas por producto, que servirán de base al momento de solicitar inventario a casa matriz. Hacer un conteo físico del producto obsoleto para crear la reserva y dejarlo como practica cada trimestre.	1	2	Bajo
No se hace análisis para el inventario de lento movimiento y no están ordenados por fecha de caducida, no se crea reserva para inventarios obsoletos.	Genera pérdidas en los resultados y estas pérdidas no son registradas en el periodo que corresponden.	3	9	Alto	Reducir		1	3	Bajo

Probabilidad Impacto
Bajo= 1
Leve= 1-3
Medio= 2
Moderado=4-6
Alto=3
Grave=7-9

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Facturación y ventas		Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual	
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto
			Nivel				Nivel
Para fijar los precios de venta no se analiza adecuadamente el margen de ganancia, al no considerarse todos los gastos correspondientes.	Genera pérdidas por no cubrir la totalidad de los gastos y costos.	3	Alto	Reducir	El gerente de marketing, debe solicitar toda la información necesaria referente a los costos y gastos que están involucrados para determinar los precios de venta, el gerente financiero también debe participar.	1	Bajo
Se entregan productos a modo de préstamo o su futura facturación y los responsables firman el único vale sin soporte legal.	Genera pérdidas pues no todo el producto es devuelto o facturado y quienes firman el vale, no asumen su responsabilidad.	2	Medio	Reducir	Se debe implementar una nueva política donde quienes prestan producto deben firmar un documento legal, para que queden obligados a devolver o facturar el producto, aunque no hagan más el negocio.	1	Bajo
No se cuenta con un sistema para pre-visualizar los cheques que dejan para el pago de las ventas.	Ha generado pérdidas por cheques rechazados.	3	Alto	Reducir	Contratar un servicio para pre visar todos los cheques antes de aceptarlos para el pago de las ventas.	1	Bajo
Probabilidad Impacto	Bajo= 1 Leve= 1-3	Medio= 2 Moderado=4-6	Alto=3 Grave=7-9				

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT 14/04/2013

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Facturación y ventas		Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual			
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto	Nivel
Se hacen excepciones para las devoluciones que no cumplen con la política correspondiente. Se da seguimiento de cobro únicamente a los cheques rechazados que el banco regresa y no se tienen conciliaciones bancarias para facilitar esta actividad.	Además de disminuir las ventas, los productos ya no se pueden comercializar, por pérdidas por obsolescencia.	2	6	Medio	Reducir	Hacer cumplir la política sobre las devoluciones sin excepciones y para mantener la buena relación con los distribuidores se puede ofrecer descuento en su próxima compra, pero de una parte del total solicitado.	2	4	Medio
Se da seguimiento de cobro únicamente a los cheques rechazados que el banco regresa y no se tienen conciliaciones bancarias para facilitar esta actividad.	Incobrabilidad de cheques rechazados que no se tienen físicamente, pérdidas en los resultados.	3	7	Alto	Reducir	Actualizar las conciliaciones bancarias lo antes posible, designar a una persona encargada para recuperar el valor de los rechazos	2	3	Medio
Probabilidad Impacto	Bajo= 1 Leve= 1-3	Medio= 2 Moderado=4-6	Alto=3 Grave=7-9						

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT 11-5113

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Control de efectivo y equivalentes		Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual			
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto		
			Nivel				Nivel		
Ocasionalmente no se cumplen con los tiempos para realizar los depósitos de efectivo y equivalentes en los bancos y cuando ocurre no se sanciona al responsable.	No sancionar las faltas, permite que sean recurrentes y da lugar a fraude, robo y jineteo de fondos.	2	4	Medio	Reducir	Se debe implementar una política de sanciones para las faltas en esta área, por ejemplo llamada de atención por escrito al expediente y si hay incidencia la consecuencia podría ser el despido.	1	2	Bajo
No existe autorización por escrito para las salidas de efectivo.	Duplicidad en los pagos y pagos a gastos que no corresponden.	1	3	Bajo	Reducir	Implementar un método para que los responsables del gasto dejen evidencia de la solicitud, por ejemplo vía correo electrónico, sin embargo si es un valor significativo, el gerente general debe confirmar también.	1	1	Bajo
No se están realizando las conciliaciones globales bancarias y las que pudieran evitarse si se estuvieran conciliando.	Al no identificar las partidas en conciliación, se han contabilizado pérdidas globales que pudieran evitarse si se conciliaran las conciliaciones.	3	7	Medio	Reducir	Realizar inmediatamente las conciliaciones bancarias, empezando con los meses recientes, para que posteriormente se investigue lo más antiguo y despreocuparse de lo actual.	1	1	Bajo
Probabilidad Impacto	Bajo= 1 Leve= 1-3	Medio= 2 Moderado=4-6	Alto=3 Grave=7-9						

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Control de efectivo y equivalentes		Riesgo Inherente		Respuesta		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual	
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto	Nivel
No está definido un monto máximo para emitir cheques o realizar transferencias, predomina el sentido común para cuestionar montos considerables.	Pueden cometerse fraudes a través de los mandos medios.	3	7	Alto	Reducir	Implementar política para la emisión de cheques y transferencias electrónicas y distribuirlo por escrito a quienes intervienen en la actividad.	2	3	Medio
La mayoría era de nuevos distribuidores, ya no hicieron el negocio, afectando el crecimiento de las ventas, pues aunque lleguen otros solo estarían reemplazando lo que ya se había conseguido.		2	3	Medio	Reducir	Asignar a una persona para que llame a los beneficiarios de los cheques e invitarlos a que retomen el negocio para incrementar las ventas y hacerlo permanentemente para no perder distribuidores y que estos mantengan el interés en el negocio.	1	2	Bajo
No se realizan arqueos de caja sorprendentemente, en el área de ventas ni para la Jinetee de fondos y fraudes.		3	4	Alto	Reducir	El gerente financiero, debe asignar una persona de su equipo para que realice arqueos sorprendentes en el área de ventas y para la caja chica.	1	2	Bajo
Probabilidad Impacto	Bajo= 1 Leve= 1-3	Medio= 2 Moderado=4-6	Alto=3 Grave=7-9						

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT 1-019

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Gastos de operación	Riesgo Identificado	Consecuencia	Riesgo Inherente		Respuesta		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual	
			Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto	Nivel
		No se puede determinar si el monto del bien o servicio es su valor real de mercado, pues se desconoce si existen los mismos productos y de la misma calidad a un menor precio. Puede ocasionar pérdidas por pagar más de gastos mas importantes.	3	5	Medio	Reducir	Se deben conseguir como mínimo 3 cotizaciones para gastos mayores a Q5,000.00, para asegurarse de pagar lo necesario sin sacrificar calidad.	1	2	Bajo
		Fomentar un mal hábito en la empresa que puede ocasiona errores y pérdidas. Si el gasto no se liquida con documentación adecuada, generan gastos no deducibles de impuestos y si no se liquidan impuestos se liquidan oportunamente se no se respaldan con la documentación correcta.	1	3	Bajo	Reducir	Implementar la política para solicitar los gastos y viáticos, como mínimo 5 días hábiles antes de tener que emitir el cheque o realizar la transferencia.	1	1	Bajo
		Los anticipos y viáticos no se liquidan impuestos y si no se liquidan oportunamente se no se respaldan con la documentación correcta.	2	3	Medio	Reducir	Los viáticos se deben liquidar como máximo tres días después del regreso del viaje y los anticipos inmediatamente después de realizar el último pago con la factura correspondiente.	1	1	Bajo

Probabilidad Impacto Bajo= 1 Leves= 1-3 Medio= 2 Moderado=4-6 Alto=3 Grave=7-9

**Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna**

PT 1-6-13

Por	Fecha
HAC	14/04/2013
EC	28/04/2013

Gastos de operación		Riesgo Inherente		Respuesta al riesgo		Evaluación del riesgo residual			
Riesgo Identificado	Consecuencia	Probabilidad	Impacto	Nivel	Respuesta	Alternativas de respuestas	Probabilidad	Impacto	Nivel
No se solicita factura y la mayoría es no para documentar las deducible de comisiones pagadas a impuestos. los distribuidores, solo Posibles sanciones un distribuidor entrega por la entidad su factura por ser el que fiscalizadora de recibe la más alta impuestos, por comisión. El rubro de comisiones es alto en relación a las ventas (30%) a esto se deben sumar otros porcentaje beneficios que se de los gastos en la entregan a los empresa y a distribuidores, los nuestra calculos de comisiones consideración no y los beneficios están de acuerdo a adicionales son la situación impuestos por casa financiera actual matriz.	Este rubro representa el 30% del total de gastos de la mayoría es no deducible de impuestos. Posibles sanciones por la entidad fiscalizadora de impuestos, por esta mala práctica.	3	9	Alto	Reducir	Implementar lo antes posible la política para facturar todas las comisiones antes de ser pagadas y para los periodos anteriores sujetos de revisión por la entidad fiscalizadora, solicitar asesoría fiscal a una consultora de servicios para mitigar las posibles sanciones.	2	5	Medio
El rubro de comisiones es alto en relación a las ventas (30%) a esto se deben sumar otros porcentaje beneficios que se de los gastos en la entregan a los empresa y a distribuidores, los nuestra calculos de comisiones consideración no y los beneficios están de acuerdo a adicionales son la situación impuestos por casa financiera actual matriz.	Este rubro es el de mayor porcentaje de los gastos en la empresa y a los nuestra consideración no están de acuerdo a la situación actual de la matriz.	3	9	Alto	Reducir	Modificar el plan de compensación para los distribuidores de acuerdo a la situación actual de la empresa, pues el 30% de comisiones solo podrá ser soportado cuando las ventas actuales, se incrementen considerablemente, tomando en cuenta que los	2	7	Alto
Probabilidad Impacto	Bajo= 1 Leve= 1-3	Medio= 2 Moderado=4-6	Alto=3 Grave=7-9						

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Actividades de control

Para lograr implementar las respuestas a los riesgos identificados, se debe dar seguimiento a las siguientes actividades de control:

Objetivo / Respuesta al riesgo	Control (políticas y procedimientos)
Compras y costos	
Analizar la rotación de los inventarios y comparar con solicitud que genera el software y modificar cuando sea necesario.	El gerente de operaciones en conjunto con el supervisor de inventarios, en base al historial de los últimos seis meses deben obtener un promedio de la rotación del inventario y considerar los productos que se ofertarán y tendrán más demanda por alguna actividad futura.
Obtener una interface que enlace los dos software y mejorar la comunicación entre ambas áreas.	Se deben comparar los reportes de existencias teóricas de las dos software mensualmente, también se debe integrar el inventario obsoleto que no aparece en el software de inventarios para que sean considerados al momento de compararlo con la información de contabilidad.
Capacitar a un gerente de área, para que autorice las operaciones que realizan en el software de inventarios los asistentes, en ausencia del supervisor.	Con el objetivo de asegurarse de la confiabilidad de la información, se tiene que implementar un monitoreo del historial de las actividades por usuario semanalmente.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Objetivo / Respuesta al riesgo	Control (políticas y procedimientos)
Inventarios	
Implementar la utilización de kardex y capacitar al personal para el aprovechamiento máximo de este recurso.	El supervisor de inventarios debe revisar aleatoriamente los kardex para verificar el efectivo cumplimiento.
Se debe indicar por escrito al supervisor de inventarios sus responsabilidades respecto a las diferencias y el seguimiento de estas.	El supervisor debe elaborar un reporte con las diferencias el cual debe detallar el origen de estas, para poder delimitar responsabilidades en cuanto a costos.
Los ajustes deben ser discutidos con el gerente de operaciones y el de finanzas antes de ser ingresados y autorizados.	Elaboración de un análisis el cual debe ser entregado al gerente general, que incluya detalles de las diferencias, antes que el supervisor de inventarios ingrese la información al software.
El Gerente de operaciones, debe realizar análisis estadístico de ventas por producto, que servirán de base al momento de solicitar inventario a casa matriz. Hacer un conteo físico del producto obsoleto para crear la reserva y dejarlo como practica cada trimestre.	El gerente general debe solicitar reporte de análisis estadístico de ventas al gerente de operaciones, con el correspondiente detalle y explicación cada mes, se debe enviar una copia a finanzas. El gerente financiero debe revisar el movimiento de la cuenta contable que se utiliza para registrar la reserva de obsolescencia trimestralmente y solicitar el soporte correspondiente.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Objetivo / Respuesta al riesgo	Control (políticas y procedimientos)
Facturación y ventas	
El gerente de mercadeo, debe solicitar toda la información necesaria referente a los costos y gastos que están involucrados para determinar los precios de venta, el gerente financiero también debe participar.	Capacitar al gerente de mercadeo en talleres y seminarios, para que siempre este actualizado en lo referente a los factores externos e internos, que pueden afectar los precios de ventas. El gerente general debe solicitar revisión de cambio de precios al gerente financiero, para asegurar la participación de este ultimo.
Se debe implementar una nueva política donde quienes prestan producto deben firmar un documento legal, para que queden obligados a devolver o facturar el producto, aunque no hagan más el negocio.	Se debe dar a conocer la política de préstamo de productos al despachador y este previamente a entregar los productos, debe solicitar documento de crédito al gerente de operaciones. El supervisor de contabilidad debe verificar el registro contable de los documentos de crédito y realizar corte de formas de crédito, mensualmente.
Contratar un servicio para pre visar todos los cheques antes de aceptarlos para el pago de las ventas.	Al reverso de la copia de la factura que se entrega a contabilidad, debe anotarse el número de autorización del pre-visado del cheque.
Hacer cumplir la política sobre las devoluciones sin excepciones y para mantener la buena relación con los distribuidores se puede ofrecer descuento en su próxima compra, pero de una parte del total solicitado.	Todas las devoluciones deben contar con la autorización del gerente de operaciones o del gerente general en ausencia del anterior, así como los descuentos que se apliquen derivados de una devolución.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Objetivo / Respuesta al riesgo	Control (políticas y procedimientos)
Efectivo y equivalentes	
Se debe implementar una política de sanciones para las faltas en esta área, por ejemplo llamada de atención por escrito al expediente y si hay incidencia la consecuencia podría ser el despido.	Solicitar diariamente los cortes de caja con los respectivos depósitos y demás formas de pago, revisar los expedientes de los empleados de ventas, para constatar llamadas de atención.
Realizar inmediatamente las conciliaciones bancarias, empezando con los meses recientes, para que posteriormente se investigue lo más antiguo y despreocuparse de lo actual.	El gerente financiero debe firmar mensualmente las conciliaciones bancarias del mes inmediato anterior, juntamente con el superviso de contabilidad.
Implementar política para la emisión de cheques y realización de transferencias electrónicas y distribuirlo por escrito a quienes intervienen en la actividad.	Para la emisión de cheques o realización de transferencias, el encargado de estas actividades debe solicitar firma de autorización a los funcionarios competentes.
Asignar a una persona para que llame a los beneficiarios de los cheques e invitarlos a que retomen el negocio para incrementar las ventas y hacerlo permanentemente para no perder distribuidores y que estos mantengan el interés en el negocio.	Solicitar reporte de llamadas hechas a quienes la realizan y seleccionar aleatoriamente algunos para confirmar con los distribuidores la llamada previa,
El gerente financiero, debe asignar una persona de su equipo para que realice arqueos sorpresivos en el área de ventas y para la caja chica.	El supervisor de contabilidad, debe firmar de revisado los arqueos de caja hechos por sus asistentes.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT

	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Objetivo / Respuesta al riesgo	Control (políticas y procedimientos)
Gastos de operación	
Se deben conseguir como mínimo 3 cotizaciones para gastos mayores a Q5,000.00, para asegurarse de pagar lo necesario sin sacrificar calidad.	En la solicitud de cheques se deben adjuntar las tres cotizaciones, para poder seguir con el trámite del pago.
Los viáticos se deben liquidar como máximo tres días después del regreso del viaje y los anticipos inmediatamente después de realizar el último pago con la factura correspondiente..	Dar a conocer a todo el personal la política de descuento en nomina de los viáticos y anticipos que no se liquidan oportuna y correctamente.
Implementar lo antes posible la política para facturar todas las comisiones antes de ser pagadas y para los periodos anteriores sujetos de revisión por la entidad fiscalizadora, solicitar asesoría fiscal a una consultora de servicios para mitigar las posibles sanciones.	Además de no realizar ningún pago de comisión sin factura, se deben indicar a todos los distribuidores cuando inician el negocio, sobre este aspecto a considerar, para el pago de sus incentivos.
Modificar el plan de compensación (comisiones) para los distribuidores de acuerdo a la situación actual de la empresa, pues el 30% de comisiones solo podrá ser soportado cuando las ventas actuales se incrementen considerablemente, tomando en cuenta que los gastos fijos se mantendrán como hasta ahora.	La casa matriz debe evaluar periódicamente mediante los reportes y razones financieras, la situación de la empresa y en base a esto determinar los porcentajes para las comisiones y otros beneficios que tienen los distribuidores, para que este rubro este de acuerdo a la realidad financiera de la empresa.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Información y comunicación

De acuerdo a la evaluación del ambiente interno de la empresa, estrategias y riesgos, se determinó que la empresa cuenta con medios para la oportuna información y comunicación a todas las áreas, pero estas están enfocadas a satisfacer las necesidades de sus distribuidores, que para el negocio es importante, pero ha descuidado la eficiente información y comunicación de las actividades operativas de todas las áreas, propiciando un ambiente adecuado para malas prácticas, errores y falta de responsabilidades para las operaciones que sus trabajadores y funcionarios realizan

La empresa analizará si debe crear un área específica o si utilizará una de las existentes, que se encargue de velar que toda la información y comunicación, interna y externa, llegue a la o las personas que corresponda. Para esto se puede apoyar en los siguientes medios:

- De interés general:
 - Utilizar una pizarra, dentro de la empresa y en un lugar visible para todos, para colocar información sobre nuevas políticas o prácticas de aplicación general.
 - Enviar correos electrónicos a cada empleado y funcionario para informar situaciones de carácter urgente, estos deben ser confirmados de recibido.
 - Realizar reuniones cada cierto período para dar a conocer el curso que la empresa está siguiendo, encaminada a la misión, visión y objetivos de ésta.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

- Entregar el manual de ética a todos los nuevos empleados, juntamente con un curso de iniciación, para que desde el inicio estén enterados de los objetivos de la empresa, el objetivo que se espera de cada uno y de las responsabilidades y sanciones a los que están sujetos al cometer faltas a las buenas costumbres y las leyes vigentes del país.

➤ **Específicos:**

- Evaluaciones de desempeño por área e individuales y dar a conocer los resultados a quienes corresponda y que puedan servir de base para aumentos de salario o bonificaciones extras.
- Utilizar memorándums en la asignación de trabajos especiales, para dejar claro el objetivo del trabajo y que no existan confusiones, así como documentar la aceptación del compromiso.
- Realizar reuniones semanales con los gerentes y supervisores de área para compartir información entre éstas, para apoyarse cuando la situación así lo requiera, adicionalmente se deben agendar los puntos a tratar y compartir la agenda con todos los involucrados.
- Utilizar correos electrónicos para avisar oportunamente, sobre asuntos que involucran a personas de distintas áreas y dependiendo de la magnitud del asunto se deben imprimir como prueba de cumplimiento.

Belleza y Salud, S.A.
Auditoría Interna

PT		
	Por	Fecha
Preparado	HAC	19/04/2013
Revisado	EC	02/05/2013

Supervisión

Actualmente no se está dando la supervisión adecuada a las actividades para garantizar el cumplimiento de estas, tampoco se les da el seguimiento desde su inicio, hasta su culminación, para conocer los resultados.

La supervisión de las actividades debe ser constante, pues el hecho que éstas cumplan su objetivo una vez, no garantiza que siempre se obtengan lo mismos resultados, la Gerencia debe solicitar informes a todas las áreas que contengan información variada y que se consideren aspectos positivos y negativos, los gerentes de área también deben supervisar constantemente las actividades de sus subalternos para garantizar el cumplimiento y buen funcionamiento de las actividades por las cuales son responsables.

Informe de evaluación del Control Interno con base a COSO II-ERM.

Guatemala 20 de mayo de 2013

Señores:

Junta Directiva

Belleza y Salud, S.A.

De conformidad con nuestro programa auditoría interna, hemos concluido con la revisión de las actividades de control interno agrupadas de la siguiente manera; compras, control de inventarios, facturación y ventas, control de efectivo y equivalentes y gastos de operación. La revisión cubrió el período comprendido del 01 de enero al 31 de Diciembre de 2012. Fue realizada por el Auditor Henry Alexander Chuc y supervisada por el Auditor Ernesto Contreras, durante el período del 09 de abril al 10 de mayo de 2013.

Nuestro trabajo de Auditoría Interna, fue efectuado de conformidad a la metodología COSO II-ERM para evaluar el control interno de la empresa.

Después de aplicar las técnicas adecuadas en la revisión se determinaron los siguientes hallazgos con su respectiva consecuencia y que están afectando el buen funcionamiento de las prácticas administrativas y contables y en consecuencia en muchos casos los resultados de las operaciones:

Compras**Hallazgo**

No se realiza un análisis adecuado en la solicitud de inventarios que el software genera de forma automatizada y que es enviado a casa matriz, el gerente de operaciones y el supervisor de inventarios son los encargados de esta actividad.

Efecto

Saturación de inventarios de lento movimiento, generando obsolescencia de los mismos.

Recomendación

El gerente de operaciones en conjunto con el supervisor de inventarios, con base al historial de los últimos seis meses, debe obtener un promedio de la rotación del inventario y con base a este análisis modificar la solicitud que el software genera.

InventariosHallazgo

No se determina el origen de todas las diferencias que resultan en los conteos físicos.

Efecto

Al no determinar el origen de las diferencias no se puede responsabilizar a nadie de los faltantes y la empresa asume las pérdidas.

Recomendación

El supervisor de inventarios, debe elaborar un reporte con las diferencias, en el cual se tiene que detallar el origen de estas, para poder delimitar responsabilidades en cuanto a costos.

Hallazgo

No están ordenados por fecha de caducidad los inventarios y por su naturaleza se debe utilizar el método PEPS para su despacho

Efecto

Aumento de inventario obsoleto que la empresa debe asumir en el resultado de sus operaciones. La pérdida originada a los hallazgos del área de inventarios y de compras

fue de Q432,580.05, que representa el 4.6% del total de las ventas del periodo revisado (2,012).

Recomendación

El Gerente de operaciones, debe realizar análisis estadístico de ventas por producto, que servirán de base al momento de solicitar inventario a casa matriz.

Facturación y ventas

Hallazgo

Se entregan productos a modo de préstamo para su futura facturación y los responsables únicamente firman un vale sin soporte legal.

Efecto

No todo el producto es devuelto o facturado y quienes firman el vale no asumen su responsabilidad, y en muchas ocasiones ya no continúan la relación de negocio con la empresa, como consecuencia de este hallazgo la empresa contabilizó pérdidas.

Recomendación

Se debe implementar una nueva política donde quienes prestan producto deben firmar un documento legal, para que queden obligados a devolver o facturar el producto, aunque no sigan la relación de negocio con la empresa.

Hallazgo

No se cuenta con un sistema para pre- visar los cheques que dejan para el pago de las ventas, corriendo un alto riesgo que estos no tengan fondos al momento que los confirme la compensación bancaria.

Efecto

En el periodo evaluado, se contabilizó a la cuenta de gasto no deducible la cantidad de Q 80,850.00 por cheques rechazados que la gerencia general indicó corresponden a personas que ya no tiene relación de negocio con la empresa, este valor representa el

0.9% de los ingresos del 2012. Así también en el Estado de Situación Financiera a la fecha, se tiene una cuenta por este concepto por más de Q300,000.00, que se han acumulado en siete años, en parte a la falta de conciliaciones bancarias, pues solo dan seguimiento a los cheques que los bancos regresan físicamente.

Recomendación

Contratar un servicio para pre- visar todos los cheques antes de aceptarlos para el pago de las ventas y anotar el numero de autorización al reverso de la copia de la factura de la venta que se entrega a contabilidad. (La recomendación para la falta de conciliaciones bancarias se detalla más adelante, en el área de control de efectivo)

Hallazgo

Se hacen excepciones para las devoluciones que no cumplen con la política correspondiente.

Efecto

Además de disminuir las ventas, los productos ya no se pueden comercializar, teniendo la empresa que absorber las pérdidas por obsolescencia y la disminución en las ventas antes mencionando.

Recomendación

Hacer cumplir la política sobre las devoluciones sin excepciones y para mantener la buena relación con los distribuidores se puede ofrecer descuento en su próxima compra, de una parte del total que el distribuidor quiere devolver o alguna otra opción que minimice la perdida.

Control de efectivo y equivalentes

Hallazgo

La empresa no tiene la práctica de preparar conciliaciones bancarias. El personal del actual departamento de contabilidad tiene en promedio siete meses de laborar en la empresa, el personal anterior no registró todas las operaciones bancarias.

Efecto

La falta de conciliaciones bancaria, ha ocasionado que se contabilicen ajustes globales con efecto negativo en los resultados, pues no se tiene la información necesaria para identificar partidas en conciliación y dar el seguimiento correspondiente.

Recomendación

Realizar inmediatamente las conciliaciones bancarias, empezando con los meses recientes para no seguir con el inconveniente y minimizar el riesgo de pérdidas para las nuevas operaciones y dejar las diferencias como partidas en conciliación globales que tendrán que investigar y conciliar.

Gastos de operaciónHallazgo

No se tienen cotizaciones para todos los gastos importantes, y en muchos casos no se solicitan los fondos con un tiempo prudencial, teniendo que ejecutarlos sin el previo análisis correspondiente de costo – beneficio.

Efecto

Al no conseguir cotizaciones para los gastos importantes y que estos se soliciten sin un tiempo prudencial, se tiene un alto porcentaje de pagar un valor más elevado de un bien o servicio, pues no se consideran otras alternativas que pueden cumplir con el mismo objetivo o resultado, pero a un costo menor

Recomendación

Cumplir con las políticas establecidas para solicitud de fondos sin excepción, por medio de ordenes de compras y que estas sean revisadas y autorizadas por el personal correspondiente.

El personal de la empresa Belleza y Salud, S.A., está de acuerdo con los hallazgos y recomendaciones y ha iniciado con las acciones correctivas, además la Junta Directiva planteará a la casa matriz las recomendaciones que no dependen de ellos y que le permitan ser una empresa rentable.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Ernesto Contreras', written over a circular stamp or seal.

Ernesto Contreras.

Contador Público y Auditor.

c.c. Junta Directiva

Anexo I

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
BELLEZA Y SALUD, S.A.
Al 31 de Diciembre de 2012
Cifras expresadas en quetzales

Activo**Activo no corriente**

Propiedad, planta y equipo

Edificios	1,020,000.00	
Depreciacion acumulada	(390,446.00)	629,554.00
Mobiliario y Equipo	235,786.35	
Depreciacion acumulada	(58,946.59)	176,839.76
Vehiculos	92,410.00	
Depreciacion acumulada	(10,780.30)	81,629.70
Equipo de Computo	189,762.57	
Depreciacion acumulada	(28,463.02)	161,299.55
Otros activos amortizables		329,960.66
Empresas relacionadas		3,373,083.95

Activo corriente

Caja y Bancos		1,581,879.68
Inversiones a corto plazo		500,000.00
Cuentas por cobrar varias		357,825.00
Impuestos por cobrar (Ver anexo III)		314,858.45
Inventarios		2,180,905.00

Total Activo

9,687,835.76**Pasivo y Patrimonio****Pasivo no corriente**

Provision prestaciones laborales	795,052.00	
Empresas Relacionadas	2,575,520.00	3,370,572.00

Pasivo corriente

Impuestos y contribuciones IGSS	15,987.00	
Impuesto Sobre la Renta por Pagar	97,988.20	
Prestaciones laborales por pagar	97,867.00	
Otras cuentas por pagar (Ver anexo III)	159,906.80	371,749.00

Patrimonio

Capital autorizado, suscrito y pagado	5,334,842.00	
Aportes para futuras capitalizaciones	207,000.00	
Resultados Acumulados	127,770.00	
Ganancia del período	218,102.76	
Reserva legal	57,800.00	5,945,514.76

Total pasivo y patrimonio

9,687,835.76

Anexo II

ESTADO DEL RESULTADO
BELLEZA Y SALUD, S.A.
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012
Cifras expresadas en quetzales

Ventas

Ventas Netas	9,450,815.00	
Costo de ventas (Ver anexo III)	<u>2,707,140.43</u>	
Utilidad bruta		6,743,674.57

Gastos de Operación

		6,372,006.61
Comisiones a distribuidores	2,873,047.76	
Otros premios a distribuidores	1,171,901.05	
Salarios y prestaciones	980,000.00	
Alquileres	275,000.00	
Depreciaciones y amortizaciones	33,610.00	
Gastos Generales	52,477.00	
Obsolescencia y pérdidas de inventarios	432,580.05	
Otros gastos de operación (Ver anexo III)	472,540.75	
Cheques rechazados	80,850.00	

Ganancia en operación		<u>371,667.96</u>
-----------------------	--	-------------------

Otros gastos		(55,577.00)
--------------	--	-------------

Otros gastos menores (Ver anexo III)	(55,577.00)	
--------------------------------------	-------------	--

Ganancia antes de impuestos		<u>316,090.96</u>
-----------------------------	--	-------------------

Impuesto sobre la renta		97,988.20
-------------------------	--	-----------

Ganancia despues de ISR		<u><u>218,102.76</u></u>
-------------------------	--	--------------------------

Anexo III
Integraciones

Impuestos por cobrar	
IVA por cobrar	157,567.00
ISR por cobrar	69,763.45
Impuesto de Solidaridad	87,528.00
Total	<u><u>314,858.45</u></u>

Otras cuentas por pagar	
Comisiones por pagar	127,249.62
Préstamos por pagar	32,657.18
Total	<u><u>159,906.80</u></u>

Costo de Ventas	
Costo de Ventas	2,646,228.30
Costo devoluciones no deducibles	60,912.13 A
Total	<u><u>2,707,140.43</u></u>

A: Este valor se considera no deducible para ISR

Otros gastos de operación	
Viáticos y gasto de viajes	121,567.25
Honorarios profesionales	140,850.77
Comisiones tarjetas de crédito	188,572.78
Gastos varios	21,549.95
Total	<u><u>472,540.75</u></u>

Otros gastos menores	
Pérdida cambiaria	(58,603.01)
Intereses ganados	11,991.25
Intereses gasto	(8,965.24)
Total	<u><u>(55,577.00)</u></u>

CONCLUSIONES

1. La Auditoría Interna sirve de apoyo para las empresas en la detección de las causas que no le permiten alcanzar sus objetivos de rentabilidad, pues sus técnicas y procedimientos ayudan a conocer las debilidades de las áreas, los riesgos e impactos que ocasionan resultados negativos a las operaciones de la empresa y que se reflejan en los Estados Financieros, adicionalmente minimiza el riesgo de cometer los mismos errores mediante un seguimiento adecuado de las recomendaciones.
2. La implementación de políticas y procedimientos adecuados en las áreas financiera, administrativa y operativa de una organización, así como el efectivo monitoreo de los mismos a través de los de controles internos, delimita la responsabilidad y delega la autoridad para tratar objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos regulatorios.
3. La gestión del riesgo (COSO II-ERM) se puede implementar en las empresas no importando la naturaleza de estas, pues sus componentes fueron diseñados para adaptarse e implementarse fácilmente a las diferentes estructuras empresariales, indistintamente si son de servicio, comerciales o industriales.
4. La evaluación de riesgos mediante la implementación de la metodología COSO II-ERM, está ligado al crecimiento de una empresa, pues ayuda a identificar y analizar las implicaciones de riesgos relevantes para la entidad y para sus actividades, considerando los factores interno y externos que pudiesen afectar el alcance de sus objetivos.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que los encargados de la dirección de una empresa se aseguren de dar el seguimiento adecuado a los informes de auditoría interna, pues al no hacerlo da pauta a una reincidencia de las fallas. El papel de la Auditoría Interna dentro de la empresa, debe tomarse seriamente, pues los hallazgos, efectos y recomendaciones ayudan a corregir las fallas que están interfiriendo con el cumplimiento de los objetivos y en su crecimiento.
2. La administración de la empresa debe levantar por escrito y de forma detallada sus diferentes procesos financieros, administrativos y operativos, plasmando dentro de los mismos; y en cada una de sus etapas, los controles internos que satisfagan la razonabilidad en la ejecución de las actividades, así también, dentro de los procedimientos deben limitarse los grados y límites de responsabilidad.
3. Para asegurar el aprovechamiento óptimo en la implementación de la gestión del riesgo en una empresa, esta debe estar a cargo de personal calificado y con la experiencia necesaria en los diferentes tipos de empresa.
4. Para un mejor análisis de los riesgos en una empresa, se debe utilizar las matrices de riesgos como herramienta de medición para factores externos e internos, pues ayuda en el entendimiento de los acontecimientos que están entorpeciendo el buen funcionamiento de la empresa y que impiden su crecimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARENS, AIVIN A., LOEBBECKE, JAMES K., Auditoria un enfoque Integral, México, 2004, Prentice Hall, 2004, 325 páginas, Sexta Edición.
2. Bacon, Charles A., Manual de Auditoría Interna, México, 2000, UTEHA / Hispano Americano, 258 páginas, Segunda Edición.
3. BARRIOS PEREZ, LUIS EMILIO, Prontuario de leyes fiscales, Guatemala 2013, 580 páginas.
4. Cepeda Alonso, Gustavo., Auditoría y Control Interno, Colombia, 1998, Emma Ariza Herrera / McGraw-Hill, S.A., 275 páginas, Primera Edición.
5. Comité Patrocinador de Organizaciones de la Comisión de Treadway (COSO en sus siglas en ingles), Administración del riesgo empresarial, Estados Unidos, septiembre de 2004, 125 páginas.
6. Comité Patrocinador de Organizaciones de la Comisión de Treadway (COSO en sus siglas en ingles), Técnicas de Aplicación del riesgo empresarial, Estados Unidos, septiembre de 2004, 126 páginas.
7. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION, Los Nuevos Conceptos Del Control Interno, Madrid, España, 2002, 420 páginas.
8. Dr. Fonseca Borja, Rene., Auditoría Interna, un enfoque moderno de planificación, ejecución y control, Guatemala, 2004, Artes Graficas Acrópolis, 596 páginas, Segunda Edición.

9. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, Guía de Auditoría No. 1 Conceptos Básicos De Auditoría Interna, Guatemala, septiembre del 2004, 11 páginas, VII edición
10. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, Guías de Auditoría No. 2, 3, 4 De Auditoría Interna, Guatemala, septiembre del 2004, 42 páginas , VII edición
11. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES, Guías de Auditoría No. 5, 6 y 7 de Auditoría Interna, Guatemala, agosto del 2004, 29 páginas , VI edición
12. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, A.C., Normas Internacionales de Auditoría, México 2010, 949 páginas, X edición.
13. VAN HORNE, JAMES C., Administración Financiera Tomo I, México, 2000, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 278 páginas, novena edición.
14. VAN HORNE, JAMES C., Administración Financiera Tomo II, México, 2000, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., de la 279 a la 603 páginas, novena edición.
15. <http://www.elmultinivel.com/> 4páginas.
16. <http://www.trabajos65/auditoria-forense/auditoria-forense2.shtml> 10 páginas