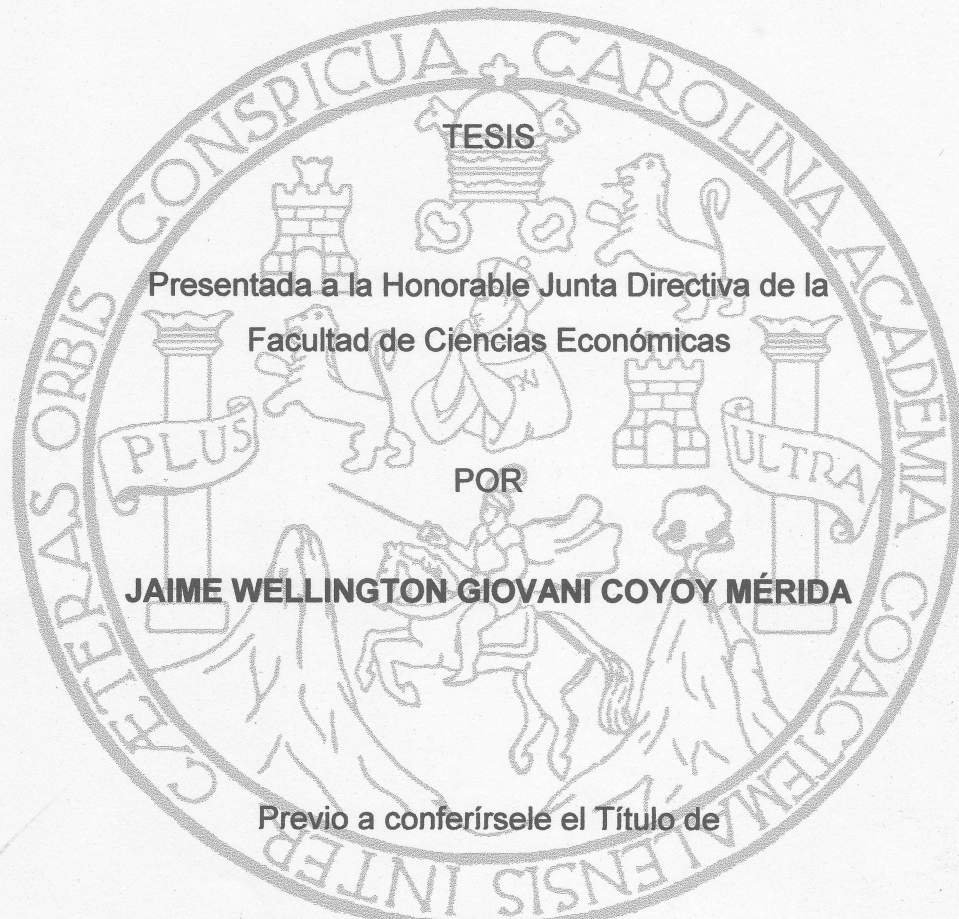


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL  
INTERNO PARA EL ACTIVO CORRIENTE DE UNA EMPRESA  
AVÍCOLA DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO”**



**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

En el Grado Académico de

**LICENCIADO**

Guatemala, Agosto de 2014

## **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**

ÁREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. José Rolando Ortega Barreda
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Jorge Luís Monzón Rodríguez

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

PRESIDENTE	M.Sc. Erick Orlando Hernández Ruíz
SECRETARIO	Dr. Manuel Alberto Selva Rodas
EXAMINADOR	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto

Guatemala 20 de febrero de 2013

Licenciado:

José Rolando Secaída Morales  
Decano De La Facultad de Ciencias Económicas,  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su Despacho


Licenciado Secaída:

Tengo el agrado de dirigirme a usted, para manifestarle que de acuerdo con el nombramiento contenido en oficio No. DIC.AUD.CAM.ASE-02-2013 del mes de febrero de 2013, he procedido a discutir y a revisar el trabajo de tesis titulado "EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO PARA EL ACTIVO CORRIENTE DE UNA EMPRESA AVÍCOLA DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO", presentado por el alumno Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida.

Dicho trabajo, en mi opinión, reúne los requisitos técnicos académicos suficientes y exigidos, por tanto solicito, sea aceptada para su discusión en el examen privado de tesis, al que debe someterse el señor Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,

(F.)



Lic. Giovanni Albino León Monzón  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 3944

*Lic. Giovanni Albino León Monzón*  
*Contador Público y Auditor*  
*Colegiado No. 3944*



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

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

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECISIETE DE JUNIO DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 10-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 4 de junio de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 122-2014 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 27 de marzo de 2014 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO PARA EL ACTIVO CORRIENTE DE UNA EMPRESA AVÍCOLA DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO", que para su graduación profesional presentó el estudiante JAIME WELLINGTON GIOVANI COYOY MÉRIDA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MONTE  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



Ingrid  
MORALES

## DEDICATORIA

A Dios, todo poderoso	Por bendecirme siempre, al darme vida, salud, sabiduría y mi entorno familiar.
A mi madre: Reyna Mérida (†)	Por enseñarme con amor los valores de la vida.
A mi padre: Lic. Jaime Coyoy	Por enseñarme con carácter, firmeza y sobre todo alentarme a salir adelante.
A mi tía: Ariela Argueta	Por haber cubierto con amor y comprensión.
A mi novia: Blanca Ruano	Por haber estado siempre a mi lado para brindarme su amor y respeto.
A mi sobrino: Javier Coyoy	Por su cariño sincero.
A mis hermanos: Estuardo y Cindy	Por brindarme día a día los consejos que me ayudaron a seguir adelante.
A mis compañeros de trabajo	Por enseñarme y guiarme con paciencia.
Lic. Giovanni León, CPA, M.Sc. MBA.	Por guiarme y ser un buen amigo en el proceso de mi tesis.
A Universidad de San Carlos de Guatemala	Por abrirme sus puertas para que me desarrolle y sea un profesional útil a la patria.

## ÍNDICE

DESCRIPCIÓN	Página	
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>i</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>		
<b>EMPRESA AVÍCOLA DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO</b>		
1	Antecedentes de la avicultura en Guatemala	1
1.1.	Historia de las empresas avícolas	1
1.2.	Definición de avicultura	2
1.3.	Importancia de la avicultura	3
1.4.	Formas de operación	4
1.5.	Características	4
1.6.	Descripción de las pequeñas y medianas entidades (PYMES)	5
1.7.	Forma de organización	5
1.8.	Estrategias de comercialización y distribución	6
1.8.1.	Procesos de comercialización y venta de la actividad avícola	6
1.8.2.	Procesos de distribución de la actividad avícola	7
1.8.3.	Asesores técnicos y de ventas	8
1.8.4.	Muestreos y pruebas de inventarios de pollo vivo	8
1.8.5.	Eventos y congresos	8
1.9.	Legislación aplicable	9
1.9.1.	Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas	9
1.9.2.	Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas	11
1.9.3.	Ley de actualización tributaria, Decreto 10-2012, Libro I, Impuesto Sobre la Renta y su reglamento	13
1.9.4.	Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92, su reglamento y sus reformas	18
1.9.5.	Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 su reglamento y sus reformas	20
1.9.6.	Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus reformas	21
1.9.7.	Ley de Sanidad Animal y Vegetal, Decreto 36-98 su reglamento y sus reformas	23
1.9.8.	Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente Decreto 68-86 su reglamento y sus reformas	24
1.9.9.	Otras leyes y reglamentos relacionados	25
1.10.	Aspectos financieros	26
<b>CAPÍTULO II</b>		
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		
2	Activos corrientes	27
2.1.	Definición de activos corrientes	28
2.2.	Clasificación	28
2.2.1.	Efectivo y equivalentes de efectivo	29
2.2.2.	Deudores comerciales y cuentas por cobrar	30
2.2.3.	Inventarios	32

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL**  
**INTERNO CON BASE EN EL SISTEMA COSO (I, II Y COSO PYMES)**

3	Concepto de control interno	35
3.1.	Definición de control interno	35
3.2.	Definición de control interno tradicional	35
3.3.	Control interno contable	36
3.4.	Control interno administrativo	36
3.5.	Importancia del control interno	37
3.6.	Características de un buen control interno	37
3.7.	Objetivos del control interno	37
3.8.	Principios del control interno	38
3.9.	Elementos del control interno	38
3.9.1.	Ambiente de control	38
3.10.	Sistema contable	39
3.11.	Procedimientos de control	39
3.12.	Control interno según el informe COSO (I, II Y COSO para PYMES)	40
3.12.1.	Control interno según el informe COSO (I) marco integrado de control interno	40
3.12.2.	Control interno según el informe COSO (II) gestión de riesgos corporativos	43
3.12.3.	Control interno según el Informe COSO para PYMES	60
3.12.4.	Relación entre objetivos y componentes	64
3.12.5.	Límites del control interno	64
3.12.6.	Gestión de riesgos corporativos	65
3.12.7.	Eventos – riesgos y oportunidades	66
3.12.8.	Tecnología de información	66
3.12.9.	Matriz de riesgos	66

**CAPÍTULO IV**  
**EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL**  
**INTERNO PARA EL ACTIVO CORRIENTE DE UNA EMPRESA AVÍCOLA**  
**DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO**

4.1.	Antecedentes de la unidad evaluada	71
4.2.	Información general de la empresa avícola	72
4.2.1.	Información operativa	73
4.2.2.	Políticas contables	73
4.2.3.	Estructura financiera	74
4.3.	Planificación de la evaluación de la estructura de control interno de la empresa avícola distribuidora de pollo vivo	76
4.3.1.	Nombramiento de auditores	78
4.3.2.	Programa de trabajo	79
4.3.3.	Obtención de la información de las áreas a evaluar	80
4.4.	Generalidades de la distribuidora de pollo vivo	82
4.4.1.	Recorrido por las instalaciones	82

4.4.2.	Conocimiento del activo corriente de una empresa avícola distribuidora de pollo vivo	83
4.5.	Descripción de los puestos de la distribuidora de pollo vivo	84
4.6.	Flujogramas de las actividades de la distribuidora de pollo vivo	84
4.7.	Evaluación de control interno del activo corriente con base en el sistema COSO para Pymes	85
4.8.	Áreas y procesos susceptibles de riesgo en la entidad	87
4.8.1.	Presupuesto de horas asignadas para trabajos de auditoría	89
4.8.2.	Carta de anuncio de la revisión	90
4.8.3.	Carta de aviso al personal de distribuidora de pollo vivo	91
4.8.4.	Evaluación del control interno	93
4.8.5.	Evaluación del ambiente o entorno de control	94
4.8.6.	Establecimiento de objetivos	97
4.8.7.	Evaluación de los riesgos	100
4.8.8.	Evaluación de las actividades de control	110
4.8.9.	Evaluación a la información y la comunicación	117
4.8.10.	Evaluación de la supervisión	120
4.8.11.	Evaluación del activo corriente, pruebas específicas	122
4.9.	Informe debilidades y recomendaciones sugeridas	129
4.10.	Diseño e implementación de controles para los activos corrientes	137
4.10.1.	Objetivos de la propuesta del diseño de la estructura de control interno	137
4.10.2.	Ambiente de control	138
4.10.3.	Descriptorios de puestos por competencias laborales	140
4.10.4.	Descripción proceso de recepción de aves	147
4.10.5.	Establecimiento de objetivos	154
4.10.6.	Evaluación de riesgos	154
4.10.7.	Actividades de control	158
4.10.8.	Información y comunicación	161
4.10.9.	Supervisión y monitoreo	161
	<b>CONCLUSIONES</b>	162
	<b>RECOMENDACIONES</b>	163
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	164
	<b>WEBGRAFÍA</b>	166



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Componentes de control interno marco integrado	41
2	Componentes de control interno gestión de riesgos corporativos	44
3	Componentes de control interno de la información financiera, guía para pequeñas empresa cotizadas	61
4	Estado consolidado de situación financiera AREGUCASA, al 31 de diciembre de 2013	75
5	Programa de trabajo para el activo corriente	79
6	Organigrama organizacional AREGUCASA	81
7	Índice de papeles de trabajo	85
8	Cédula de marcas	86
9	Respuestas al riesgo establecidas por la Gerencia General de AREGUCASA	106
10	Evaluación de riesgos, matriz de evaluación del riesgo en la cuenta de efectivo y sus equivalentes efectivo	108
11	Evaluación de riesgos, matriz de evaluación de riesgo de deudores comerciales y cuentas por cobrar	109
12	Evaluación de riesgos, matriz de evaluación de riesgos de Inventarios	110
13	Flujograma de proceso de recepción de aves (pollo vivo)	148
14	Flujograma proceso de salida de mercaderías (pollo vivo)	149
15	Flujograma conciliaciones bancarias	150
16	Flujograma deudores comerciales y cuentas por cobrar	151
17	Flujograma ventas al contado	152
18	Flujograma ventas al crédito	153
19	Formato matriz de identificación de eventos de fuentes externas	156
20	Formato matriz de identificación de eventos de fuentes internas	157
21	Formato matriz de probabilidad e impacto y respuesta al riesgo	160

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Página</b>
1	Gestión de riesgos corporativos marco integrado de control Interno	50
2	Escala niveles de riesgo en la probabilidad e impacto	69
3	Matriz de riesgos niveles de riesgo en la probabilidad e impacto	70
4	Eventos de fuentes externos, áreas y procesos susceptibles de riesgo en la entidad	87
5	Eventos de fuentes internas, áreas y procesos susceptibles de riesgo en la entidad	88
6	Presupuesto de horas asignadas para trabajos de auditoría	89
7	Presupuesto de horas asignadas para trabajos de revisión	92
8	Evaluación del ambiente interno o entorno de control	94
9	Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA	95
10	Evaluación del ambiente o entorno de control, establecimiento de objetivos	97
11	Evaluación de los riesgos, identificación de eventos	100
12	Evaluación de los riesgos	103
13	Respuesta a los riesgos	111
14	Actividades de control	114
15	Evaluación de la información y la comunicación	117
16	Evaluación de la supervisión	120
17	Extracto de las notas consolidadas del estado de situación financiera	122
18	Cuestionario de control interno a cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo	123
19	Extracto de las notas consolidadas del estado de situación financiera, cuenta de deudores comerciales y cuentas por cobra	124
20	Cuestionario de control interno a cuenta deudores comerciales y cuentas por cobrar	125
21	Extracto de las notas consolidadas del estado de situación financiera, cuenta de inventarios	126
22	Cuestionario de control interno a cuenta de inventarios	127
23	Descriptor de puestos, encargado de bodega	141
24	Descriptor de puestos, jefe de granja	142
25	Descriptor de puestos, encargado de mantenimiento	143
26	Descriptor de puestos, vendedores	144
27	Descriptor de puestos, jefe de ventas	145
28	Descriptor de puestos, receptor / pagador	146
29	Proceso de recepción de aves (pollo vivo)	147

## INTRODUCCIÓN

Las empresas en función a las necesidades que surgen de forma apresurada van cambiando el ámbito de sus negocios, buscan la expansión de sus productos, con el objetivo de globalizarse geográficamente para poder competir y negociar en el mercado mundial, por tal razón, los sectores económicos como fuentes generadoras de empleo y comercio, adquieren mayor importancia, debido a que suministran ingresos y proveen de recursos a medida que crecen y se desarrollan, respaldados por una estructura organizacional fundamentada en indicadores de rendimiento y controles que demuestren su eficiencia en los negocios y actividades diarias.

Es por ello que la investigación tiene como propósito principal determinar las causas por las cuales no existe un adecuado control interno en el área más susceptible de riesgos, como lo es el activo corriente de la empresa que se dedica a la distribución de aves comúnmente llamado pollo vivo y otros productos relacionados con el área avícola que sirven como materia prima para la rama alimenticia.

El presente trabajo de tesis denominado: "EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO PARA EL ACTIVO CORRIENTE DE UNA EMPRESA AVÍCOLA DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO", tiene como objetivo principal, facilitar a este tipo de entidades la metodología que les permita conocer lo relacionado a la evaluación del control interno, así mismo, realizar el diseño mínimo requerido del sistema de control interno, del área en mención, con el objetivo de minimizar las debilidades, presentar oportunamente la información para la formulación de negocios oportunos y el análisis los estados financieros que sean útiles para la toma de decisiones, así como, optimizar y garantizar el adecuado manejo del inventario, basado principalmente

en el fortalecimiento de políticas y procedimientos administrativos además de los controles internos contables, por ello, el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas en la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, podrá contar con una guía sobre los procedimientos mínimos que son aplicables a esta clase de instituciones.

El capítulo I, se enuncian las generalidades de la empresa, sus funciones, historia, las leyes que la regulan, características, formas de organización, y la operatoria mercantil.

El capítulo II, hace referencia a la clasificación de los activos corrientes, considerando la definición y criterios de selección indicados en la sección 4.5 de la Norma internacional de información financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), así como una descripción de los activos corrientes más comunes en una empresa distribuidora de pollo vivo.

En el capítulo III, se abordan y analizan los componentes de la estructura conceptual sobre control interno, haciendo una breve reseña sobre los modelos COSO (I) Marco Integrado de Control Interno, así como COSO (II) Gestión de riesgos corporativos, su clasificación de objetivos y descripción los componentes que integran el control interno de ambos informes, sin embargo, en el año 2006 fue puesto en vigencia una versión reducida del marco COSO, utilizando menos principios haciendo referencia al modelo Control Interno de la información financiera, Guía para “Pequeñas” Empresas Cotizadas, (COSO PYMES).

El capítulo IV, desarrolla el caso práctico, realizando la evaluación de control interno del activo corriente de una empresa avícola distribuidora de pollo vivo, así como, el informe de la evaluación del control interno, recomendaciones sugeridas y el diseño de un sistema de control interno básico para el área del

activo corriente, el cual hace mención de la implementación de los componentes de COSO para PYMES, la descripción de los puestos, flujogramas y los requisitos mínimos que deben contener las políticas y procedimientos enfocados y alineados con la consecución de los objetivos, ya que la propuesta va en función del diseño de control interno, la alta gerencia deberá desarrollar una campaña de implantación en función al costo beneficio que conlleva un sistema de control interno.

Finalizando con las conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación, análisis del caso práctico y la evidencia que sirvió de base para las mismas, con el objetivo de contribuir al conocimiento de este tipo de instituciones, además de las referencias bibliográficas utilizadas.

# **CAPÍTULO I**

## **EMPRESA AVÍCOLA DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO**

### **1. Antecedentes de la avicultura en Guatemala**

La avicultura en Guatemala data desde los inicios de la época de la Colonia, según la Asociación Nacional de Avicultores de Guatemala, cuando los españoles trajeron a Guatemala las llamadas gallinas criollas, que se caracterizaban por una baja producción, “La avicultura de Guatemala al igual que en el resto de países de Latinoamérica está clasificada en dos épocas: Avicultura tradicional o de traspatio y avicultura tecnificada” (20).

La avicultura tradicional o de traspatio, en el transcurso del tiempo para la década de 1950, a raíz de la creación de la Ley de Fomento Avícola en el período presidencial del General Miguel Ydígoras Fuentes, se inicia con el desarrollo de una avicultura tecnificada en donde se utilizaron aves genéticamente mejoradas generando unos rendimientos óptimos para la actividad avícola tanto en el proceso de producción de huevos como de carne de aves (Pollo vivo). (20)

#### **1.1. Historia de las empresas avícolas**

Derivado de la creación de la Ley de Fomento Avícola, con la cual estimula la inversión privada e internacional en el segmento avícola, se crea la comisión Nacional de Fomento Avícola, integrado por un representante del Ministerio de Agricultura, un representante del Ministerio de Economía, un representante del Ministerio de Finanzas Públicas, un representante de los productores avícolas y

liderada por el jefe del Departamento de Fomento Avícola del Ministerio de Agricultura; como encargados de aprobar las importaciones exentas de impuestos para fomentar el incremento y desarrollo en la producción avícola.

Sin embargo, el 24 de abril de 1973, se crea la Asociación Nacional de Avicultores (ANAVI), con la finalidad de representar los intereses de dicho sector.

En este sentido, hasta el año de 1990, en el gobierno del Licenciado Marco Vinicio Cerezo, quien deroga la Ley de Fomento Avícola, cuando el sector avícola se encontraba más fortalecido contando con la tecnología y conocimientos técnicos suficientes para su desarrollo sostenido y convertir la avicultura guatemalteca en la líder de Centroamérica.

## **1.2. Definición de avicultura**

El diccionario manual de la Lengua Española (2001), indica que es la Técnica de criar y fomentar la reproducción de aves para aprovechar sus productos, como la carne, los huevos y las plumas.

Otra definición proporcionada por el sitio de internet Diccionarios, El País, es la Actividad que consiste en criar aves domésticas y aprovechar sus productos: carne, huevos, plumas.

Dicho de otra manera es el conjunto de técnicas aplicadas con el fin de mejorar los productos provenientes de las aves, aprovechando al máximo los subproductos y residuos.

### **1.3. Importancia de la avicultura**

Su importancia económica relevante es la de proporcionar empleo, suministra fuentes de alimento de proteínas en la carne y el huevo, pero su principal importancia es la de generar ingresos económicos, reflejándose en todo el país, con mayores participaciones en el interior, en cualquier vivienda, con gallinas de patio, pavos, patos o palomas.

El sector avícola de Guatemala, es uno de los principales bastiones del ramo agropecuario sobre los cuales se sustenta parte de la economía y seguridad alimentaria. Al verlo desde el punto de vista socioeconómico es una de las alternativas para resolver el problema de la nutrición, ofreciendo productos nutritivos y de alta calidad con precios accesibles a toda la población.

Según información del último Censo Agropecuario del Instituto Nacional de Estadística INE, correspondiente al año 2003, publicado en el año 2005, la avicultura reporta un total de 21.5 millones de aves en los meses de junio y julio, de las cuales 5 millones corresponden a postura, 14.7 millones son destinadas a la producción de carne y el resto para la reproducción, aproximadamente al año se cuenta con 98 millones de aves para producción de carne, utilizando ciclos productivos de 8 semanas. En Guatemala, la Asociación Nacional de Avicultores, ha indicado que la producción de carne de pollo del año 2012 fue de 109,023 millones de aves, mostrando un crecimiento del 11% desde el año 2003.

En concordancia el estudio de la Hoja de Balance Alimenticio con datos del año 2012, publicado por el INE en el mes de diciembre de 2013, la disponibilidad de carne de aves de engorde contribuyó con el mayor porcentaje al grupo carnes,



con un 52.2%, manifestando la importancia que año con año crece la producción de carne de aves de engorde (Pollo vivo) para Guatemala.

Según el INE, para finales del año 2012, la producción de carne de aves de engorde fue de 190,545 toneladas métricas, mientras que la producción de huevos de mesa fue de 218,495 toneladas.

La avicultura en Guatemala, según datos proporcionados por ANAVI, para el año 2008 (última publicación), representa el 60% de la actividad pecuaria y contribuye en un 8% al PIB agropecuario y a un 2% del PIB nacional. Así mismo de forma directa provee a Guatemala de 30,000 empleos directos permanentes, 250,000 empleos indirectos y 15,000 distribuidores en todo el país que dependen de esta actividad para el sostenimiento económico de sus familias.

#### **1.4. Formas de operación**

La producción avícola generalmente se clasifica en producción intensiva, que es la producción de aves en mayor cantidad en espacios reducidos y la producción extensiva que es la producción de aves en grandes extensiones de tierra; derivado de los avances tecnológicos predomina la producción intensiva, la cual es idónea para las empresas que se dedican a proporcionar carne de aves.

#### **1.5. Características**

Una de las características principales es que la producción intensiva evita o minimiza el contacto con las condiciones climáticas, ya que la temperatura de las aves se encuentra entre 41.2 a 42.2 °C, por consiguiente, el personal que tiene contacto con las aves debe cumplir con normas de higiene estrictas, evitando ocasionar el traspaso de enfermedades virales.

Las instalaciones o galpones cuentan generalmente con las siguientes características:

- Masiva cantidad de aves de 1,000 a 5,000 aves por galpón;
- El galpón mide de 10 x 30 metros;
- La comida es proporcionada por un sistema alimenticio de bandas graneleras de concentrado y bebederos automatizados en su dosificación;
- Ventiladores para mantener un ambiente fresco y
- Calefacción para las aves de pocos días de nacidas.

### **1.6. Descripción de las pequeñas y medianas entidades (PYMES)**

La fundación International Accounting Standards Committee Foundation IASC, se ha pronunciado sobre el término pequeñas y medianas entidades PYMES e indica que es ampliamente reconocido y utilizado en todo el mundo aunque muchas jurisdicciones han desarrollado su propia definición del término para un amplio rango de propósitos, incluido el establecimiento de obligaciones de información financiera.

Se hace necesario hacer una descripción de lo que las Normas de información financiera considera para pequeñas y medianas entidades “Las pequeñas y medianas entidades son entidades que: a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos”. (22:5)

### **1.7. Forma de organización**

Generalmente en Guatemala la mayoría de empresas agrícolas grandes y medianas, se organizan bajo la figura jurídica de sociedad anónima, no así los pequeños productores, ya que pueden formar figuras de asociaciones,

cooperativas, beneficios y actuar de forma individualizada, es por ello que ANAVI tiene un papel importante como asociación avícola, la cual transmite y socializa las últimas tendencias para prevenir enfermedades y las técnicas para industrialización de la actividad, así como ferias y talleres de aprendizaje.

## **1.8. Estrategias de comercialización y distribución**

Las estrategias forman parte del conjunto de técnicas que se aplican en el mercadeo, las cuales deben contar con una serie de estrategias que prevean las necesidades de los consumidores, características del producto, calidad y que se adecuen al precio de mercado, de esta forma se podrá evitar futuros errores en el desarrollo de la cadena de comercialización y cumplir con adecuadas y optimas decisiones al momento de realizar las ventas, estas estrategias son herramientas muy útiles, debido a que se convierte en una ventaja frente a sus competidores.

La avicultura es una actividad que consiste de diversas etapas que pueden agruparse en cinco grandes actividades productivas:

- Producción de aves (incubación)
- Producción de huevo
- Proceso de engorde
- Proceso de distribución (Comercialización por mayor)
- Producción de carne de ave (Beneficio)

### **1.8.1. Procesos de comercialización y venta de la actividad avícola**

La comercialización de aves de engorde comúnmente llamadas pollo vivo o pollo en pie, cada vez está tomando mayor importancia en el sector avícola, debido a

que las grandes empresas poseen equipo de transporte propio, sin embargo, existen grupos de empresas en las cuales se encuentran divididas por las actividades productivas que realizan, los volúmenes desplazados por este medio aún son relativamente menores, las ventas pueden realizarse a mayoreo o a detalle, en numerosos casos, se puede vender concediendo créditos con plazos que varían según la importancia, análisis y cumplimiento de los clientes.

### **1.8.2. Procesos de distribución de la actividad avícola**

En la distribución del pollo se utilizan diversas formas y canales ya sea para el despacho como para hacer llegar el producto a los diferentes consumidores. La distancia de las zonas productoras de los centros de consumo y los distintos grados de integración de las granjas productoras provoca que en el proceso intervengan una serie de intermediarios que varía dependiendo del tipo de granja que se trate.

Es importante mencionar que muchas empresas no permiten el ingreso a personal ajeno a las instalaciones y galeras de la empresa, como prevención de epidemias o enfermedades virales, es por ello que utilizan a personal de confianza o a empresas específicas para la distribución de su producto.

De la distribución directa se puede optar pasar al empleo de canales indirectos, los cuales pueden agruparse en mayoristas, medio mayorista y detallistas. En el caso de los mayoristas, cuentan con bodegas para efectuar sus ventas en los principales centros de consumo de donde distribuyen tanto a medio mayorista como a detallista.

Por la importancia que recae en el proceso de distribución de las actividades avícolas, en la parte práctica se detalla como unidad de análisis una empresa distribuidora de pollo vivo.

### **1.8.3. Asesores técnicos y de ventas**

Es la formación del equipo de trabajo, que se dedica a la asesoría de la comercialización de pollo vivo, que apoyan con sus conocimientos a los clientes a fin de obtener mejores resultados en la compra-venta de aves.

### **1.8.4. Muestreos y pruebas de inventarios de pollo vivo**

Es la realización de inventarios selectivos a ciertas clases productos y aves, para efectuar un análisis de la funcionalidad, resguardo y disponibilidad de las mismas y con ello evidenciar la posibilidad de riesgos a los controles internos.

### **1.8.5. Eventos y congresos**

Debido a que el comercio es de forma globalizada, de igual forma se debe estar al tanto de las tendencias y actividades técnicas de mercadeo, avances tecnológicos, científicos y comerciales de la región, al mismo tiempo que se da a conocer las propuestas de mercado de la empresa.

- **Patrocinios**

Es la forma que las empresas avícolas utilizan para anunciarse en las actividades avícolas, con el fin de hacer publicidad en el mercado de aves y posicionar la marca de la empresa patrocinadora en las mentes de los clientes que asisten en todas las regiones del país, tal es el caso de ferias agrícolas.

- **Bonificaciones**

Son estrategias de comercialización, utilizadas para promocionar y crear una necesidad del consumo de nuestro producto en comparación con los de la competencia, creando en el cliente un ahorro en los costos.

La bonificación la usan las empresas por medio de producto o descuentos sobre el precio de venta.

- **Reuniones con clientes**

Esta actividad se realiza como una técnica de acercamiento permanente con los clientes y avicultores para intercambiar conocimientos sobre las necesidades, avances y beneficios de la comercialización de pollo vivo.

## **1.9. Legislación aplicable**

Las empresas avícolas guatemaltecas deberán estar sujetas a aspectos legales y tributarios que se encuentren vigentes en los ejercicios contables a la fecha, de las cuales se hacen mención las de mayor importancia.

### **1.9.1. Código de Comercio, Decreto 2-70 y sus reformas**

En el ámbito comercial, este código define la figura de comerciante y el régimen de inscripción como comerciante individual o social, ya que existen empresas comerciales dedicadas a las actividades agrícolas inscritas en los tipos de regímenes.

Además define los requisitos mínimos a cumplir para su correcto funcionamiento en los siguientes artículos:

- “Artículo 2. **Comerciantes**. Son todas las personas quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, y que también se dediquen a: La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios”.(2:1)
- “Artículo 9. **No son comerciantes**. No son comerciantes las personas que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias o similares en cuanto se refiere al cultivo y transformación de los productos de su propia empresa”.(2:2)
- “Artículo 10. **Sociedades mercantiles**. Son sociedades mercantiles exclusivamente las siguientes: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima y la Sociedad en Comandita por Acciones”.(2:3)

Así mismo, el artículo 368 hace mención de la contabilidad y registros indispensables para los comerciantes, los cuales se encuentran obligados a llevar su contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema contable de partida doble y usando principios de contabilidad generalmente aceptados, para ese efecto deberán llevar, los siguientes libros o registros:

- 1.- Inventarios;
- 2.- De primera entrada o diario;
- 3.- Mayor o centralizador;
- 4.- De Estados Financieros.

- “Artículo 372. **Autorización de libros o registros.** Los libros de inventarios y de primera entrada o diario, el mayor o centralizador y el de estados financieros, deberán ser autorizados por el Registro Mercantil”.(2:68)

### 1.9.2. Código Tributario, Decreto 6-91 y sus reformas

El objetivo principal de este código es regular las relaciones jurídicas originadas por los tributos impuestos por el Estado, ya que contiene normas de derecho público, adicionalmente dicho código es utilizado en forma supletoria para las relaciones aduaneras ya que en la comercialización de pollo vivo se tiene contacto directo con las importaciones y exportaciones de equipos para esta actividad, y con las municipalidades por las tasas y arbitrios impuestos por éstas, en las regiones en las cuales se encuentren sus instalaciones.

A continuación se hace mención de los artículos de referencia:

- “Artículo 11. **Impuesto.** Impuesto es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente”.(4:5)
- “Artículo 18. **Sujeto pasivo de la obligación tributaria.** Es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable”.(4:7)
- “Artículo 23. **Obligaciones de los sujetos pasivos.** Los contribuyentes o responsables, están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los deberes formales impuestos (...) asimismo, al pago de intereses y sanciones pecuniarias, en su caso”.(4:9)



- “Artículo 28. **Agentes de retención o de percepción.** Son las personas designadas por la ley, que intervengan en actos, contratos u operaciones en los cuales deban efectuar la retención o percepción del tributo correspondiente”.(4:11)
- “Artículo 29. **Responsabilidad del agente de retención o de percepción.** El agente de retención o de percepción, es el único responsable ante la Administración Tributaria por el importe retenido o percibido”.(4:11)
- “Artículo 41. **Retenciones.** Las personas individuales o jurídicas (...) dedicadas a la producción, distribución o comercialización de mercancías, o la prestación de servicios, deberán retener las cantidades o porcentajes que en cada caso disponga la ley tributaria respectiva y enterarlos en las cajas fiscales”.(4:17)
- “Artículo 62. **Exenciones.** Exención es la dispensa total o parcial del cumplimiento de la obligación tributaria, que la ley concede a los sujetos pasivos de ésta”.(4:23)
- “Artículo 66. **Irretroactividad.** Las normas tributarias sancionatorias regirán para el futuro. No obstante, tendrán efecto retroactivo las que supriman infracciones y establezcan sanciones más benignas, siempre que favorezcan al infractor y que no afecten, resoluciones o sentencias firmes”.(4:24)
- “Artículo 71. **Infracciones tributarias.** Son infracciones tributarias las siguientes:

1. Pago extemporáneo de las retenciones.
2. La mora.
3. La omisión del pago de tributos.
4. La resistencia a la acción fiscalizadora de la Administración Tributaria.
5. El incumplimiento de las obligaciones formales.
6. Las demás que se establecen expresamente en este Código y en las leyes tributarias específicas”. (4:25)

### **1.9.3. Ley de actualización tributaria, Decreto 10-2012, Libro I, Impuesto Sobre la Renta y su reglamento**

El 15 de febrero de 2012 fue aprobada la Ley de Actualización Tributaria que da vida al Decreto 10-2012. Esta ley contiene 181 artículos que reforma varias leyes, el gobierno de Guatemala con el propósito de adecuar las normas tributarias para que las mismas permitan a la Administración Tributaria, ser más eficientes en el control y fiscalización que la misma ley atribuye, y que ponen en grave riesgo la economía y estabilidad del país, se emite el Decreto 10-2012 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala, que se encuentra conformada por siete libros, siendo el libro I el que desarrollará la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta, entre otros los cuales ayudan a combatir la evasión y la elución fiscal.

Se hace necesaria la mención de las anteriores leyes, ya que en revisiones fiscales aún tienen vigencia cuatro años posteriores después de su derogación.

Es un tributo directo, que se genera sobre las rentas obtenidas en el país por toda persona individual o jurídica, entes o patrimonios, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

Se considera renta de fuente guatemalteca, las rentas de las actividades lucrativas, las rentas del trabajo así como las rentas del capital y las ganancias de capital, independientemente que estén gravadas o exentas, bajo cualquier categoría de renta.

En este impuesto existen las siguientes clasificaciones:

- Las rentas de actividades lucrativas son las de carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente desde el que se realice toda o parte de esa actividad.
  - Régimen sobre utilidades
    - Tipo impositivo
      - Año 2013 tributa 31%
      - Año 2014 tributa 28%
      - Año 2015 en adelante tributa el 25%
  - Régimen opcional simplificado
    - Tipo impositivo
      - Ingresos mensuales hasta Q 30,000.00 tributa 5%
      - Ingresos mayores a Q 30,000.00
        - Los primeros Q 30,000.00 tributan 5%
        - El exceso de Q 30,000.00 año 2013 tributa 6%
        - El exceso de Q 30,000.00 año 2014 tributa 7%

A continuación se hace mención de los artículos de referencia:

- “Artículo 3. **Ámbito de Aplicación.** Quedan afectas al impuesto las rentas obtenidas en todo el territorio nacional, definido éste conforme a lo

establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala”.(5:2)

- “Artículo 10. **Hecho generador.** Constituye hecho generador del Impuesto Sobre la Renta regulado en el presente título, la obtención de rentas provenientes de actividades lucrativas realizadas con carácter habitual u ocasional por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifican en este libro, residentes en Guatemala.

Se entiende por actividades lucrativas las que suponen la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios, por cuenta y riesgo del contribuyente”.(5:9)

- “Artículo 12. **Contribuyentes del impuesto.** Son contribuyentes las personas individuales, jurídicas y los entes o patrimonios, residentes en el país, que obtengan rentas afectas en este título.

Se consideran contribuyentes por las rentas que obtengan los entes o patrimonios siguientes: los fideicomisos, contratos en participación, copropiedades, comunidades de bienes, sociedades irregulares, sociedades de hecho, encargo de confianza, gestión de negocios, patrimonios hereditarios indivisos, sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de empresas o personas extranjeras que operan en el país y las demás unidades productivas o económicas que dispongan de patrimonio y generen rentas afectas”.(5:10)

- “Artículo 13. **Agentes de retención.** Son sujetos pasivos del impuesto que se regula en este título, en calidad de agentes de retención, cuando corresponda, quienes paguen o acrediten rentas a los contribuyentes y responden solidariamente del pago del impuesto”.(5:10)
- “Artículo 19. **Renta imponible del Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.** Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles de conformidad con esta Ley y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas”.(5:12)
- “Artículo 20. **Renta bruta.** Constituye renta bruta el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas”.(5:12)
- “Artículo 21. **Costos y gastos deducibles.** Se consideran costos y gastos deducibles, siempre que sean útiles, necesarios, pertinentes o indispensables para producir o conservar la fuente productora de rentas gravadas, los siguientes:(...) 20. Las cuentas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y únicamente por operaciones con sus clientes (...) los contribuyentes que no apliquen lo establecido en el primer párrafo de este numeral pueden optar por deducir la provisión para la formación de una reserva de valuación, para imputar a ésta las cuentas incobrables que se registren en el período de liquidación correspondiente. Dicha reserva no podrá exceder del tres por ciento (3%) de los saldos deudores de cuentas y documentos por cobrar”.(5:13)

- “Artículo 26. **Base de cálculo de la depreciación.** El valor sobre el cual se calcula la depreciación es el de costo de adquisición o de producción o de reevaluación de los bienes, y en su caso, el de las mejoras incorporadas con carácter permanente. El valor de costo incluye los gastos incurridos con motivo de la compra, instalación y montaje de los bienes y otros similares, hasta ponerlos en condición de ser usados”.(5:21)
  
- Artículo 41. **Valuación de inventarios.** La valuación de la existencia de mercancías al cerrar el período de liquidación anual debe establecerse en forma consistente con alguno de los métodos siguientes:
  1. Costo de producción.
  2. Primero en entrar primero en salir. (P.E.P.S.)
  3. Promedio ponderado.
  4. Precio histórico del bien.

Para la actividad pecuaria puede utilizarse los métodos indicados anteriormente y además el método de costo estimativo o precio fijo”. (6:26)
  
- “Artículo 42. **Otras obligaciones.** Los contribuyentes deben cumplir con lo siguiente:
  1. Consignar en las facturas que emitan por sus actividades gravadas la frase "sujeto a pagos trimestrales".
  2. Efectuar las retenciones que correspondan conforme a lo dispuesto en los otros títulos de este libro.
  3. Elaborar inventarios al treinta y uno (31) de diciembre de cada año y asentarlos en el libro correspondiente, debiendo reportar a la Administración Tributaria por los medios que ponga a disposición, en los

meses de enero y julio de cada año, las existencias en inventarios al treinta (30) de junio y al treinta y uno (31) de diciembre de cada año.

4. Llevar contabilidad completa de acuerdo con el Código de Comercio, cuando corresponda, y este libro". (5:27)

#### **1.9.4. Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27-92, su reglamento y sus reformas**

Es un impuesto general de naturaleza indirecta, que recae sobre el consumo y se exige con ocasión de las entregas de bienes y prestaciones de servicios en el mercado interno, así como en la importación de los mismos.

Un impuesto indirecto es el impuesto que no es percibido por el fisco directamente sino del sujeto pasivo.

El IVA es percibido por el vendedor en el momento de toda transacción comercial (transferencia de bienes o servicios).

Los vendedores intermediarios tienen el derecho de hacerse reembolsar el IVA que han pagado a otros vendedores que los preceden en la cadena de comercialización (crédito fiscal), deduciéndolo del monto de IVA cobrado a sus clientes (débito fiscal), debiendo entregar la diferencia al fisco.

A continuación se hace mención de los artículos de referencia a los conceptos de:

- a. Por venta.
- b. Por servicio.
- c. Por importación.
- d. Por exportación de bienes y servicios.
- e. Por nacionalización.

- f. Por contribuyente.
  - g. Por periodo impositivo.
  - h. Por dirección.
- “Artículo 3. **Hecho generador.** El impuesto es generado por:
    - a. La venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
    - b. La prestación de servicios en el territorio nacional.
    - c. Las importaciones.
    - d. El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles”. (8:3)
  
  - “Artículo 4. **De la fecha de pago del impuesto.** En el caso de la venta o permuta de vehículos automotores, conforme lo dispone el Artículo 57 de esta ley, el impuesto debe pagarse por el adquirente en la fecha en que se emita la factura”.(8:4)
  
  - “Artículo 5. **Del sujeto pasivo del impuesto.** El impuesto afecta al contribuyente que celebre un acto o contrato gravado por esta ley”.(8:5)
  
  - “Artículo 10. **Tarifa única.** Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible”.(8:10)
  
  - “Artículo 29. **Documentos obligatorios.** Los contribuyentes afectos al impuesto, están obligados a emitir y entregar al adquirente, y es obligación del adquirente exigir y retirar, los siguientes documentos:
    - a) Facturas.
    - b) Facturas de pequeño contribuyente
    - c) Notas de débito.



- d) Notas de crédito.
  - e) Otros documentos que, en casos concretos y debidamente justificados, autorice la Administración Tributaria para facilitar a los contribuyentes el adecuado cumplimiento en tiempo de sus obligaciones tributarias”.(8:28)
- “Artículo 37. **De lo libros de compras y ventas.** Los contribuyentes deberán llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados”.(8:30)
  - “Artículo 38. **Cuenta especial de débitos y créditos.** Los Contribuyentes deberán abrir y mantener cuentas especiales para registrar los impuestos cargados en las ventas que efectúen y servicios que presten, los que serán sus débitos fiscales y los soportados en las facturas recibidas de sus proveedores y prestadores de servicios, los que constituirán sus créditos fiscales”.(8:30)
  - “Artículo 40. **Declaración y pago del impuesto.** Los contribuyentes deberán presentar, dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior”.(8:31)

#### **1.9.5. Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73-2008 su reglamento y sus reformas**

El Impuesto de Solidaridad (ISO), entra en vigencia el uno de enero de 2009, con un tipo impositivo del uno por ciento (1%), sin embargo es la continuidad del derogado IETAAP, ya que cuenta con las mismas características, afectando a los mismos entes en su totalidad y agregando a otros.

- “Artículo 1. **Materia del Impuesto.** Es un impuesto a cargo de personas individuales o jurídicas (...) y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al 4% de sus ingresos brutos”.(10:1)

El período impositivo es trimestral y debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario, así mismo, el artículo 2 hace referencia a las principales definiciones como:

- a. Activo Neto.
- b. Créditos fiscales pendientes de reintegro.
- c. Ingresos brutos.
- d. Margen bruto.

- “Artículo 3. **Hecho Generador.** Lo constituye la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional”.(10:3)
- “Artículo 6. **Período Impositivo.** El período impositivo es trimestral y se computara por trimestre calendario”.(10:4)
- “Artículo 7. **Base Imponible.** La base imponible de este impuesto 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”. (10:4)

#### 1.9.6. Código de Trabajo, Decreto 1441 y sus reformas

Este código regula los derechos y obligaciones en una relación de trabajo entre los patronos y los trabajadores; además el derecho de trabajo es un derecho

tutelar de los trabajadores, puesto que trata de compensar la desigualdad económica que existe entre éstos, otorgándoles una protección jurídica la cual constituye un mínimo de garantías sociales.

- “Artículo 18. **Contrato individual de trabajo.** Sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el cual una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma”.(3:11)
  
- “Artículo 88. **Salario o sueldo.** Es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo.  
 El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse de la siguiente forma:
  - a. Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
  - b. Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo), y
  - c. Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono”. (3:65)

En el capítulo tercero del código de trabajo, se establecen las jornadas de trabajo de la siguiente manera:

<b>Jornada de Trabajo</b>	<b>Horarios</b>	<b>Horas Diarias</b>	<b>Horas Semanales</b>
Diurna	De 6 a 18 hrs.	8	44
Nocturna	De 18 a 6 hrs.	6	36
Mixta	Diurna / Nocturna	7	42

- “Artículo 122. **Jornadas ordinarias y extraordinarias.** Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias”.(3:82)
- “Artículo 130. **Derecho a vacaciones remuneradas.** Todo trabajador sin excepción, tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles”.(3:86)

Adicionalmente es necesario hacer mención para la relación patrono y trabajador del artículo 79, el cual establece las causas justificadas en las cuales faculta al trabajador para dar por terminado su contrato de trabajo.

#### **1.9.7. Ley de Sanidad Animal y Vegetal, Decreto 36-98 su reglamento y sus reformas**

Debido al crecimiento y desarrollo de la economía, el Estado estimula iniciativas en actividades agropecuarias forestales e hidrobiológicas y adopta las medidas que sean necesarias para la conservación, desarrollo y aprovechamiento de los recursos naturales en forma eficiente y sostenible.

- “Artículo 1. **Objeto.** La presente ley tiene como objetivo velar por la protección y sanidad de los vegetales, animales, especies forestales e hidrobiológicas. La preservación de sus productos y subproductos no procesados contra la acción perjudicial de las plagas y enfermedades de importancia económica y cuarentenaria, sin perjuicio para la salud humana y el ambiente”.(7:2)

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (MAGA), es el ente encargado de Promover y velar por la aplicación de normas claras y estables en

materia de las actividades agrícolas, pecuarias, hidrobiológicas, forestales y fitozoosanitarias, buscando la eficiencia y competitividad en los mercados y teniendo en cuenta la conservación y protección del medio ambiente, según se establece en la Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97, que a su vez dictará las normas, procedimientos y reglamentos, para el ingreso y transporte hacia y dentro del territorio nacional, de los animales, fármacos, biológicos, hidrobiológicos, materias primas, productos y subproductos no procesados de origen animal, equipos y materiales de uso animal, con la finalidad de evitar el ingreso o diseminación y establecimiento en el país de enfermedades, plagas, contaminantes y otros patógenos que afecten la salud de la biodiversidad animal.

- “Artículo 37. **Infracciones y sanciones.** El que importe plantas, semillas, productos y subproductos vegetales no procesados, suelo, agentes de control biológico, animales, productos o subproductos biológicos no procesados de origen animal y otros tipos de organismos para uso agrícola o pecuario, sin la correspondiente autorización, será sancionado con el decomiso del producto y multa de diez mil a veinticinco mil quetzales (Q 10,000.00 a Q 25,000.00)”.(7:10)

#### **1.9.8. Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente Decreto 68-86 su reglamento y sus reformas**

Se promulgó con el propósito de velar por el mantenimiento y el equilibrio ecológico, así como de la calidad del medio ambiente para mejorar la calidad de vida de los habitantes del país.

Es necesario mencionar que la Comisión Nacional del Medio Ambiente funcionó hasta marzo del 2001, puesto que sus funciones fueron sustituidas con la

creación del Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales, según decreto 90-2000 del Congreso de la República de Guatemala.

Los principales objetivos de la Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente son la protección, conservación y mejoramiento de los recursos naturales del país, así como la prevención del deterioro y mal uso o destrucción de los mismos, y la restauración del medio ambiente en general.

Es necesario hacer mención por su importancia el artículo 8 el cual indica que Para todo proyecto, obra, industria o cualquier otra actividad que por sus características pueda producir deterioro a los recursos naturales renovables o no, al ambiente, o introducir modificaciones nocivas o notorias al paisaje y a los recursos culturales del patrimonio nacional, será necesario previamente a su desarrollo un estudio de evaluación del impacto ambiental, realizado por técnicos en la materia y aprobado por la Comisión del Medio Ambiente.

El funcionario que omitiere exigir el estudio de Impacto Ambiental de conformidad con este Artículo será responsable personalmente por incumplimiento de deberes, así como el particular que omitiere cumplir con dicho estudio de Impacto Ambiental será sancionado con una multa de Q 5,000.00 a Q 100,000.00. En caso de no cumplir con este requisito en el término de seis meses de haber sido multado, el negocio será clausurado en tanto no cumpla.

#### **1.9.9. Otras leyes y reglamentos relacionados**

Las empresas avícolas derivado de su comercialización se relacionan con otras disposiciones legales, por lo cual se hace mención a continuación;

- Acuerdo Ministerial 131-2005 Establecer los requisitos para el Registro, establecimiento y funcionamiento de Unidades de Producción Avícola.

- Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Decreto 295 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado para Protocolo, Decreto 37-92 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.
- Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, Decreto 15-98 y sus reformas del Congreso de la República de Guatemala.

### **1.10. Aspectos financieros**

Está compuesto por todas las instituciones y empresas cuyo establecimiento y operación se rigen por la legislación que trata de las transacciones de activos financieros.

Una de las herramientas más efectivas para evaluar el desempeño financiero y posición de la empresa es la utilización de razones financieras, las cuales involucran los métodos de cálculo e interpretación de índices financieros.

Otra herramienta utilizada para examinar el índice de rendimiento de la inversión y el índice de rendimiento de capital es el sistema Dupont, que combina el estado de resultados y el balance general en dos medidas condensadas, es decir, miden la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y la rotación de activos totales, lo cual indican el grado de eficiencia que se dispone en los activos totales para generar ventas.

## **CAPÍTULO II**

### **ACTIVOS CORRIENTES**

Antes de entrar de lleno con los activos corrientes, se hace necesario mencionar la definición que hacen las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, sobre los activos en general de la siguiente forma: “Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos”. (17:18)

Así también indica que “Los beneficios económicos futuros de un activo son su potencial para contribuir directa o indirectamente, a los flujos de efectivo y de equivalentes al efectivo de la entidad. Esos flujos de efectivo pueden proceder de la utilización del activo o de su disposición”. (17:28)

#### **2. Activos corrientes**

Se entiende por activos corrientes aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero, en efectivo o en equivalentes de efectivo en un periodo inferior a un año.

Los activos corrientes son de gran importancia en toda empresa puesto que es con ellos que la empresa puede operar, adquirir mercancías, pagar Nómina, adquirir activos corrientes, y pagar sus pasivos ente otros aspectos.

El activo corriente es un factor importante del Capital de trabajo, toda vez que éste se determina restando el pasivo corriente al activo corriente.



El capital de trabajo depende del volumen de activos corrientes que tenga la empresa.

El activo corriente es el que determina la capacidad de pago que tiene la empresa, un aspecto tenido muy en cuenta tanto por las entidades financieras como por los proveedores.

## **2.1 Definición de activos corrientes**

El Diccionario Contable Empresa Informativa define el activo corriente como los recursos que se pueden convertir en efectivo, vender o consumir durante un ciclo normal de operaciones contables correspondientes a un año.

## **2.2 Clasificación**

La empresa deberá presentar separadamente los rubros atendiendo a los ciclos del giro del negocio en corriente y no corriente tanto para el activo como para el pasivo, a excepción de cuando se realice dicha clasificación atendiendo a la liquidez de cada cuenta contable de forma fiable y más relevante, de este modo la entidad presentará sus activos y pasivos ordenados conforme a su liquidez.

“Una entidad clasificará un activo como corriente cuando:

- a) Espera realizarlo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación;
- b) Mantiene el activo principalmente con fines de negociación;
- c) Espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes desde la fecha sobre la que se informa; o
- d) Se trate de efectivo o un equivalente al efectivo, salvo que su utilización esté restringida y no pueda ser intercambiado ni utilizado

para cancelar un pasivo por un periodo mínimo de doce meses desde de la fecha sobre la que se informa”. (17:32)

Independientemente del método que haya adoptado la entidad para revelar los importes generalmente se toman los criterios siguientes:

- a) Dentro del periodo de doce meses en que se reporta y
- b) Después de doce meses a la fecha anterior.

Cuando en una entidad está claramente definido el ciclo de negocios no existe mayor problema al establecer los límites de corriente o no corriente y la información es más fiable, pero cuando existe periodos posteriores a los doce meses se incrementa el grado de dificultad para poder realizar la separación de los activos y pasivos corrientes de los no corrientes y proporcionar una información útil que servirá para establecer los activos que se esperan realizar en el ciclo normal de operación.

Derivado de los criterios antes expuestos, los activos corrientes más usuales en las empresas distribuidoras de productos avícolas son los que se describen a continuación:

### **2.2.1 Efectivo y equivalentes de efectivo**

Esta cuenta comprende el efectivo disponible inmediato, comúnmente llamada caja y bancos, de tal forma que se encuentra libre de restricciones para su uso, dicha cuenta comprende tanto el efectivo como los cheques y depósitos bancarios a la vista.

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES), indica que efectivo es “El efectivo en caja y los depósitos a la vista”. (17:226)

Así mismo esta Norma indica que “Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez que se mantienen para cumplir con los compromisos de pago a corto plazo más que para propósitos de inversión u otros. Por tanto, una inversión cumplirá las condiciones de equivalente al efectivo solo cuando tenga vencimiento próximo, por ejemplo de tres meses o menos desde la fecha de adquisición. Los sobregiros bancarios se consideran normalmente actividades de financiación similares a los préstamos. Sin embargo, si son reembolsables a petición de la otra parte y forman una parte integral de la gestión de efectivo de una entidad, los sobregiros bancarios son componentes del efectivo y equivalentes al efectivo.” (17:40)

En la mayoría de las empresas dedicadas a la comercialización de mercaderías generalmente este rubro fluctúa entre un 10% y un 20%, por el ciclo operativo de compra venta de mercaderías.

### **2.2.2 Deudores comerciales y cuentas por cobrar**

Generalmente la cuenta de Deudores Comerciales y las cuentas por cobrar se originan por las ventas al crédito, por la compra que los clientes hacen a la empresa por la entrega de bienes o por la prestación de servicios.

El informe especial publicado por la revista electrónica Actualidad Empresarial en el año 2010, define las cuentas por cobrar indicando que “Las Cuentas por Cobrar son derechos legítimamente adquiridos por la empresa que, llegado el

momento de ejecutar o ejercer ese derecho, recibirá a cambio efectivo o cualquier otra clase de bienes y servicios.” (21)

### ✓ **Clasificación de deudores comerciales y cuentas por cobrar**

La fundación International Accounting Standards Committee Foundation IASC, se ha pronunciado sobre el término pequeñas y medianas entidades PYMES e indica que la mayoría de las ventas se realizan bajo condiciones de crédito normales a corto plazo.

“Las cuentas comerciales por cobrar relacionadas con dichas ventas se miden al importe no descontado de efectivo que se espera cobrar menos cualquier deterioro del valor. Para las ventas realizadas bajo condiciones que trascienden las condiciones normales de crédito, las cuentas por cobrar se miden inicialmente al valor presente de los cobros futuros descontados a una tasa de interés de mercado y, luego, se miden al costo amortizado empleando el método del interés efectivo”. (17:98)

Las cuentas por cobrar pueden clasificarse de acuerdo a su exigibilidad y a su origen.

- **Atendiendo a su exigibilidad**

Considerando su exigibilidad, las cuentas por cobrar deben ser clasificadas a corto y a largo plazo. Se consideran como cuentas por cobrar a corto plazo, aquellas con vencimiento a un plazo no mayor de un año posterior a la fecha del balance.

- Atendiendo a su origen

Las cuentas por cobrar se pueden presentar en:

- Cuentas por cobrar comerciales:  
Estas se clasifican en la cuenta, clientes y tienen su origen en el curso normal de la venta de un producto o servicio ofrecido al público, se deben presentar los documentos y las cuentas derivado de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representan la actividad normal de la misma.
- Cuentas por cobrar no comerciales  
Están a cargo de otros deudores, y proceden de otras fuentes diferentes a las ventas.

### **2.2.3 Inventarios**

Por inventario se define al registro total de los bienes y demás cosas pertenecientes a una persona o comunidad, hecho con orden y precisión generalmente.

Por otra parte la definición contable más común de inventario es, el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar con aquellas terceras personas, permitiendo la compra y venta en un periodo económico determinados.

La NIIF para las PYMES establece “los principios para el reconocimiento y la forma de medición de los inventarios como activos:

- a) Poseídos para ser vendidos en el curso normal de la operación;
- b) En proceso de producción con vistas a esa venta; o
- c) En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios”. (25)

Así mismo, indica que la sección No. 13 de inventarios aplica a todos los inventarios a excepción de:

- a) Las obras en progreso, que surgen de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados.
- b) Los instrumentos financieros.
- c) Los activos biológicos relacionados con la actividad agrícola y productos agrícolas en el punto de cosecha.

La fundación International Accounting Standards Committee Foundation IASC, se ha pronunciado sobre el término pequeñas y medianas entidades PYMES e indica que los inventarios son activos que se mantienen para la venta en el curso normal de las operaciones, en el proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros que se consumirán en el proceso productivo o en la prestación de servicios.

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), indica que los inventarios se expresan al importe menor entre el costo y el precio de venta menos los costos de terminación y venta, así mismo el costo se calcula aplicando el método de primera entrada, primera salidas.

#### ✓ **Inventarios de mercadería (pollo vivo)**

Lo constituyen todos aquellos bienes que le pertenecen a la empresa bien sea comercial o mercantil, los cuales los compran para luego venderlos sin ser modificados o transformados.

En esta cuenta se mostrarán todas las mercancías disponibles para la venta, las mercancías que tengan otras características y estén sujetas a condiciones particulares se deben mostrar en cuentas separadas, tales como las mercancías en camino (las que han sido compradas y no recibidas aún), las mercancías

dadas en consignación o las mercancías pignoradas (aquellas que son propiedad de la empresa pero que han sido dadas a terceros en garantía de valor que ya ha sido recibido en efectivo u otros bienes).

#### ✓ **Medición de los inventarios**

La medición de los inventarios como lo indica la NIIF para las PYMES es que “una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta”. (17:24)

#### ✓ **Actividades de Inversión a corto plazo**

Las inversiones generalmente son catalogadas como adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como las inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes al efectivo.

Representan colocaciones de dinero sobre las cuales una empresa espera obtener algún rendimiento a futuro, ya sea, por la realización de un interés implícito, dividendos o mediante la venta a un mayor valor a su valor del que se adquirió.

Una inversión a corto plazo es una inversión que se pretende ser celebrada por lo menos durante el ciclo de vida del período contable.

La NIIF para las PYMES, hace mención de las Inversiones a Corta Plazo de gran liquidez y deben contar con dos cualidades que son:

- a) Ser fácilmente convertibles en importes de efectivo,
- b) Estar sujetas a un riesgo insignificante al momento de cambios en su valor.

**CAPÍTULO III**  
**ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL**  
**INTERNO CON BASE EN EL SISTEMA COSO (I, II Y COSO PYMES)**

**3. Concepto de control interno**

Según German Albeiro Castaño Duce el control interno es “un proceso administrativo a través del cual los administradores realizan un esfuerzo sistemático orientado a comparar el rendimiento con los estándares establecidos por las organizaciones, y estar en capacidad de determinar si el desempeño es acorde con las normas”. (30)

**3.1 Definición de control interno**

Una de las definiciones desde el punto de vista de los auditores internos es la que brinda The Institute of Internal Auditors (IIA) como “cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de los objetivos y las metas establecidas serán seguidos”. (28)

**3.2 Definición de control interno tradicional**

“Para la administración, el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar a asegurar que una entidad cumpla con sus objetivo”. (14:5)



### **3.3 Control interno contable**

El control interno contable según Rodrigo Estupiñán Gaitán es una consecuencia del control administrativo sobre un sistema de información, con los siguientes objetivos:

“Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas, y, en el período contable que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos”. (14:7)

### **3.4 Control interno administrativo**

Rodrigo Estupiñán Gaitán indica que el control interno administrativo “es el plan de la organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa
- Coordinar sus funciones
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos
- Mantener una ejecutoria eficiente
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control
- El control de evaluación de riesgo
- El control y sus actividades
- El control del sistema de información y comunicación
- El control de supervisión o monitoreo”. (14:7)

### **3.5 Importancia del control interno**

Samuel Alberto Matilla Blanco indica que la importancia del control interno radica en:

- “Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino
- Los controles internos le hacen posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y re-estructurándose para el crecimiento futuro”. (15:67)

### **3.6 Características de un buen control interno**

El control interno es un factor crítico en el logro de los objetivos de una empresa y su efectividad depende de la información recibida, para lograr un uso óptimo; deben de poseer ciertas características como ser oportunos, tener una ubicación estratégica, seguir una estructura orgánica, revelar tendencias y situaciones, y sobre todo, deben ser económicos y hacer resaltar la excepción.

### **3.7 Objetivos del control interno**

El control interno persigue el cumplimiento de los siguientes objetivos:

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

### **3.8 Principios del control interno**

“Un análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes permiten señalar los siguientes principios del control interno

1. Segregación de funciones
2. Autocontrol
3. Desde arriba-hacia-bajo
4. Costo menor que beneficio
5. Eficacia
6. Confiabilidad y
7. Documentación”. (15:27)

### **3.9 Elementos del control interno**

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable de poder lograr sus objetivos específicos; dicha estructura consta de los siguientes elementos: Ambiente de control, Sistema contable y Procedimientos de control.

#### **3.9.1 Ambiente de control**

“El ambiente institucional da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración”. (15:69)

### **3.10 Sistema contable**

“El sistema contable de cualquier empresa independientemente del sistema contable que utilicé, se deben ejecutar tres pasos básicos utilizando relacionada con las actividades financieras; los datos se deben registrar, clasificar y resumir, sin embargo el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar en la toma de decisiones comerciales”. (29)

### **3.11 Procedimientos de control**

De acuerdo con la naturaleza del control, los procedimientos pueden ser de carácter preventivo y de detección.

Los procedimientos preventivos son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

La finalidad de los procedimientos de control de detección, es descubrir los errores o las desviaciones, que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos preventivos.

Entre los principales procedimiento de control están:

- Debita autorización de transacciones;
- Adecuada segregación de funciones y atribuciones;
- Correcto registro de operaciones a través de un adecuado uso de documentos y formas;
- Diseñar un sistema adecuado de seguridad para el resguardo de activos;
- Supervisión y seguimiento a las operaciones efectuadas.

### **3.12 Control interno según el informe COSO (I, II Y COSO para PYMES)**

Indiscutiblemente los sistemas de control interno se desarrollan en todas las empresas y es de gran importancia que se apoyen en la continuidad de las actividades de control, que faciliten el crecimiento de tal forma que la responsabilidad sea dirigida a la consecución de los objetivos del negocio, es por esto que el informe COSO constituye una referencia profesional en el mundo de la auditoría.

#### **3.12.1 Control interno según el informe COSO (I) marco integrado de control interno**

En el año de 1992 se publicó el Marco Integrado de Control Interno también llamado COSO I, para ayudar las empresas en la evaluación e implementar mejoras en los sistemas de información, por ello “El informe COSO es emitido por el Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (Comité Patrocinador de la Comisión Treadway), formado por representantes de la American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives International, Institute of Management Accountants y The Institute of Internal Auditors, se ha constituido como un elemento fundamental dentro de las organizaciones para la consecución de sus objetivos a través de la definición de un marco común de control interno”. (1:7)

El objetivo principal del informe COSO I Marco Integrado de Control Interno, consiste en ayudar a la dirección de las empresas es establecer una definición de control interno que sea común para todas, es por ello que Pricewaterhousecoopers, el Instituto de Auditoría Interna de España y Coopers & Librand se asocian para publicar los nuevos conceptos de control interno.

Los nuevos conceptos de control interno establecen que el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí, los cuales surgen de la forma en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección, dichos componentes son:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Estos componentes interrelacionados unos con otros provocan una simbiosis que forma un sistema integrado capaz de responder de forma interactiva, dinámica y oportuna para hacerle frente a las circunstancias del entorno empresarial. (Véase Figura 1)



**Figura 1.** Componentes de control interno Marco integrado  
Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – COSO 1992  
Recuperado el 25 de febrero de 2012 de, <http://www.coso.org/>

### **a) Entorno de control**

“El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de la organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de los demás componente del control interno, aportando disciplina y estructura”.  
(5:2)

### **b) Evaluación de los riesgos**

La evaluación de riesgos consiste en la forma de identificar, analizar e indagar sobre los riesgos más relevantes que pueden limitar la consecución de los objetivos estratégicos del negocio.

### **c) Actividades de control**

Las actividades de control, son las normas de carácter interno, políticas, procedimientos e instrucciones que ayudan a asegurar la toma de decisiones y acciones necesarias en el control de riesgos que pueden limitar la consecución de los objetivos estratégicos.

### **d) Información y comunicación**

Hay que comunicar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades.

### **e) Supervisión**

La supervisión se realiza a través de actividades de seguimiento continuado a los largo del tiempo, lo cual permite garantizar el adecuado uso de los recursos.

En el año 2001, COSO I percibe la necesidad de desarrollar un marco integrado de gestión de riesgos corporativos que defina las pautas y conceptos fundamentales así como una terminología común en esta área”. (1:7)

Por lo tanto, el informe COSO I, es un modelo orientado al análisis y examen del control interno desde una perspectiva de dirección orientada a resultados. Este mismo informe COSO I, está diseñado para proporcionar una seguridad razonable de que se está cumpliendo los objetivos establecidos de la entidad ya sean estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.

Por lo expuesto, el informe COSO I, permite verificar si el control interno, se encuentra funcionando adecuadamente con la gestión de riesgos corporativos. Para lograr dicha gestión de riesgos, el informe COSO I, incluye componentes que identifican los eventos, evalúan los riesgos, proporcionan respuestas al riesgo, actividades de control, información, comunicación y supervisión. Al aplicar el informe COSO I, el aspecto fundamental es buscar, crear y mantener el valor para los grupos de interés de las organizaciones.

### **3.12.2 Control interno según el informe COSO (II) Gestión de riesgos corporativos**

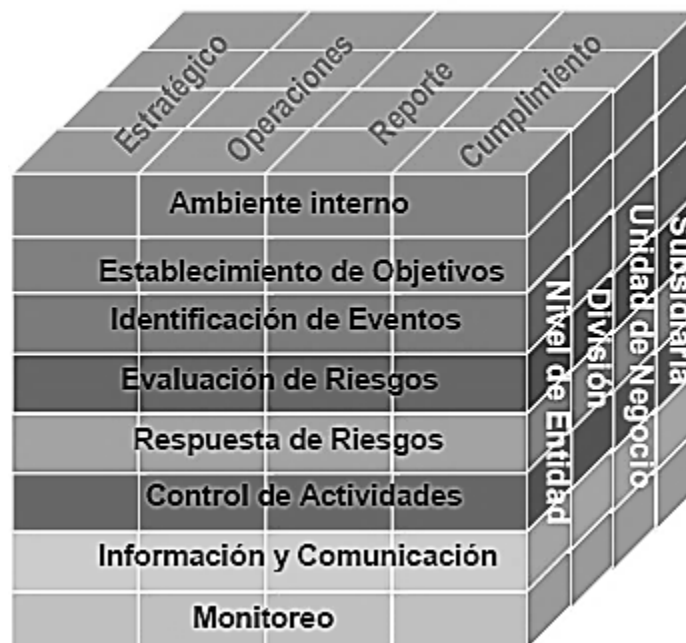
En el contexto anterior el informe COSO I lo conformaban cinco componentes, ahora bien el informe COSO II, “Gestión de riesgos corporativos, el cual consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión”. (1:34)

- Ambiente de control o ambiente interno;
- Establecimiento de objetivos;
- Identificación de eventos;
- Evaluación de riesgos;



- Respuestas al riesgo;
- Actividades de control;
- Información y comunicación;
- Monitoreo o supervisión.

Estos componentes se interrelacionan provocando una asociación integral (Véase Figura 2).



**Figura 2.** Componentes de control interno Gestión de riesgos corporativos  
 Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – COSO 2004, Pág. 18.  
 Recuperado el 19 de marzo de 2012 de, <http://www.coso.org/>

### a) Ambiente de control o ambiente interno

Es la base de todos los demás componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporciona los lineamientos disciplinarios, suministra una estructura e influye en las estrategias y objetivos, en los cuales se construyen actividades de negocio e identifican y evalúan los riesgos para actuar sobre ellos.

“El ambiente interno se ve influido por la historia y cultura de la entidad y comprende muchos elementos, incluyendo los valores éticos de la entidad, la competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la dirección para gestionar riesgos y la forma de asignar la autoridad y responsabilidad.

El consejo de administración es una parte crítica del ambiente interno e influye de modo significativo en sus otros factores”. (1:40)

- Filosofía de gestión de riesgos: Es el conjunto de objetivos y actitudes que una entidad comparte y que caracterizan cómo se contempla el riesgo en la misma.

Cuando la filosofía de gestión de riesgos corporativos, se desarrolla de manera adecuada, y el personal de la entidad, comprenda y acepte los lineamientos que esta proporciona, hasta este momento la entidad podrá gestionar los riesgos de forma eficiente, y así, conservar y crear valor.

- Riesgo aceptado: Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en sus operaciones dirigidas a crear valor, además es el reflejo de la filosofía de gestión de riesgos, la que impone lineamientos para la cultura y el estilo de las operaciones.
- El consejo de administración: Entre sus funciones deberá estar, su preparación para cuestionar y fiscalizar las actividades de la dirección, así como, contar con un grupo de consejeros externos imparciales para que el ámbito interno sea eficaz.
- Integridad y valores éticos: Estos son elementos esenciales del ámbito interno de toda entidad, los cuales influyen en el diseño, administración y seguimiento de las actividades; los valores de la dirección deben equilibrar los intereses de la empresa, de sus colaboradores, clientes internos, clientes

externos y público en general, es decir evitar beneficios personales a cualquier costo los que provocan acciones y reacciones no deseadas.

Otra de las causas de prácticas cuestionables es la ignorancia de los principios éticos, los cuales deben ser comunicados por campañas de orientación de lo que está bien o mal y las respectivas sanciones a malas acciones.

- Estructura organizativa: Es el marco adecuado para planificar y ejecutar el control y supervisar sus actividades; en este proceso se otorga autoridad y responsabilidad, en donde se manifiestan líneas adecuadas de información.

Toda entidad deberá desarrollar una estructura organizativa ajustada a sus necesidades, su dimensión y la naturaleza de sus actividades, para poder alcanzar sus objetivos.

- Asignación de autoridad y responsabilidad: Esta se manifiesta hasta en el punto en que los individuos y equipos de trabajo están autorizados para la realización de sus tareas, y motiva a utilizar su iniciativa para tratar de resolver los problemas.
- Normas para recursos humanos: Es la práctica relacionada con la contratación de personal, orientación, evaluación, tutorías, promociones y la transmisión de mensajes en relación con los niveles esperados de integridad, conducta, ética y competencia para la realización de las actividades.

En la actividad de transmisión de mensajes de las acciones disciplinarias remarca que no se tolerará las violaciones a los estatutos preestablecidos.

- Implicaciones: Sin duda es imposible que un sistema carezca de implicaciones, y es difícil velar todo el tiempo para determinar el impacto positivo o negativo.

El impacto de un ambiente interno ineficaz suele contraer amplias consecuencias, como el deterioro de una imagen pública, pérdida de información financiera o hasta la quiebra.

### **b) Establecimiento de objetivos**

Todas las entidades se enfrentan a una diversidad de riesgos de fuentes internas y externas, por lo tanto, una de las respuestas a ellos es fijar los objetivos, los cuales deben estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad.

El riesgo aceptado se puede expresar como una función de equilibrio entre el crecimiento de la empresa, rendimiento y el riesgo que contraen estas acciones, también llamada una medida de valor para accionistas, además se puede establecer una relación entre el riesgo aceptado como el nivel de riesgo que se aceptaría a cambio de crear valor para la empresa.

Un objetivo principal de la entidad radica en establecer en términos amplios los logros que desea alcanzar, a partir de éste punto.

La dirección de la entidad fija los objetivos estratégicos, los que deben ser de alto nivel y alinearse con la misión y visión de la entidad.

Los objetivos deben de ser entendibles en todos los niveles de la entidad, debido a que la gestión de riesgos corporativos exige una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para poder alcanzarlos.

Entre la diversidad de entidades existentes se puede puntualizar cuatro categorías de objetivos a continuación:

- **Objetivos estratégicos:** Son los objetivos de alto nivel que establece la entidad de forma amplia y que espera alcanzar, alineados con la visión, misión y la finalidad aportando el apoyo para su cumplimiento; interrelacionándose con los objetivos específicos.
- **Objetivos operativos:** Se refiere a la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan en la entidad.
- **Objetivos informáticos:** Son los referentes a la información fiel, debido a que proporciona a la dirección datos seguros y confiables para la toma de decisiones, ya sea que provenga internamente o externamente, financiera o de otra índole.
- **Objetivos de cumplimiento:** Son los objetivos que van destinados a cumplir los lineamientos legales, normas y otros que atañen a la entidad.

Una gestión de riesgos corporativos eficaz, es la que brinda una seguridad razonable del cumplimiento de la trilogía de objetivos antes mencionados.

Los objetivos deben previamente, orientarse con el riesgo aceptado que ha establecido la dirección con la respectiva supervisión de la administración existiendo así, una conexión lógica entre ambos.

Las estrategias de una entidad se reflejan en el riesgo aceptado, en consecuencia, orienta la asignación de recursos.

Los niveles aceptables de desviación en la consecución de objetivos se ven reflejado en la tolerancia al riesgo, de igual forma, considera la importancia de poder alcanzar los objetivos, puesto que los alinea con el riesgo aceptado.

### **c) Identificación de eventos**

Un evento es el suceso derivado por factores internos como externos, que afectarán el cumplimiento de los objetivos implantados en la entidad.

La productividad de una entidad puede verse afectada por eventos potenciales de ocurrir, determinándose si su impacto es positivo que derive en oportunidades o si afectarán negativamente en un riesgo, restando valor.

Habitualmente los eventos no acontecen de forma aislada, provocando la ocurrencia de otros eventos, de hecho la entidad debe de entenderlos de forma relacionada entre sí, conocer la causa de estos y el efecto que estos desencadenan, para lo cual la Dirección deberá encaminar esfuerzos en la gestión de riesgos corporativos de forma eficiente.

Dentro de la gestión de riesgos corporativos, la dirección de la entidad identifica la importancia de comprender los factores internos y externos, por lo tanto se ilustra en la tabla 1 Categoría de eventos de fuentes externas o internas.

Un enfoque usado para establecer las características de los eventos, y así poder clasificarlos de forma estándar para una futura evaluación de riesgos, tal como se presenta en la tabla 1.

<b>Categorías de eventos</b>	
<b>Factores externos</b>	<b>Factores internos</b>
<b>Económicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad de capital</li> <li>● Emisión de deuda, impago</li> <li>● Concentración</li> <li>● Liquidez</li> <li>● Mercados financieros</li> <li>● Desempleo</li> <li>● Competencia</li> <li>● Funciones/Adquisiciones</li> </ul>	<b>Infraestructura</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Disponibilidad de activos</li> <li>● Capacidad de los activos</li> <li>● Acceso al capital</li> <li>● Complejidad</li> </ul>
<b>Medioambientales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Emisiones y residuos</li> <li>● Energía</li> <li>● Catástrofes naturales</li> <li>● Desarrollo sostenible</li> </ul>	<b>Personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad del personal</li> <li>● Actividad fraudulenta</li> <li>● Seguridad e Higiene</li> </ul>
<b>Políticos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambios de gobierno</li> <li>● Legislación</li> <li>● Políticas públicas</li> <li>● Regulación</li> </ul>	<b>Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad</li> <li>● Diseño</li> <li>● Ejecución</li> <li>● Proveedores/Subordinados</li> </ul>
<b>Sociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Demografía</li> <li>● Comportamiento del consumidor</li> <li>● Responsabilidad social corporativa</li> <li>● Privacidad</li> <li>● Terrorismo</li> </ul>	<b>Tecnología</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Integridad de datos</li> <li>● Disponibilidad de datos y sistemas</li> <li>● Selección de sistemas</li> <li>● Desarrollo</li> <li>● Despliegue</li> <li>● Mantenimiento</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Interrupciones</li> <li>● Comercio electrónico</li> <li>● Datos externos</li> <li>● Tecnología emergente</li> </ul>	

**Tabla 1.** Gestión de riesgos corporativos marco integrado de control interno  
Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – COSO 2004, Pág. 61.  
Instituto de Auditores externos de España, Pricewaterhousecoopers.

#### **d) Evaluación de riesgos**

En la gestión de riesgos corporativos, la evaluación de riesgos que efectúa la Dirección de la entidad, considera los eventos potenciales esperados que puedan tener impactos significativos e inesperados, visualizando los eventos potenciales que pueden impactar y limitar la concesión de los objetivos.

Al evaluar los riesgos, la Dirección deberá tomar consideración sobre los eventos que se tiene considerada su ocurrencia, así como los eventos inesperados.

El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad, debido a esto la evaluación de riesgos corporativos, considera básicamente dos tipos de riesgos los cuales son:

- **Riesgo inherente:** Es aquel a que se enfrenta una entidad en ausencias de controles para modificar la probabilidad de impacto de un evento, que por su naturaleza no se puede separar de la situación donde existe y es propio de cada empresa de acuerdo a su actividad.
- **Riesgo de control:** Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.
- **Riesgo residual:** Es aquel que aún persiste después que la dirección de la entidad realiza la estrategia de respuesta a los riesgos.

La metodología utilizada en la gestión de riesgos corporativos, se centra básicamente en técnicas cualitativas y cuantitativas, la primera es utilizada por la entidad cuando los riesgos no presentan características cuantitativas, en cambio



las técnicas cuantitativas aportan mayor precisión las cuales son utilizadas en actividades de mayor complejidad y sofisticación, entre las cuales se tiene:

- **Bench marking:** Es la forma de comparación entre dos entidades del mismo género en procesos concretos, que compara medidas y resultados entre otros para identificar oportunidades de mejora.
- **Modelos probabilísticos:** Su base fundamental son las hipótesis, que relacionan eventos a gran escala para determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto de los riesgos, dicho análisis se efectúa a partir de datos históricos o ficticios para reflejar un comportamiento futuro.
- **Modelo no probabilístico:** Es la técnica que utiliza hipótesis subjetivas para estimar los eventos, es decir, usa de base los datos históricos, tal es el caso de las medidas de sensibilidad, las simulaciones y los análisis de escenarios.

#### **e) Respuestas al riesgo**

Una vez realizada la tarea de evaluación de riesgos relevantes, la dirección establece de qué forma responderá a los riesgos detectados.

Entre las categorías más aceptadas para dar respuesta a los riesgos son las siguientes:

- **Evitar:** Es simplemente apartarse de las actividades que generan riesgo; toda entidad persigue el cumplimiento de sus objetivos y para conseguirlo, siempre que sea posible debe evadir los riesgos.

- Reducir: Involucra la consecución de acciones encaminadas a minimizar la probabilidad de ocurrencia o de impacto del riesgo o ambos, ésta técnica reduce el riesgo hasta el grado de riesgo residual con una línea de tolerancia de riesgo deseado.
- Compartir: La posibilidad de ocurrencia de un evento que provoque riesgo se reduce al trasladar o al compartir parte del mismo, de modo que ésta técnica entre otras consiste en la contratación de una entidad que absorba parte del riesgo, tal es el caso de las aseguradoras para ciertos tipos de procesos en los cuales se determina algún grado de riesgo arriba del aceptado o en la realización de operaciones de cobertura, siempre y cuando se realice el análisis de costo – beneficio, reduciendo así el riesgo al grado de riesgo residual.
- Aceptar: En esta fase la dirección no emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o impacto del riesgo, lo acepta tal cual es, esto por varias razones como valores insignificantes, no materiales o la estrategia de costo – beneficio resulta demasiado alto para ejecutarla.

Al determinar la respuesta a los riesgos, la dirección debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los efectos subsiguientes a las respuestas potenciales planteadas por la dirección, si se encuentran encaminadas con las líneas de tolerancia al riesgo.
- La relación del costo – beneficio a las posibles respuestas a los riesgos.

- La posibilidad de poder realizar el cumplimiento de sus objetivos va más allá de limitarse a proveerle respuesta a los riesgos, sino en buscar oportunidades para la entidad que es más determinante.

Es necesario que la entidad reconozca que siempre existirá un nivel de riesgo residual ya sea por las limitaciones en los recursos para accionar sino también a la incertidumbre del futuro y otras limitaciones como el riesgo inherente a todas las actividades.

Las gestión de riesgos corporativos, demanda que el riesgo se considere a nivel de toda la entidad o a la implementación de una cartera de riesgos en la cual se deben examinar los riesgos de cada componente, departamentos o unidades de la entidad, para determinar si se encuentran en el perfil del riesgo residual de conformidad con la tolerancia al riesgo y sus objetivos individuales y no sobrepasar el riesgo global aceptado por la entidad.

#### **f) Actividades de control**

Son las normas, procedimientos y actividades necesarias para implementar las políticas, cuyo fin es asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por la dirección para controlar los riesgos.

Posteriormente a la elección de la respuesta a los riesgos, la dirección reconoce las actividades necesarias para ayudar a alcanzar la realización de las respuestas de forma eficaz y oportuna.

Existe una amplia gama de actividades de control que se usan normalmente para mantener el rumbo de las entidades hacia el logro de sus objetivos, a continuación se hace mención de los siguientes:

- Revisiones a alto nivel: Son las realizadas por la alta dirección, en las cuales se hacen revisiones de las funciones reales contra lo presupuestado, para medir hasta qué punto se consiguen los objetivos.
- Gestión directa de funciones o actividades: Entre estas se menciona las realizadas por los directivos que gestionan las funciones o actividades, en donde se revisan los informes de rendimiento, identificando tendencias y comparando las estadísticas y objetivos económicos.
- Procesamiento de información: Es necesario una variedad de controles para constatar la exactitud, integridad y autorización de las operaciones, los cuales son sometidos a comprobaciones en los sistemas informáticos en línea y procedimientos lógicos.
- Controles físicos: Son los exámenes, recuentos y cotejos periódicos que se realizan a los equipos, existencias, valores, efectivo entre otros, que la entidad tiene en resguardo.
- Indicadores de rendimiento: El uso de la información por los directivos se enfoca en el “como” para examinar a la entidad, la rotación de inventarios, las tendencias inusuales, investigar resultados inesperados, e indicando el rendimiento de los procesos, a fin que se pueda alcanzar el objetivo fijado.
- Segregación de funciones: Ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final, para evitar el riesgo de error o fraude.

Las actividades de control generalmente involucran dos partes: una política que establece lo que debe hacerse y los lineamientos, procedimientos y demás para

llevarlos a cabo, las acciones de seguimiento podrían variar según la dimensión y estructura organizativa de la entidad.

Dentro de las actividades de control, se encuentran los controles de aplicación con el objetivo principal de que los errores no se introduzcan en el sistema informático, así como detectarlos y corregirlos una vez dentro.

Los controles reflejan el entorno y sector en que opera la entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, incluso cuando dos entidades tuvieran objetivos idénticos y tomaran decisiones similares respecto a cómo alcanzarlos, las actividades de control serían distintas.

### **g) Información y comunicación**

En las entidades se identifican una gran variedad de datos informativos, referentes a los eventos internos como externos de suma importancia para dirigir el rumbo de la entidad.

Una información financiera fiable es básica para planificar, presupuestar, fijar precios, evaluar el rendimiento del área de ventas, alianzas y otras actividades de gestión.

Los sistemas de información deberán cambiar según sean las necesidades de apoyar a nuevos objetivos, de modo que se pueda identificar y captar la información financiera y no financiera, para poder procesarla y comunicarla en forma y tiempo adecuados, útiles para poder ejercer control en la entidad.

La flexibilidad, agilidad, exactitud y oportunidad, son una de tantas características esenciales para integrarse a la arquitectura de los sistemas de información de una organización.

Las actividades comerciales se deben registrar en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a la información financiera y operativa en global o en segmentos, de forma eficaz para controlar las actividades del negocio.

Además la oportunidad de flujo de información necesita ser coherente con el ritmo de cambio de los ámbitos interno y externo de la entidad.

Dada la creciente dependencia a sistemas sofisticados de información, hace necesaria verificar si cumplen estándares de fiabilidad y calidad, ya que unos datos inexactos pueden provocar riesgos no identificados, por consiguiente se tendrá que confirmar las siguientes interrogantes:

- ¿Es su contenido adecuado? Si se encuentra a nivel correcto de resumen y detalle.
- ¿Es oportuna? Que se encuentre disponible cuando se necesite y dentro de los plazos adecuados.
- ¿Se encuentra actualizada? Que sea la última versión disponible.
- ¿Es exacta? Que los datos que refleje sean correctos.
- ¿Es accesible? Que el personal que la necesite pueda obtenerla fácilmente.

La comunicación de la información debe ser un factor inherente para un proceso eficaz y eficiente, asimismo comunicar el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo.

La comunicación no debe ser solo a nivel interno sino también externo, de forma abierta y reciproca tratando de conocer sus necesidades y preferencias de evolución.

Otra forma de comunicación son los manuales de políticas escritos, correo electrónico, anuncios, mensajes en la web y audiovisuales, todas las anteriores en forma y tiempo correctos ayudan a que el proceso de información y comunicación sea más eficiente.

#### **h) Monitoreo o supervisión**

A medida que transcurre el tiempo la gestión de riesgos corporativos cambia, las respuestas a los riesgos que antes eran imprescindibles, ahora pueden ser irrelevantes, esto a causa de contratación de personal nuevo, cambios en la estructura o la introducción de nuevos procesos entre otros, para determinar que la gestión de riesgos continua siendo eficaz, es necesario realizar una supervisión que se divide así:

- Supervisión a través de actividades permanentes: Esta está integrada por actividades operativas y recurrentes de una entidad, la cual se realiza en tiempo real reaccionando dinámicamente a las condiciones cambiantes, por ejemplo:
  - ✓ Revisiones a los informes operativos por la dirección.
  - ✓ Cambios en la información en los modelos de riesgo.
  - ✓ Prestar atención a la información proveniente de terceros.
  - ✓ Recomendaciones planteadas por auditores internos, externos y demás asesores.
  - ✓ Retroalimentación por sesiones de trabajo en la planificación de resoluciones de problemas.
  - ✓ Charlas de los directivos con el personal, indagar sobre el conocimiento de códigos de valores, manuales internos, y formas de actuar ante

posibles problemas, dichos comentarios confirmarían el funcionamiento del personal en la gestión de riesgos corporativos.

- Supervisión de evaluaciones independientes: Estas revisiones tienen lugar después de que han ocurrido los hechos, normalmente proporciona una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes, realizar pruebas a los procesos permanentes brinda otra perspectiva de su correcta realización.

La combinación de ambas permite una supervisión eficiente que provoca una gestión de riesgos eficaz.

El alcance y la frecuencia, tienen una relación directamente proporcional a medida en que la materialidad e importancia reflejen los riesgos, así como su respuesta, así también les corresponderán los controles y el seguimiento a estos.

Comúnmente este tipo de evaluaciones tienen el carácter de autoevaluaciones, las que están a cargo de una unidad, que realiza las evaluaciones sobre la eficiencia y eficacia de la gestión de riesgos, a menudo son los auditores internos los encargados de su realización.

La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema, analiza las tareas realizadas contra las normas establecidas por la dirección para cada área, por medio de una metodología y herramientas de evaluación, como cuestionarios y cuadros de mando entre otros, con el objetivo máximo de determinar si dicho proceso brinda una seguridad razonable con respecto del cumplimiento de los objetivos.



Un nivel adecuado de documentación normalmente hace que las evaluaciones sean más eficaces y eficientes.

Dentro de las evaluaciones efectuadas, se detectan deficiencias que provoquen una debilidad potencial o real, que merece atención, puesto que generan una oportunidad de fortalecer la gestión de riesgos corporativos y aumentar la probabilidad de que realicen los objetivos planteados.

La dirección debe ser informada de las deficiencias en la gestión de riesgos y del control que afecta a sus unidades, los supervisores definen los protocolos adecuados de información para sus subordinados, haciendo llegar a las partes interesadas las deficiencias que le competen, es decir determinar un umbral de importancia para cada segmento de interés.

### **3.12.3 Control interno según el Informe COSO para PYMES**

Se hace necesario comentar que en los años 2006, el Comité, formado por representantes de la American Accounting Association, American Institute of Certified Public Accountants, Financial Executives Internacional, Institute of Management Accountants The Institute of Internal Auditors, tuvo la percepción que la mayoría de las organizaciones importantes a nivel internacional de dimensiones no tan grandes, no se encontraban conformes a la metodología del COSO, ya que exponían que esa metodología era solo para las grandes empresa, por tal motivo el Comité promulgó que COSO debe ser universal e independientemente del tamaño de las compañías, por ende inicio investigaciones y concluyo como resultado final la emisión de la publicación Control Interno de la Información Financiera, Guía para Pequeñas Empresa Cotizadas.

Este nuevo documento consta de veinte principios fundamentales para proporcionar una perspectiva general del control interno de las empresas y cinco componentes de COSO que se mencionan a continuación:

- Entorno de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión o monitoreo

Estos componentes se interrelacionan provocando una asociación integral (Véase Figura 3).



**Figura 3.** Componentes de control interno de la información financiera, guía para pequeñas empresa cotizadas. Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – COSO 2006, Pág. 17. Recuperado el 21 de marzo de 2012 de, <http://www.coso.org/>

#### a) Entorno de control

El entorno de control se encuentra alineado igual que los otros cinco componentes al Marco Integrado de Control Interno COSO I, haciendo énfasis en el componente entorno de control es la base sobre la que asientan el resto de los componentes de control interno, los cuales marcan el camino que debe seguir la organización, este componente cuenta con siete principios los cuales son:

- Integridad y valores éticos
- Consejo de Administración
- Filosofía de la Administración y Estilo de Operación
- Estructura Organizacional
- Competencias del Reporte Financiero
- Autoridad y Responsabilidad
- Recursos Humanos

#### b) Evaluación de riesgos

La evaluación del riesgo se encuentra encaminada y relacionada con el objetivo de elaborar información financiera fiable que implica la correcta identificación y el oportuno análisis de los riesgos de errores materiales, este componente consta de tres principios los cuales son:

- Objetivos de la información financiera
- Riesgos de la información financiera
- Riesgos de fraude

#### c) Actividades de control

Las actividades de control se realizan en varios niveles jerárquicos de una organización con el fin de reducir los riesgos de consecución del logro de los

objetivos de la información financiera, este componente cuenta con cuatro principios que ayudan al cumplimiento del componente son:

- Integración con la evaluación de riesgos
- Selección y desarrollo de actividades de control
- Políticas y procedimientos
- Tecnología de la información

d) Información y comunicación

Los sistemas de información identifican, recogen, procesan y distribuyen la información necesaria que brinda el apoyo al logro de los objetivos estratégicos alineados con la información financiera, para lo cual cuenta con cuatro principios interrelacionados que son:

- Información de reporte financiero
- Información de control interno
- Comunicación interna
- Comunicación externa

e) Supervisión

Según indica el informe de Control Interno de la Información Financiera, Guía para Pequeñas Empresa Cotizadas (COSO PYMES), los sistemas de control interno se supervisan para evaluar la calidad del rendimiento del sistema a lo largo del tiempo, a través de actividades de supervisión continua, evaluaciones puntuales o una combinación de ambas, así mismo, este componente cuenta con dos principios que ayudan a fortalecer las tareas de supervisión los cuales son:

- Evaluaciones continuas e independientes
- Deficiencias de reporte

Como puede observarse, nuevamente el comité COSO emite una estructura de muy parecida a la emitida en el año 1997, solo que esta vez agrega nuevas características y básicamente está diseñado para la información financiera como una guía de acción para las empresas denominadas “pequeñas” que cotizan en bolsa de valores, sin embargo esto no limita sino alienta a su utilización, para el caso de Guatemala, un país en vías de desarrollo con dificultades en el cumplimiento de normas complejas, esta guía es idónea ya que la industria comercial en su contexto se puede clasificar dentro de la casilla de “pequeñas” empresas tal como se manifiesta en documento de referencia, para efectos del estudio, se analizaron las tres propuestas de COSO, y se determinó la utilización del informe de Control Interno de la Información Financiera, Guía para Pequeñas Empresa Cotizadas (COSO PYMES), por ser el que más de adecua a las necesidades de la industria comercial guatemalteca, así mismo proporciona el soporte adecuado, tanto en la evaluación de control interno, como en el diseño de la estructura del mismo.

#### **3.12.4 Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza a conseguir, y los componentes, que representan lo que se necesita para cumplir con dichos objetivos.

#### **3.12.5 Límites del control interno**

Muchas veces las personas consideran que un adecuado sistema de control interno no permitirá ninguna falla, esto es equivocado ya que siempre se tendrán los riesgos inherentes o, en algunas ocasiones, los controles pueden ser mal adoptados, ya sea por error o con intención.

### **3.12.6 Gestión de riesgos corporativos**

La Gestión de Riesgos Corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y sus oportunidades asociados, puesto que mejora así la capacidad de generar valor.

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

Esta definición refleja algunos conceptos fundamentales de la gestión de riesgos corporativos:

- Es un proceso continuo que fluye a través de una entidad;
- Se realiza por personas en cada nivel de la organización;
- Se aplica al establecimiento de la estrategia;
- Se aplica en toda la empresa, a cada nivel y unidad e incluye una perspectiva del riesgo al nivel de la entidad;
- Está diseñada para identificar eventos potenciales que afecten a la entidad y gestionar los riesgos dentro del riesgo aceptado;
- Puede proporcionar una seguridad razonable a la dirección y al consejo de administración de una entidad;
- Está orientada a la consecución de objetivos en una o varias categorías separadas”. (1:29)

La gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable a medida que se interrelacionen las capacidades y sus componentes.

### **3.12.7 Eventos – riesgos y oportunidades**

“Riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte desfavorablemente al logro de objetivos”. (1:28)

Los que tienen un impacto negativo representan los riesgos que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente.

### **3.12.8 Tecnología de información**

La tecnología de información ayuda a la evaluación de la eficiencia y eficacia de los sistemas informáticos, así como de la gestión administrativa con una relación mutuamente beneficiosa.

Los principales objetivos de la tecnología de información se enuncian a continuación:

- Proteger la estructura tecnológica
- Apoyar la eficiencia operativa
- Uso adecuado y oportuno de los recursos de tecnología de información
- Brindar apoyo competitivo
- Preservar las condiciones de la información

### **3.12.9 Matriz de riesgos**

Es una herramienta analítica que permite identificar por producto y vehículo legal cuales son las unidades y procesos de la organización más vulnerables al incumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización.

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar los procesos más importantes de una empresa.

El tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores internos y externos relacionados con estos riesgos generalmente denominados factores de riesgo. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que permita documentar los procesos y que a su vez evalúe de manera integral el riesgo de una institución.

Exige la participación activa de las unidades administrativas de negocios, operativas y funcionales en la consecución de la estrategia institucional de riesgo de la empresa.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

Por lo anterior constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo.

Para realizar la valorización se deberá determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra y un cálculo de los efectos potenciales, la valorización del riesgo implica un análisis conjunto de la probabilidad de ocurrencia y el efecto en los resultados los cuales se puede efectuarse en términos cualitativos o cuantitativos, dependiendo de la importancia o disponibilidad de información con que se cuente, en factores de costo y grado de complejidad, la evaluación



cualitativa es sencilla y bastante económica, sin embargo, la cualitativa no involucra la cuantificación de parámetros, utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, en el caso de riesgos que podrían afectar significativamente los resultados, la valorización cualitativa se utiliza como una evaluación inicial para identificar situaciones que ameriten un estudio más profundo.

La evaluación cuantitativa utiliza valores numéricos o datos estadísticos, en lugar de escalas cualitativas, para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada evento, este proceso brinda una base sólida para la toma de decisiones, esto dependiendo de la calidad de información que se tenga derivado de los instrumentos de recopilación.

Los dos tipos de estimaciones tanto la cualitativa y cuantitativa, pueden utilizarse conjuntamente y complementarse en la tarea de estimar la probabilidad de riesgo.

La forma de realizar la valorización consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un parámetro, que usualmente es de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) la calificación de menor impacto y cinco (5) la calificación de mayor impacto dentro de la escala siguiente:

- a) Insignificante (1)
- b) Menor (2)
- c) Moderado (3)
- d) Mayo (4)
- e) Catastrófico (5)

Así mismo, la valorización para la probabilidad se realiza de forma similar dentro de un parámetro, que usualmente es de uno (1) a cinco (5), siendo uno (1) la

calificación de menor probabilidad y cinco (5) la calificación de mayor probabilidad dentro de los siguientes criterios:

- a) Muy improbable (1)
- b) Improbable (2)
- c) Probable (3)
- d) Muy probable de ocurrir (4)
- e) Casi seguro de ocurrir (5)

Generalmente se presenta una escala de cuatro riesgos, los cuales se observan en la tabla 4.

### Escala niveles de riesgo

Bajo	1	Los riesgos bajos deben ser objeto de seguimiento por parte de los supervisores.
Moderado	2	Los riesgos moderados deben ser objeto de seguimiento adecuado por parte de los niveles medios de Dirección.
Alto	3	Los riesgos altos requieren la atención del Presidente / Director General / Director Ejecutivo.
Extremo	4	Los riesgos extremos deben ponerse en conocimiento de los Directores y ser objeto de seguimiento permanente.

**Tabla 2.** Escala niveles de riesgo en la probabilidad e impacto.

Fuente: Necksize Consultora y Logística, S.A.

Recuperado el 20 de marzo de 2012 de, <http://www.necksize.wordpress.com/>

Según se indica en la página electrónica Neckzice Consultoría y Logística, la matriz de riesgos debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad.

Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa.

Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades.

En la tabla 3, se puede observar un ejemplo de esquema de valorización de riesgo en función de la probabilidad e impacto y su interrelación.

		IMPACTO				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
PROBABILIDAD	Casi seguro de ocurrir	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	Muy probable de ocurrir	Bajo	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	Probable	Bajo	Moderado	Moderado	Alto	Alto
	Improbable	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado	Alto
	Muy Improbable	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado

**Tabla 3.** Matriz de riesgos, niveles de riesgo en la probabilidad e impacto.  
 Fuente: Necksize Consultora y Logística, S.A.  
 Recuperado el 20 de marzo de 2012 de, <http://www.necksize.wordpress.com/>

**CAPÍTULO IV**  
**EVALUACIÓN Y DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL**  
**INTERNO PARA EL ACTIVO CORRIENTE DE UNA EMPRESA AVÍCOLA**  
**DISTRIBUIDORA DE POLLO VIVO**  
**(CASO PRÁCTICO)**

El principal objetivo del trabajo de tesis, es presentar la situación actual del sistema de control interno existente en la empresa y posteriormente proponer el diseño personalizado más adecuado a las necesidades con los requisitos mínimos a las operaciones de una empresa avícola Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., cuya actividad comercial se desarrolla en el departamento de Escuintla, considerando que el control interno es un sistema que forma parte de los factores que influyen en el desarrollo de las operaciones realizadas en las empresas.

El control interno se expresa a través de las políticas y procedimientos previamente aprobados por la Gerencia y sus colaboradores, por medio de técnicas de dirección, verificación, normas y procedimientos contables e informáticos, programas de selección, inducción y capacitación de los colaboradores.

A continuación se detallan datos generales de la entidad sujeta a evaluación:

**4.1. Antecedentes de la unidad evaluada**

La unidad de análisis para este estudio lo comprende una empresa comercial que se dedica a la compra venta de aves vivas (pollo vivo), para el mercado alimenticio, clasificada como una mediana empresa.

## 4.2. Información general de la empresa avícola

La empresa comercial cuya razón social es Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S. A., con nombre comercial AREGUCASA, entidad constituida bajo las leyes de la República de Guatemala, dedicada a la comercialización de aves y todo lo que se relacione con la industria avícola en general.

Esta entidad tiene sus instalaciones ubicadas en la carretera a puerto Quetzal kilómetro 70; y la conformación del capital social es de Q 10,000,000.00 dividido y representado por 10,000 acciones de Q 1,000.00 cada una.

La empresa cuenta con estrategias adecuadas a las actividades que realiza entre las estas se tiene:

- **Misión:** Proveer los mejores productos, con calidad y eficiencia.
- **Visión:** Crecer de forma inteligente para consolidarnos en la república y diversificarnos en el mercado centroamericano.
- **Valores:** Compromiso, integridad, solidez y excelencia.

Para la evaluación del control interno, es muy importante la revisión de los controles existentes en el área, ya que los Activos Corrientes representan un rubro muy importante dentro de los estados financieros de esta organización los cuales se presentan a continuación:

El control interno de la empresa AREGUCASA, es un proceso efectuado por el consejo de administración, a través de la Gerencia y el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a. Estratégicos: objetivos a un alto nivel, alineados con la misión de la entidad y proporcionándole el apoyo para la consecución de los mismo.
- b. Operativos: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- c. De Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- d. De Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

#### **4.2.1. Información operativa**

La estructura de la empresa cuenta con las áreas de Gerencia General, Auditoría Interna, Recursos Humanos, Comercialización, Mercadeo y Ventas, y Contabilidad, entre las más importantes.

Los productos de la empresa son principalmente la compra-venta de aves vivas (pollo en pie, pollo vivo), alimentos para aves y otros subproductos.

#### **4.2.2. Políticas contables**

La entidad se encuentra debidamente inscrita en el registro mercantil y por el giro de su actividad comercial, se encuentra fiscalizada por la Superintendencia de Administración Tributaria, bajo un sistema contable de lo devengado; los inventarios se valúan por el método del costo promedio; su unidad monetaria es la moneda funcional de la República de Guatemala, el Quetzal; su período contable para el registro de los resultados, es en cumplimiento a la normativa legal vigente a la fecha, que comprende del 01 de enero al 31 de diciembre de cada año; así mismo, la empresa registra sus operaciones contables en forma computarizada, autorizada por la entidad que la fiscaliza.

### **4.2.3. Estructura financiera**

Los activos y pasivos de la empresa se clasifican en corrientes y no corrientes, agrupados en función a su liquidez, de acuerdo a su situación actual los activos corrientes representan un 74% del total de los activos, dentro de los estados financieros de la empresa.

Es necesario comentar que el trabajo de tesis se centró en el activo corriente, debido a que manifiesta un porcentaje de gran importancia en el desarrollo de la empresa, a continuación se presenta el Balance al 31 de diciembre de 2013.

## Balance Consolidado de Situación Financiera

**Estado Consolidado de Situación Financiera**  
**Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.**  
**Al 31 de diciembre de 2013**  
**(Unidad monetaria, Quetzales)**

	<b>BG</b>	
Elaborado por:	JP	15/01/2014
Revisado por:	JC	17/01/2014

<u>Activos</u>	Nota	2013	2012	Análisis año 2013	
				Totales	Relación
<b>Activos corrientes</b>					
Efectivo y Equivalentes de efectivo	1	8,557,537	8,397,583	159,954	2%
Cuentas por Cobrar	2	434,265	400,400	33,865	8%
Inventarios	3	2,936,481	2,924,290	12,191	0.4%
<b>Activos corrientes totales</b>		<b>11,928,283</b>	<b>11,722,273</b>	<b>206,010</b>	<b>2%</b>
<b>Activos no corrientes</b>					
Terrenos		2,928,402	2,928,402	0	0%
Equipo de Granja		833,805	810,643	23,161	3%
Maquinaria y Equipo		248,455	241,553	6,902	3%
Equipo de Computación		107,475	104,956	2,519	2%
Equipos Locales de Distribución		98,353	97,425	928	1%
Herramientas		96,353	97,279	-926	-1%
Mobiliario y Equipo de Oficina		77,173	76,424	749	1%
Equipos de Seguridad		51,628	51,141	487	1%
(-) Depreciación Acumulada		173,918	166,672	7,247	4%
<b>Activos no corrientes totales</b>		<b>4,267,724</b>	<b>4,241,151</b>	<b>26,573</b>	<b>1%</b>
<b>Activos totales</b>		<b>16,196,006</b>	<b>15,963,424</b>	<b>16,196,006</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>					
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos corrientes</b>					
Prestamos por pagar		782,758	733,112	49,646	6%
Cuentas por Pagar Nacionales		43,586	522,350	-478,764	-1098%
Provisión Prestaciones Sociales		213,306	202,295	11,011	5%
Impuestos y Contribuciones por Pagar		22,427	21,224	1,203	5%
<b>Pasivos corrientes totales</b>		<b>1,062,078</b>	<b>1,478,982</b>	<b>-416,904</b>	<b>-39%</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>					
Prestamos por Pagar		844,329	869,329	-25,000	-3%
Provisión Prestaciones Sociales		1,011,605	929,981	81,624	8%
Anticipos Recibidos		225,000	350,000	-125,000	-56%
<b>Pasivos no corrientes totales</b>		<b>2,080,934</b>	<b>2,149,310</b>	<b>-68,376</b>	<b>-3%</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Autorizado en acciones		10,000,000	10,000,000	0	0%
Reservas		281,182	225,553	55,629	20%
Superávit Acumulado		1,659,234	1,232,432	426,802	26%
Superávit del Periodo		1,112,578	877,147	235,431	21%
<b>Patrimonio total</b>		<b>13,052,994</b>	<b>12,335,132</b>	<b>717,862</b>	<b>5%</b>
<b>Patrimonio y pasivos totales</b>		<b>16,196,006</b>	<b>15,963,424</b>	<b>16,196,006</b>	<b>100%</b>

**Figura 4.** Estado Consolidado de Situación Financiera AREGUCASA, al 31 de diciembre de 2013.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Se analizó verticalmente el Balance Consolidado de Situación Financiera de la empresa para el período 2012 – 2013, determinado que el activo corriente representa un 74% del total del activo e identificando las cuentas de mayor materialidad, efectivo y equivalentes de efectivo, deudores comerciales y



cuentas por cobrar e inventarios, es por ello que tanto la Gerencia General y la Gerencia de Auditoría encaminaron esfuerzos para la evaluación del control interno para estos rubros.

#### **4.3. Planificación de la evaluación de la estructura de control interno de la empresa avícola distribuidora de pollo vivo**

De acuerdo a la planificación se realiza la evaluación de la estructura del control interno existente en área del activo corriente en la empresa AREGUCASA, una empresa avícola distribuidora de pollo vivo, esto contempla la definición de los procedimientos a seguir, dentro de los cuales podemos mencionar: conocimiento del área a evaluar, conocer su ambiente, su estructura organizacional, así como conocer las operaciones del giro del negocio.

Mediante las técnicas de observación y entrevistas realizadas a los colaboradores, determinar la existencia de los lineamientos mínimos de ejecución que contribuya al cumplimiento de sus objetivos.

El objetivo general de la tesis es, la evaluación de los controles internos existentes con el fin de establecer los puntos de atención y los posibles eventos que puedan impactar en las operaciones de materialidad y que los controles existentes no puedan mitigar parcial o totalmente, con ello diseñar una estructura de control interno en base al informe COSO para PYMES, los cuales facilitaran la correcta ejecución de las funciones, asegurando la oportuna, clara, útil y confiable información para la toma de decisiones.

##### a) Objetivos y alcance de la evaluación de control interno

###### I. Objetivo general

Evaluar el control interno existente, en el área del activo corriente por ser susceptibles de mayor riesgo derivado del análisis vertical practicado al estado financiero a solicitud de la Gerencia General ya que las políticas de ventas han permitido mayor crédito a los clientes identificando riesgos de cobranza y por la

materialidad que representa en los estados financieros de la empresa avícola, Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., con nombre comercial AREGUCASA.

## II. Objetivos específicos

- Verificar el cumplimiento de políticas, procedimientos y niveles de autorización.
- Verificar que los objetivos establecidos por cada área, gestionen actividades de identificación de riesgos para la empresa.
- Verificar que los objetivos establecidos por el área, gestionen actividades de control eficientes.
- Determinar que las herramientas utilizadas en la administración permitan ayudar en la actividad de gestión de riesgos.

## III. Alcance de la revisión

Revisión de los procedimientos, políticas, controles, registros de los procesos y visitas de campo para la verificación de la ejecutoria con fundamento en los procedimientos establecidos.

Visitas a las bodegas, con el objetivo de revisar la gestión de la administración del trabajo asignado y personal que lo ejecuta, inventario de alimento para aves, así como, otros materiales que son utilizados en la gestión de ventas.

Evaluar todas las actividades de control establecidas por la administración para el activo corriente objeto de estudio, matriz de riesgos de las actividades de control de la Distribuidora.

El período de revisión fue del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013.

La Administración de AREGUCASA, es responsable de establecer y mantener controles internos efectivos, para cumplir con esta responsabilidad, la

Administración debe hacer estimaciones y juicios para evaluar los beneficios esperados y costos relativos a las políticas y procedimientos de control interno.

#### 4.3.1. Nombramiento de auditores

##### **Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.**

A: José Alberto Pérez Peña  
Supervisor de Auditoría

Mateo Ezequiel Argueta Rodríguez  
Asistente de Auditoría

De: Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida  
Gerente de Auditoría Interna

Asunto: Evaluación del control interno con base en el sistema COSO PYMES del activo corriente.

Fecha: 03 de enero de 2014

De con el plan anual de auditoría interna, fueron designados ustedes para la ejecución del trabajo de la evaluación de la estructura del control interno con base al sistema COSO PYMES del activo corriente al 31 de diciembre de 2013.

Para la realización de este trabajo se tiene presupuestado un total de 260 horas, a continuación se detallan los principales procedimientos a seguir:

- ✓ Elaboración del programa de trabajo
- ✓ Realización de entrevistas con el personal encargado
- ✓ Elaboración de cuestionarios
- ✓ Elaboración de papeles de trabajo
- ✓ Supervisar la ejecución del trabajo de auditoría
- ✓ Elaborar el informe de puntos de atención en el cual se deberá proponer un diseño con los requisitos mínimos de la estructura de control interno

Atentamente



Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida  
Gerente de Auditoría Interna

c.c. Archivo  
Gerencia Auditoría Interna

### 4.3.2. Programa de trabajo

Evaluación de control interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Programa de trabajo del Activo Corriente

Período a evaluar: del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

	<b>PT-PRO</b>	
Elaborado por:	JP	05/01/2014
Revisado por	JC	07/01/2014

No.	ACTIVIDADES	REF.	FECHA
<b>1</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos específicos en relación al ambiente interno, se realizaron las siguientes actividades:</b>		
1.1	Convocar cita para entrevistar al Gerente General de la Distribuidora	<b>A-1</b>	15/01/2014
1.2	Entrevistar al Gerente de Recursos Humanos, solicitar el organigrama del personal de la distribuidora	<b>A-2</b>	16/01/2014
1.3	Evaluación de control interno ambiente Interno, por medio de cuestionario	<b>A-3</b>	16/01/2014
1.4	Evaluación de control interno establecimiento de objetivos, por medio de cuestionario	<b>A-4</b>	16/01/2014
<b>2</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos específicos en relación a la evaluación de riesgos, se realizaron las siguientes actividades:</b>		
2.1	Identificación de los eventos de fuentes externas que pueden afectar la consecución de los objetivos de la distribuidora	<b>B-1</b>	17/01/2014
2.2	Identificación de los eventos de fuentes internas que pueden afectar la consecución de los objetivos de la distribuidora	<b>B-2</b>	17/01/2014
2.3	Evaluación de control interno de la identificación de eventos por medio de cuestionario	<b>B-3</b>	17/01/2014
2.4	Evaluación de control interno de la evaluación de los riesgos por medio de cuestionario	<b>B-4</b>	17/01/2014
2.5	Elaboración de matriz de riesgos del área de efectivo y equivalentes de efectivo	<b>B-5</b>	17/01/2014
2.6	Elaboración de matriz de riesgos del área de deudores comerciales y cuentas por cobrar	<b>B-6</b>	17/01/2014
2.7	Elaboración de matriz de riesgos del área de inventarios	<b>B-7</b>	17/01/2014
<b>3</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos específicos en relación a las actividades de control, se realizaron las siguientes actividades:</b>		
3.1	Evaluación de control interno de la Respuesta a los riesgos por medio de cuestionario	<b>C-1</b>	18/01/2014
3.2	Evaluación de control interno de la actividades de control por medio de cuestionario	<b>C-2</b>	18/01/2014
<b>4</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos específicos en relación a las actividades de información y comunicación, se realizaron las siguientes actividades:</b>		
4.1	Evaluación de control interno de la actividades de información y comunicación por medio de cuestionario	<b>D-1</b>	19/01/2014
<b>5</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos específicos en relación a las actividades de supervisión, se realizaron las siguientes actividades:</b>		
5.1	Evaluación de control interno de la actividades de Supervisión y Monitoreo por medio de cuestionario	<b>E-1</b>	19/01/2014
<b>6</b>	<b>El cumplimiento de los objetivos específicos en relación a las actividades de pruebas específicas, se realizaron las siguientes actividades:</b>		
6.1	Evaluación de control interno por medio de cuestionario a cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo	<b>F-1</b>	19/01/2014
6.2	Evaluación de control interno por medio de cuestionario a cuenta de deudores comerciales y cuentas por cobrar	<b>G-1</b>	20/01/2014
6.4	Evaluación de control interno por medio de cuestionario a cuenta de inventarios	<b>H-1</b>	21/01/2014

Figura 5. Programa de trabajo para el activo corriente.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

#### **4.3.3. Obtención de la información de las áreas a evaluar**

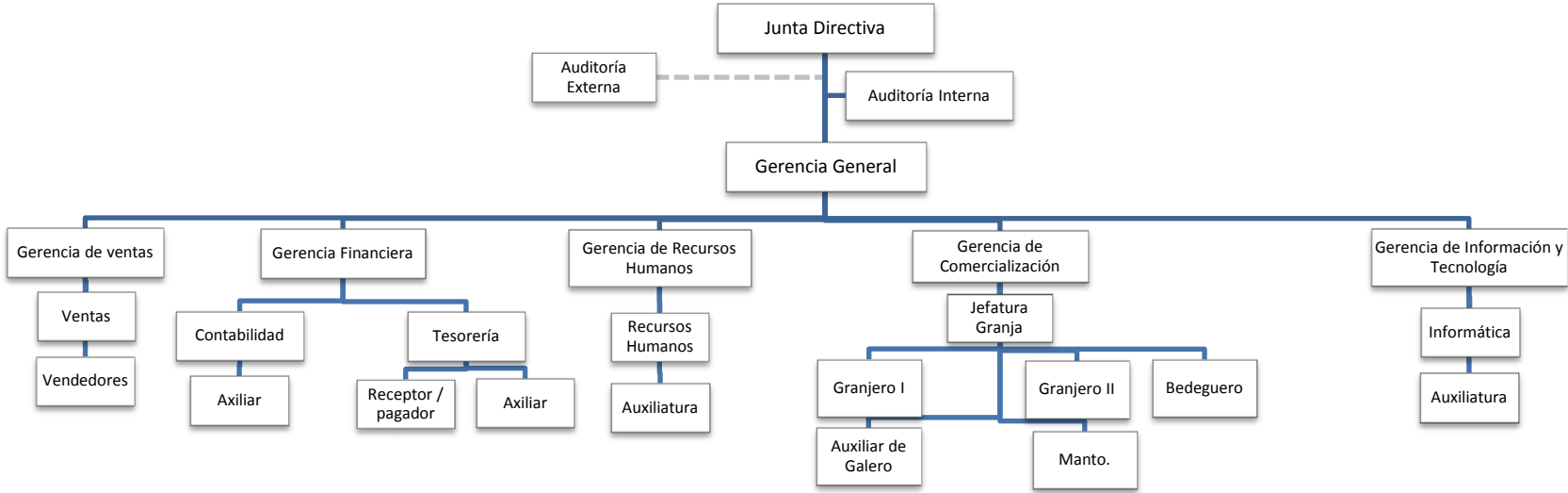
El proceso de planeación en su etapa inicial requiere que se obtenga el conocimiento adecuado del área a ser evaluada, para lo cual se procedió a efectuar una entrevista al Gerente de Comercialización, el cual expone lo siguiente:

Que es necesario el fortalecimiento de las operaciones del área de comercialización y ventas, específicamente la recepción y entrega de producto, con el fin de definir controles, optimizar los procesos, así como fortalecer los procedimientos existentes.

Es de vital importancia que los procesos sean realizados de forma consistente y eficiente, debido a que se reportan porcentajes de merma y mortalidad en los límites del margen estipulado, por tal razón, se enfoca en la evaluación y fortalecimiento del área del activo corriente, ya que la optimización de los controles en estos rubros permitirá a la empresa contar con la certeza de sus operaciones y en la toma de decisiones.

De acuerdo con las indagaciones efectuadas con el Gerente y demás personal, se hace necesaria la estandarización de procedimientos en las labores diarias, debido a que según el personal que se encuentre de turno de esa forma se realizan las tareas de comercialización.

# Estructura Organizacional AREGUCASA



**Figura 6.** Organigrama organizacional AREGUCASA.  
 Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

#### 4.4. Generalidades de la distribuidora de pollo vivo

##### 4.4.1. Recorrido por las instalaciones

Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>A-2</b>	
Elaborado por:	JP	10/01/2014
Revisado por	JC	11/01/2014

#### Cédula Narrativa de la Gerencia de Comercialización

Guatemala 10 de enero 2014

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América S.A.

Evaluaciones de Control Interno

Se entrevistó al Gerente de Comercialización, quien nos indica la forma de constitución. Sus objetivos principales son la compra – Venta de aves vivas para la comercialización así como los sub-productos y alimentos para aves y todo lo relacionado con el ámbito avícola.

Se realiza un recorrido por las principal fuente de ingresos es la venta de aves vivas a pequeños comerciantes que a su vez comercializan con el consumidor final.

El proceso general de la distribuidora inicia con un estimado de las ventas de los meses anteriores aunado a los pedidos para la primera semana del mes que se esté realizando el análisis de compra de aves, de esta forma determinar un estimado del total de aves que se requiere comprar a las empresas encargadas de la reproducción de aves, atreves del presupuesto de ventas mensual y anual.

Al Lic. Cruz, Gerente Administrativo de Comercialización, se le trasladan los reportes de fondos que le proporciona el departamento de Tesorería, con el fin de que cuente con información confiable y oportuna para la toma de decisiones al efectuar las futuras compras de aves y así poder satisfacer los pedidos efectuados con anterioridad.

También se indicó cuáles son las practicas efectuadas por el personal, estos se basa en los pocos procedimientos que existen, así mismo informo, que no se cuenta con campañas motivacionales.

#### 4.4.2. Conocimiento del activo corriente de una empresa avícola distribuidora de pollo vivo

Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>A-1</b>	
Elaborado por:	JP	10/01/2014
Revisado por	JC	10/01/2014

#### Cédula Narrativa de la Gerencia de Recursos Humanos

Guatemala 10 de enero 2014

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
Evaluación de Control Interno

Se entrevistó al Gerente de Recursos Humanos, quien ser el responsable de las estrategias implementadas en la Distribuidora, nos indica que dichas estrategias ya tienen varios años y que se está por implantar nuevas estrategias.

Se indica que últimamente no se han implementado campaña de valores por encontrarse la planificación de las nuevas estrategias, que motivaran al personal.

Dentro del nuevo plan no se toma en cuenta actividades que se encuentran encaminadas a la gestión de riesgos corporativos, no así, el nuevo plan si tiene contemplado el seguimiento y monitoreo de reportes y resultados eficientes para las actividades de la Distribuidora.

En relación a los manuales, la planeación toma en cuenta que se hace necesaria una actualización.

No existe una clara difusión de los resultados, que permiten empoderar a los colaboradores y también está contemplado en la nueva campaña de valores.

Comento que si existe un código de conducta que se da a conocer a todos los empleados de primer ingreso, pero no hasta el momento no se ha hecho necesaria una remembranza, ya que los empleados no tienen mucha rotación.



#### **4.5. Descripción de los puestos de la distribuidora de pollo vivo**

Para el establecimiento de procedimientos formales y políticas por escrito, es necesario que cada una de las actividades se encuentre lo más claramente definidas, por tal razón, como parte de la recolección de la información, se solicitó al personal de la Distribuidora todos los procedimientos en los cuales basaban sus operaciones diarias, constatando que muchas de las políticas no se encuentran actualizadas y muchas de las tareas que se realizan diariamente no son por escrito sino por transmisión oral.

Esto evidencia el riesgo que existe por la ausencia de procedimientos por escrito, lo cual forma parte de los puntos de atención en el informe de control interno que se presenta posteriormente.

#### **4.6. Flujogramas de las actividades de la distribuidora de pollo vivo**

Los flujogramas son los procedimientos de forma gráfica de las actividades que se realizan en un proceso, en los cuales se utilizan símbolos que permiten la estandarización de forma objetiva y secuencialmente de los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad, por tal razón dentro de la evaluación de control interno es necesario evaluar los puntos críticos de cada actividad.

Al igual que los procedimientos y políticas, los flujos de información no se encuentran en su totalidad por escrito, lo cual pone en riesgos innecesarios al no poder visualizar los posibles riesgos interno o externos, así como las posibles oportunidades de mejora en tiempo o costos, dichos flujogramas se presentan en el punto 4.10.4.

Esto formará parte de los puntos de atención en el informe de control interno que se presenta posteriormente.

#### 4.7. Evaluación de control interno del activo corriente con base en el sistema COSO para Pymes

##### Índice de papeles de trabajo

Papeles de trabajo	Identificación	Elaborado por :	Revisado por:
Cédula de Marcas	<b>CM</b>	MA	JP
Programa de Trabajo de Evaluación de control interno	<b>PRO</b>	JP	JC
Balance General	<b>BG</b>	MA	JP/JC
Narrativa entrevista Gerente General Distribuidora	<b>A-1</b>	MA	JP
Narrativa entrevista Gerente de Recursos Humanos	<b>A-2</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno Ambiente Interno	<b>A-3</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno Establecimiento de Objetivos	<b>A-4</b>	MA	JP
Matriz de eventos de fuentes externas	<b>B-1</b>	MA	JP
Matriz de eventos de fuentes internas	<b>B-2</b>	MA	JP
Evaluación de control interno de la identificación de eventos por medio de cuestionario	<b>B-3</b>	MA	JP
Evaluación de control interno de la Evaluación de los riesgos por medio de cuestionario	<b>B-4</b>	MA	JP
Matriz de Riesgos del área de efectivo y equivalentes de efectivo	<b>B-5</b>	MA	JP/JC
Matriz de Riesgos del área de Deudores comerciales y Cuentas por cobrar	<b>B-6</b>	MA	JP/JC
Matriz de Riesgos para de Inventarios	<b>B-7</b>	MA	JP/JC
Cuestionario de evaluación de control interno Respuesta a los Riesgos	<b>C-1</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno Actividades de Control	<b>C-2</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno Actividades de Información y Comunicación	<b>D-1</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno Actividades de Supervisión y Monitoreo	<b>E-1</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno al Efectivo y equivalentes de efectivo	<b>F-1</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno a los Deudores comerciales y Cuentas por cobrar	<b>G-1</b>	MA	JP
Cuestionario de evaluación de control interno al Inventario	<b>H-1</b>	MA	JP

**Figura 7.** Índice de papeles de trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## Cédula de marcas de auditoría

Evaluación de Control Interno  
 Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
 Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>BG</b>	
Elaborado por:	JP	15/01/2014
Revisado por	JC	17/01/2014

CÉDULA DE MARCAS DE AUDITORÍA	Identificación
Revisado	☑
Cumple	✓
No cumple	☒
Sumatoria	Σ
Cotejado	T
Ir a integración	↺
Ir a pagina principal	↻

**Figura 8.** Cédula de marcas.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

#### 4.8. Áreas y procesos susceptibles de riesgo en la entidad

Para la identificación de eventos es necesario utilizar una matriz que muestre de forma gráfica los eventos tanto de origen interno como externo. (Véase tablas 4 y 5)

##### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>B-1</b>	
Elaborado por:	JP	18/01/2014
Revisado por:	JC	20/01/2014

		OBJETIVOS						
		ESTRATÉGICOS			OPERATIVOS			
EVENTOS EXTERNOS		Ser líderes en el mercado avícola	Desarrollar conceptos innovadores	Dar ejemplo de persistencia en busca de ser excelentes	Promover la eficiencia operativa	Utilización de tecnología reciente para facilitar las operaciones	Segregación de funciones	Salvaguarda de activos
OPORTUNIDADES	Reconocimiento del mercado y Centro Americano.	X		X	X			
	Preferencia del producto por los clientes .	X	X	X	X			X
	Reconocimiento de atención al cliente.	X	X	X	X	X		X
	Mayor inversión extranjera.	X	X		X	X	X	
	Programas de incentivos.		X	X	X		X	X
RIESGOS	Tendencias de cambio de impuestos por cambios de gobiernos.	X	X			X		
	Incremento de delincuencia.	X				X	X	X
	Aumento de desempleo.		X		X	X	X	X
	Tendencias Globales.	X	X			X		

**Tabla 4.** Eventos externos, áreas y procesos susceptibles de riesgo en la entidad.  
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

Evaluación de Control Interno  
 Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
 Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>B-2</b>	
Elaborado por:	JP	18/01/2014
Revisado por	JC	20/01/2014

		OBJETIVOS					
		INFORMACIÓN			CUMPLIMIENTO		
EVENTOS INTERNO		Desarrollar y mejorar las políticas y procedimientos	Garantizar la información financiera	Proporcionar información a todos los niveles de la empresa	Evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa	Actuar bajo las normas de ética y políticas de la empresa	Actuar bajo las normas mínimas legales
<b>OPORTUNIDADES</b>	Campaña de promoción del Código de Ética.		X		X	X	X
	Compartir la Visión y Misión por cada Gerencia.	X		X	X		
	Asociarse a las diferentes Cámaras Empresariales.	X			X	X	X
	Formar un Comité Técnico de Supervisión y Monitoreo.		X	X	X		
	Programar Reuniones trimestrales para dar a conocer los resultados empresariales.			X	X	X	
	Reforzar las áreas críticas con personal idóneo.		X		X	X	
	Implementación de un plan de capacitaciones anuales.	X	X			X	X
	Implementar Evaluaciones de Desempeño para identificar las deficiencias.	X	X		X		
<b>RIESGOS</b>	Actualización de Tecnología de punta, tanto en programas como en equipos de medición (Balanzas).	X	X			X	X
	Implementar programa de segregación de funciones.	X	X			X	X
	Tendencias Globales		X	X	X		

**Tabla 5.** Eventos de fuentes internas, áreas y procesos susceptibles de riesgo en la entidad.  
 Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

#### 4.8.1. Presupuesto de horas asignadas para trabajos de auditoría

Se presenta la integración de las horas hombre programadas para la revisión del control interno, así como para el diseño de controles. (Ver tabla 6)

Actividad	Gerente	Supervisor	Asistente	Total HH
Elaboración de programa y reunión inicial con Gerencia.	2	7	1	10
Conocimiento del área evaluada.	2	4	10	16
Identificación de actividades y procesos de control.	4	8	30	42
Aplicación de procedimientos para la verificación del control interno.	2	30	80	112
Propuesta de Diseño de la Estructura de Control Interno.	6	10	14	30
Elaboración y presentación de informe de Evaluación de control interno.	10	12	28	50
<b>Total HH Planificadas</b>	<b>26</b>	<b>71</b>	<b>163</b>	<b>260</b>

**Tabla 6.** Presupuesto de horas asignadas para trabajos de auditoría.  
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## 4.8.2. Carta de anuncio de la revisión

### Carta de anuncio de la evaluación de control interno

Guatemala 10 de enero de 2014

Lic. Luis Fernando Cruz Cáceres  
Gerente Administrativo  
Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
AREGUCASA

Estimado Licenciado:

Como Parte de nuestro plan anual de auditoría, a partir de la presente fecha estaremos efectuando la auditoría al área de activos corrientes con fecha de corte al 31 de diciembre de 2013. Esta auditoría tiene como propósito la evaluación del control interno.

Nuestro trabajo consistirá en la evaluación del memorando de objetivos, el cual se incluye la evaluación de los riesgos y actividades de control, así como, la verificación de los componentes del control interno existentes que sean observados.

El trabajo será documentado mediante entrevistas, cuestionarios y otras herramientas de recaudación de información con el personal a cargo de las funciones del área, solicitud de controles, cuadros estadísticos, cuadros e integraciones contables, auxiliares de cuentas fiscales etc., siempre en relación al tema de evaluación.

Al final de nuestro trabajo se emitirá el respectivo informe en el cual se plasmaran los puntos de atención respectivos, los cuales serán discutidos con sus personal antes de su envío a la Gerencia General y a la Junta Directiva.

Para la realización de la evaluación del control interno estará a cargo mi supervisión, así mismo, para el inicio de nuestras labores solicitamos una reunión para el día 13 de enero de 2014, para la presentación del equipo de trabajo y al igual informarle de inicio del trabajo de campo el día 13 de enero de 2014.

Agradeciendo de antemano su colaboración para el desarrollo de nuestro trabajo

Atentamente:



Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida

c.c. Archivo  
Gerencia General  
Junta Directiva

### 4.8.3. Carta de aviso al personal de distribuidora de pollo vivo

#### Carta de aviso al persona de la Distribuidora de Pollo Vivo

Guatemala 13 de enero de 2014

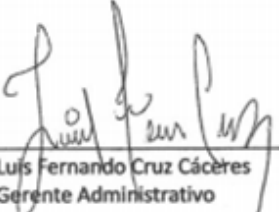
A todos los colaboradores  
Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
AREGUCASA  
Estimados Colaboradores

Como parte de nuestras atribuciones se les informa que estaremos sujetos a revisión por parte de Auditoría interna de la empresa, aproximadamente entre los meses de enero a febrero de 2014, por lo que les agradezco su amable colaboración y atender cualquier requerimiento que sea necesario para facilitar el trabajo de los auditores.

Prea el efecto del requerimiento de los auditores, se estarán realizando entrevistas y cuestionarios sobre los procedimientos que cada colaborador tiene a su cargo, así como de presentar la documentación de respaldo para verificación y pruebas que soporten el trabajo de auditoría.

En adición si se presentará algún inconveniente en cuanto a las solicitudes de información de auditoría, favor hacerlo saber para resolverlo en tiempo oportuno.

Para la realización de la auditoria, trabajo estará a cargo de los señores Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida Gerente de Auditoría Interna, José Alberto Pérez Peña Supervisor de Auditoría y Mateo Ezequiel Argueta Rodríguez Asistente de Auditoría.



Lic. Luis Fernando Cruz Caceres  
Gerente Administrativo

Atentamente:

c.c. Archivo  
Gerencia General



## Cronograma de actividades

Cronograma de actividades de la revisión del área de activo corriente.																																			
Actividad	Diciembre 2012										Enero 2013										Febrero 2013														
	L	M	M	J	V	S/D	L	M	M	J	V	S/D	L	M	M	J	V	S/D	L	M	M	J	V	S/D	L	M	M	J	V	S/D					
	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29	01	02	03	04	05	08	09	10	11	12	15	16	17	18	19	22	23	24	25	26	29	30	31	01	02
Elaborar programa de trabajo de Evaluación de Control Interno	■	■																																	
Reunión Inicial de Trabajo			■																																
Conocimiento de área Evaluada			■																																
Identificación de actividades y procesos de control				■	■	■	■																												
Acompañamiento en toma física de Inventarios									■	■																									
Aplicación de procedimientos para la verificación del control interno											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
Discusión de inconsistencias planteadas en el trabajos de campo																								■	■										
Elaboración de Informe de Control Interno																												■	■	■	■	■	■		
Discusión de elementos del informe																																		■	■
Presentación del Informe de Evaluación de Control Interno																																			■

**Tabla 7.** Presupuesto de horas asignadas para trabajos de revisión.  
 Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

#### **4.8.4. Evaluación del control interno**

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se aplicó los métodos de cuestionario de mediante el cual se realizó una Matriz de Riesgo del Nivel y de Confianza, tomando en consideración los factores de control claves e indispensables, a estos elementos se les asigno un valor y una calificación a cada elemento, de esta forma se logra visualizar fácilmente y determinar el riesgo y el nivel de confianza que le corresponde a cada componente de control y la implicación de cada principio de control.

De acuerdo a lo anterior se puede efectuar la evaluación de control interno utilizando el método de cuestionarios como se muestran en la tabla 4 Evaluación del Ambiente o Entorno de Control, de la empresa avícola distribuidora de pollo vivo.

#### 4.8.5. Evaluación del ambiente o entorno de control

##### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

<b>A-3</b>		
Elaborado por:	JP	10/01/2014
Revisado por:	JC	11/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	
<b>ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN</b>					
<b>FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>					
1	¿Cuenta la empresa con una gestión de riesgos corporativos que ayude a crear y conservar valor?			X	
2	¿La filosofía de gestión de riesgos es transmitida de forma clara, entendida y aceptada por el personal de la entidad?			X	
3	¿Existe una política que estime el porcentaje de tolerancia al riesgo?			X	
<b>CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>					
4	¿Se ha implementado una política o procedimiento de riesgo aceptado?		X		
5	¿La filosofía de la administración se encuentra alineada con el riesgo aceptado?		X		
6	¿La empresa clasifica de forma cualitativa el riesgo aceptado en: Alto, Medio y bajo?			X	
7	¿La empresa clasifica de forma cuantitativa en relación a porcentajes?			X	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>					
8	¿Existe una estructura organizativa definida?		X		
9	¿La empresa cuenta con un plan estratégico de desarrollo corporativo?		X		
10	¿El plan estratégico apoya los objetivos organizacionales?		X		
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>					
11	¿Las directrices para la alcanzar los objetivos de la empresa se encuentran alineadas con integridad y valores éticos?		X		
12	¿Cuenta la empresa con un código de conducta?		X		
13	¿Cuenta la empresa con una política contra la discriminación racial, credo y religión?			X	
14	¿Se cuenta con la estandarización de sanciones por acciones indecorosas e incumplimiento del código de conducta?			X	
15	¿Cuenta la empresa con una política contra el acoso?		X		
<b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>					
16	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleándose forma escrita?		X		
17	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de la dirección y coordinación?			X	
18	¿La empresa tiene el persona adecuado, en numero y experiencia, para llevar a cabo sus función?			X	
<b>ADMINISTRACIÓN DE RRHH</b>					
19	¿Existen procesos de selección, inducción y capacitación?		X		
20	¿Existe personal encargado específicamente del personal?		X		
21	¿Existe rotación del personal en la empresa?			X	
22	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?		X		
23	¿Los contratos son avalados por personal del Departamento Jurídico?		X		
24	¿Se realizan análisis y valuaciones de puestos claves?			X	
25	¿Se evalúa el desempeño del personal?			X	
26	¿Se realizan traslados o ascensos impulsados por el análisis y valuación del personal?			X	
27	¿Se realizan resultados de forma interna de cada departamento?		X		

**Tabla 8.** Evaluación del ambiente interno o entorno de control.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## I. Análisis de la evaluación del ambiente interno de control

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Recursos Humanos, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9.** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	14		52% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	13		48% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	27		100%

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 27 respuestas, 14 fueron afirmativas con un 52% de nivel de confianza ubicándola en la categoría del tabla 9 como inapropiada.

Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Recursos humanos.

**ii. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE**

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>FILOSOFÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0	0%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	3	100%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>3</u>	<u>100%</u>	
<b>CONCEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	2	50%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	50%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>4</u>	<u>100%</u>	
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	3	100%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	0	0%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>3</u>	<u>100%</u>	
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	3	60%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	40%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>5</u>	<u>100%</u>	
<b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	33%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	67%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>3</u>	<u>100%</u>	
<b>ADMINISTRACIÓN DE RRHH</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	5	56%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	4	44%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>9</u>	<u>100%</u>	
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	14	52%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	13	48%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>27</u>	<u>100%</u>	

#### 4.8.6. Establecimiento de objetivos

##### Evaluación de Control Interno

**Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.**  
**Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.**

	<b>A-4</b>	
Elaborado por:	JP	13/01/2014
Revisado por:	JC	14/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	
<b>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>					
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>					
1	¿Los objetivos se encuentran alineados con los objetivos estratégicos generales?		X		
2	¿Los objetivos establecen el liderazgo del sector del mercado?			X	
3	¿Los objetivos difunden las practicas éticas y de buena conducta?		X		
4	¿Los objetivos cuentan con conceptos innovadores que generen valor para la entidad?		X		
5	¿Se promulga en los objetivos actuar con excelencia, con el ejemplo de los altos funcionarios?			X	
6	¿Los objetivos son medibles y alcanzables?		X		
7	¿Los objetivos se alinean con los estudios, presupuestos y metas?		X		
8	¿Los objetivos establecen indicadores o porcentajes de crecimiento?		X		
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>					
9	¿Los objetivos establecen la eficiencia de los proceso?		X		
10	¿Existen procesos específicos para la determinación de objetivos operativos?			X	
11	¿Los porcentajes de mermas o perdidas se encuentran alineadas con los objetivos?			X	
12	¿Se establecen indicadores de eficiencia operacional?		X		
13	¿Se establecen parámetros de comparación cualitativa como cuantitativa para el crecimiento organizacional?			X	
14	¿Los objetivos promueven la utilización de tecnología de punta?			X	
<b>OBJETIVOS INFORMATIVOS</b>					
15	¿Se promueve la implementación de manuales y procedimientos por escrito?		X		
16	¿Promueven procedimientos que garanticen información financiera confiable?		X		
17	¿Promueve mecanismos para la transmisión de información confiable?			X	
<b>OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO</b>					
18	¿Para determinar los objetivos a alcanzar, la entidad realiza actividades de identificación de eventos?			X	
19	¿Los objetivos se encuentra alineados al riesgo aceptado?			X	
20	¿La salvaguarda de los activos se encuentran en los objetivos?		X		
21	¿Los objetivos se encuentran alineados al porcentaje de tolerancia al riesgo?			X	

**Tabla 10.** Evaluación del ambiente o entorno de control, establecimiento de objetivos.  
 Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## II. Análisis de la evaluación del establecimiento de objetivos

Además se realizó un análisis para cuantificar el establecimiento de objetivos derivado de las respuestas proporcionadas por el Gerente de Recursos Humanos, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	11		52% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	10		48% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	<u>21</u>	<u>100%</u>	

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 21 respuestas, 11 fueron afirmativas con un 52% de nivel de confianza ubicándola en la categoría del tabla 9 como inapropiada.

Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Recursos humanos.

## ii. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	6		75% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2		25% CANTIDAD EN RIESGO
	<b>8</b>		<b>100%</b>
<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	2		33% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	4		67% CANTIDAD EN RIESGO
	<b>6</b>		<b>100%</b>
<b>OBJETIVOS INFORMATIVOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	2		67% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	1		33% CANTIDAD EN RIESGO
	<b>3</b>		<b>100%</b>
<b>OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1		25% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	3		75% CANTIDAD EN RIESGO
	<b>4</b>		<b>100%</b>
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	11		52% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	10		48% CANTIDAD EN RIESGO
	<b>21</b>		<b>100%</b>

Es necesario hacer mención que como parte del Entorno de control, se ha realizado el análisis del establecimiento de objetivos ya que es una actividad del mismo.



#### 4.8.7. Evaluación de los riesgos

Como parte del componente de control interno evaluación de los riesgos se encuentra la identificación de los eventos tanto de fuente externo como interna, es por ello que se hace una evaluación de los mismos por su importancia.

#### a) Evaluación de la identificación de eventos

##### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

**B-3**

Elaborado por:

JP

17/01/2014

Revisado por

JC

20/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	N/A	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS ORGANIZACIONALES</b>						
1	¿Existe una estructura o departamento para la identificación de eventos?			X		
2	¿Existen actividades periódicas que identifiquen los eventos?			X		
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>						
3	¿Los eventos se clasifican en riesgos y oportunidades?			X		
4	¿Los eventos potenciales se clasifican en probabilidad e impacto?			X		
5	¿Los eventos los clasifican de acuerdo a los factores de donde provienen, es decir Internos o Externos?			X		
6	¿Los eventos que provienen de factores externos se clasifican en: Económicos, Medioambientales, Políticos, Sociales y Tecnológicos?			X		
7	¿Los eventos que provienen de factores internos se clasifican en: De Infraestructura, Personal, Procesos y de Tecnología?			X		
8	¿Se realizan inventarios de eventos?			X		
<b>UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS</b>						
9	¿Utilizan herramientas en las cuales se pueda visualizar los eventos de forma fácil y entendible?			X		
10	¿Se realizan talleres de trabajo o entrevistas para la retroalimentación de eventos?		X			
11	¿Se realizan análisis a los flujogramas de los procesos para la identificación de eventos?			X		
<b>ESTANDARIZACIÓN Y PARÁMETROS</b>						
12	¿Existen indicadores de eventos importantes?			X		
13	¿Se elaboran escenarios para la visualización de eventos?			X		
14	¿Existen prácticas de identificación de eventos históricos?		X			
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS</b>						
15	¿La empresa identifica el riesgo inherente?		X			
16	¿La empresa identifica el riesgo residual?			X		

**Tabla 11.** Evaluación de los riesgos, identificación de eventos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## A. Análisis de la evaluación de los riesgos, identificación de eventos

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	3		19% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	13		81% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	16		100%

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 16 respuestas, 3 fueron afirmativas con un 19% de nivel de confianza ubicándola en la categoría del tabla 9 como Deficiente.

Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Comercialización.

## ii. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>ORGANIZACIONALES</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0	0%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	100%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>2</u>	<u>100%</u>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0	0%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	6	100%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>6</u>	<u>100%</u>	
<b>UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	33%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	67%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>3</u>	<u>100%</u>	
<b>ESTANDARIZACIÓN Y PARÁMETROS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	33%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	67%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>3</u>	<u>100%</u>	
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN LOS PROCESOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	50%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	1	50%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>2</u>	<u>100%</u>	
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	3	19%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	13	81%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>16</u>	<u>100%</u>	

Es necesario hacer mención que como parte de la evaluación de riesgos, se ha realizado el análisis de la identificación de eventos ya que es una actividad del mismo.

## b) Evaluación de los riesgos

### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

**B-4**

Elaborado por:	JP	20/01/2014
Revisado por	JC	21/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	N/A	
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>						
1	¿La empresa considera en la evaluación de riesgos los eventos en base a probabilidad?			X		
2	¿La empresa considera en la evaluación de riesgos los eventos en base al impacto?			X		
<b>RELACIÓN DE OBJETIVOS Y LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y FRAUDE</b>						
3	¿Los riesgos se evalúan para determinar la consecución de los objetivos?			X		
4	¿Existen objetivos específicos que maneje cada departamento?		X			
5	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?		X			
6	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?		X			En ciertas ocasiones
<b>OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>						
7	¿Se han estandarizado escalas de medición de los riesgos potenciales como: Medición Nominal, Ordinal, de Intervalo y de Ratios?			X		
8	¿Se han estandarizado escalas de medición de los Riesgos en base a probabilidad como: Muy Improbable, Improbable, posible, Probable y Prácticamente seguro?			X		
9	¿Se han estandarizado escalas de medición de los Riesgos en base al impacto como: Insignificante, Leve, Moderado, Grave y Catastrófico?			X		
10	¿Se utilizan técnicas probabilísticas para la evaluación de riesgos?			X		
11	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		X			
12	¿Existe mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas administrativos y operativos?			X		
13	¿Se efectúan pruebas de tolerancia a situaciones límite?			X		
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>						
14	¿Se efectúan reportes, reuniones o presentaciones de las evaluaciones a los riesgos?			X		
15	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente?		X			
<b>APOYO DE HERRAMIENTAS</b>						
16	¿Se utilizan mapas de calor como herramienta de evaluación?			X		
17	¿Se utilizan matrices de riesgo como herramienta de evaluación?			X		
18	¿Se evalúan los riesgos con forme a tendencias del mercado interno?		X			
19	¿Se evalúan los riesgos con forme a tendencias del mercado externo?			X		

**Tabla 12.** Evaluación de los riesgos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## B. Análisis de la evaluación de los riesgos

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	6		32% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	13		68% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	19		100%

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 19 respuestas, 6 fueron afirmativas con un 32% de nivel de confianza, ubicándola en la categoría del tabla 9 como Débil.

Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Comercialización.

## ii. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0	0%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	100%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>2</u>	<u>100%</u>	
<b>RELACIÓN DE OBJETIVOS Y LA EVALUACIÓN DE RIESGOS Y FRAUDE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	3	75%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	1	25%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>4</u>	<u>100%</u>	
<b>OBJETIVOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	14%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	6	86%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>7</u>	<u>100%</u>	
<b>RETROALIMENTACIÓN</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	50%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	1	50%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>2</u>	<u>100%</u>	
<b>APOYO DE HERRAMIENTAS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1	25%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	3	75%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>4</u>	<u>100%</u>	
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	6	32%	NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	13	68%	CANTIDAD EN RIESGO
	<u>19</u>	<u>100%</u>	

Como parte de la evaluación de los riesgos para definir puntos críticos y objetivos e identificar, verificar, proteger y salvaguardar los activos corrientes de la empresa, se crea y utiliza la matriz de riesgos por área para la identificación de riesgos de forma gráfica y oportuna.

### C. Análisis de la evaluación de los riesgos, matriz de riesgos por área

Para cuantificar las respuestas al riesgo proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas al riesgo por área del activo corriente de la distribuidora de pollo vivo, es por ello que se presenta la figura 9, que muestra una escala cuantitativa para la medición de respuesta al riesgo.

Probabilidad e Impacto	Respuesta al Riesgo	Recomendaciones
5	Evitar	Nivel 5: Cuando el nivel es de alto impacto
4	Reducir	Nivel 4: Cuando el nivel de impacto se encuentra de moderado a alto impacto
3	Compartir	Nivel 3: Cuando el impacto es de menor a moderado y en función al costo / beneficio
2	Compartir	Nivel 2: Cuando el impacto es de menor en función al costo / beneficio
1	Aceptar	Nivel 1: Cuando el impacto es de menor o insignificante y el costo es más alto que el beneficio

**Figura 9.** Respuestas al riesgo establecidas por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

**i. Análisis de la evaluación de los riesgos, matriz de evaluación de riesgos en el efectivo y equivalentes de efectivo**

En el análisis y evaluación de los riesgos se hace necesario la utilización de una matriz de riesgos enfocada al área del activo corriente, especialmente al efectivo y los equivalentes de efectivo para poder visualizar de forma gráfica los riesgos de los cuales es susceptible la cuenta y las posibles respuesta que se le pueden otorgar en función a las respuestas establecidas por la Gerencia General.

Los principales objetivos del efectivo y equivalentes de efectivo se encuentran:

- Ejecución y registro de acuerdo a políticas y procedimientos autorizados
- Una adecuada segregación de funciones
- El resguardo del efectivo y equivalentes de efectivo fuera de riesgos
- Oportuna información contable
- Adecuado nivel de autorización para gastos y egresos



**Evaluación de Control Interno****Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.****Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.**

	<b>B-5</b>	
Elaborado por:	JP	21/01/2014
Revisado por	JC	22/01/2014

Debilidad	Riesgo	Probabilidad e Impacto	Respuesta al Riesgo	Recomendaciones
Efectivo y equivalentes de efectivo	No existen Políticas y procedimientos actualizados	5	Reducir	Implementar procedimientos actualizados
	Segregación de Funciones	4	Evitar	Rotación de personal
	Resguardo de efectivo y equivalentes de efectivo	3	Reducir	Realizar los depósitos por las ventas efectuadas diariamente
	Reportes atrasados	3	Evitar	Revisiones periódicas
	Efectivo falso o alterado	2	Evitar	Revisión con aparatos especiales
	Resguardo de reportes históricos	1	Evitar	Revisiones periódicas

**Figura 10.** Evaluación de riesgos, matriz de evaluación del riesgo en la cuenta de efectivo y sus equivalentes efectivo.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

## ii. Análisis de la evaluación de los riesgos, matriz de evaluación de riesgos en deudores comerciales y cuentas por cobrar

En las cuentas de deudores comerciales y cuentas por cobrar se manifiestan diferentes tipos de riesgo que pueden impactar de diferente forma, es por ello que se debe tomar en cuenta los principales objetivos de la cuenta que son:

- Ejecución y registro de acuerdo a políticas y procedimientos autorizados
- Una adecuada segregación de funciones
- Oportuna información contable y actualizada
- Adecuado nivel de autorización de créditos

**Evaluación de Control Interno****Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.****Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.**

	<b>B-6</b>	
Elaborado por:	JP	21/01/2014
Revisado por	JC	22/01/2014

Debilidad	Riesgo	Probabilidad e Impacto	Respuesta al Riesgo	Recomendaciones
Deudores comerciales y cuentas por cobra	No existen Políticas y procedimientos actualizados	5	Reducir	Implementar procedimientos actualizados
	Sobregiro en valores	5	Reducir	Estratificación de Autorizaciones
	Segregación de Funciones	4	Evitar	Rotación de personal
	Sobregiro en días plazo de cobro	3	Reducir	Estratificación de Autorizaciones
	Estados de cuenta de clientes desactualizado	3	Reducir	Revisiones periódicas
	Reportes atrasados	2	Evitar	Revisiones periódicas
	Efectivo falso o alterado	2	Evitar	Revisiones periódicas
	Resguardo de reportes históricos	1	Evitar	Revisiones periódicas

**Figura 11.** Evaluación de riesgos, matriz de evaluación de riesgos de deudores comerciales y cuentas por cobrar.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### iii. Análisis de la evaluación de los riesgos, matriz de evaluación de riesgos en el inventario

En las cuentas de inventario se manifiestan diferentes tipos de riesgo que pueden impactar de diferente forma tanto en el balance como en la atención a los clientes, es por ello que se debe tomar en cuenta los principales objetivos de la cuenta que son:

- Ejecución y registro de acuerdo a políticas y procedimientos autorizados
- Una adecuada segregación de funciones
- Oportuna información contable y actualizada
- Adecuado nivel de autorización de créditos

## Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>B-7</b>	
Elaborado por:	JP	21/01/2014
Revisado por	JC	22/01/2014

Debilidad	Riesgo	Probabilidad e Impacto	Respuesta al Riesgo	Recomendaciones
Inventarios	No existen Políticas y procedimientos actualizados	5	Reducir	Implementar procedimientos actualizados
	Recepción de inventarios sin verificación de controles	5	Reducir	Estratificación de Autorizaciones
	Ingreso a bodega sin las medidas de seguridad	5	Evitar	Revisiones periódicas
	Hurto de inventarios	4	Evitar	Controles al entrar y al salir el personal
	Salidas de inventario sin soportes	4	Reducir	Cotejo de documentos
	Segregación de Funciones	3	Evitar	Rotación de personal
	Reportes atrasados	3	Evitar	Revisiones periódicas
	Inadecuado mantenimiento de la granja	2	Reducir	Programas de limpieza
	Uso inadecuado de utensilios de limpieza	1	Reducir	Revisiones periódicas
	Resguardo de reportes históricos	1	Reducir	Revisiones periódicas

**Figura 12.** Evaluación de riesgos, matriz de evaluación de riesgos de inventarios.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### 4.8.8. Evaluación de las actividades de control

Dentro de las actividades de control se encuentra el componente de control interno respuesta a los riesgos, es por ello que se hace una evaluación de las mismas por su importancia.

## a) Evaluación de la respuesta a los riesgos

### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

**C-1**

Elaborado por: JP 15/01/2014

Revisado por: JC 17/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	N/A	
<b>FACTORES DIRECCIONALES</b>						
1	¿En la evaluación de riesgos, los eventos que se denominaron de probable y Prácticamente seguro de su ocurrencia se gestionan de forma inmediata?			X		
2	¿En la evaluación de riesgos, los eventos que se denominaron de Moderado, Grave y Catastrófico de su impacto se gestionan de forma inmediata?			X		
3	¿En la evaluación de riesgos, los eventos que se denominaron de Muy improbable e improbable, de ocurrencia se gestionan de forma mediata?			X		
4	¿En la evaluación de riesgos, los eventos que se denominaron de Insignificante y leve en su impacto se gestionan de forma mediata?			X		
5	¿La empresa cuenta con un esquema de respuesta a los riesgos y lo que representa cada respuesta?			X		
<b>ACTIVIDADES A LOS RIESGOS</b>						
6	¿La empresa dentro de las actividades de respuesta a los eventos que generan riesgo se encuentran acciones para Evitar el riesgo?			X		
7	¿La empresa dentro de las actividades de respuesta a los eventos que generan riesgo se encuentran acciones para Reducir el riesgo?			X		
8	¿La empresa dentro de las actividades de respuesta a los eventos que generan riesgo se encuentran acciones para Compartir el riesgo?		X			Los vehículos cuentan con seguro contra robo
9	¿La empresa dentro de las actividades de respuesta a los eventos que generan riesgo se encuentran acciones para Aceptar el riesgo?			X		
<b>EFFECTOS DE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>						
10	¿La empresa al analizar la respuesta al riesgo inherente acciona para llevarlo a un riesgo residual?			X		
11	¿La empresa al analizar la respuesta al riesgo considera el efecto de la probabilidad del riesgo y su impacto?		X			
12	¿La empresa al analizar la respuesta al riesgo toma en cuenta la relación de costo-beneficio que conlleva?		X			De manera informal
13	¿La empresa reconoce que siempre existirá un riesgo residual e incertidumbre de futuros eventos?		X			
<b>PERSPECTIVA DEL RIESGO</b>						
14	¿La empresa gestiona el riesgo desde una perspectiva de cartera o portafolio interdepartamental?			X		
15	¿En la respuesta a los riesgos se considera la actuación interrelacionada entre las unidades de la empresa evitando respuestas diferentes a los riesgos ocasionando un doble gasto?			X		

**Tabla 13.** Respuesta a los riesgos.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## I. Análisis de la evaluación de los riesgos

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	4		27% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	11		73% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	15	100%	

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 15 respuestas, 4 fueron afirmativas con un 27% de nivel de confianza, ubicándola en la categoría del tabla 9 como Débil.

Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Comercialización.

## ii. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>FACTORES DIRECCIONALES</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0		0% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	5		100% CANTIDAD EN RIESGO
	5		100%
<b>ACTIVIDADES A LOS RIESGOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	1		25% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	3		75% CANTIDAD EN RIESGO
	4		100%
<b>EFFECTOS DE LA RESPUESTA A LOS RIESGOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	2		50% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2		50% CANTIDAD EN RIESGO
	4		100%
<b>PERSPECTIVA DEL RIESGO</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0		0% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2		100% CANTIDAD EN RIESGO
	2		100%
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	3		20% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	12		80% CANTIDAD EN RIESGO
	15		100%

Es necesario hacer mención que como parte de la evaluación de las actividades de control, se ha realizado el análisis de la respuesta a los riesgos ya que es una actividad del mismo.

## b) Evaluación de las actividades de control

### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

C-2

Elaborado por:	JP	17/01/2014
Revisado por:	JC	19/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	
<b>INTEGRACIÓN CON LAS RESPUESTAS AL RIESGO</b>					
1	¿La empresa después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, identifica o propone las actividades de control para ayudar a asegurar las respuestas de los riesgos de forma eficiente?			X	
2	¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos?			X	
<b>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
3	¿Los altos funcionarios revisan el funcionamiento real en contraste contra lo presupuestado?		X		
4	¿Los funcionarios tienen actividades de revisión de los informes de rendimiento?		X		
5	¿Se tienen mecanismos de revisión de los registros contables con el fin de verificar la exactitud, autorización e integridad?		X		A criterio
6	¿Existen inventarios periódicos de existencias, valores y activos?		X		
7	¿Existen actividades en las cuales los registros contables se contraste con los documentos físicos o escrituras públicas?		X		
8	¿Existen indicadores de rendimiento en relación a otros departamentos de la empresa?			X	
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>					
9	¿Se implementan políticas de forma mediata, consciente y consecuente?			X	
10	¿Se da un seguimiento a las políticas implementadas para identificar los resultados, de ser necesario adoptan acciones correctivas?			X	
<b>CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>					
11	¿Existen controles de autorización a nivel informático?		X		
12	¿Existen controles acceso a la información?		X		
13	¿Existen controles que restringen el uso y adquisiciones de software de dudosa procedencia en equipos de la empresa?		X		
14	¿Los sistemas de información permiten realizar conciliaciones para constatar la veracidad de la información?		X		
15	¿Los sistemas de información permiten validar los datos ingresados mediante cálculos?		X		
16	¿Se investiga y se corrigen las diferencias encontradas dentro de la empresa?		X		
17	¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar las existencias?		X		
18	¿El sistema informático cuenta con protección contra virus?		X		

**Tabla 14.** Actividades de control.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## I. Análisis de la evaluación de los riesgos

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	13		72% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	5		28% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	18		100%

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 18 respuestas, 13 fueron afirmativas con un 72% de nivel de confianza, ubicándola en la categoría del tabla 9 como Moderado.



Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Comercialización.

## ii. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>INTEGRACIÓN CON LAS RESPUESTAS AL RIESGO</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0		0% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2		100% CANTIDAD EN RIESGO
	<u>2</u>		<u>100%</u>
<b>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	5		83% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	1		17% CANTIDAD EN RIESGO
	<u>6</u>		<u>100%</u>
<b>POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0		0% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2		100% CANTIDAD EN RIESGO
	<u>2</u>		<u>100%</u>
<b>CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	8		100% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	0		0% CANTIDAD EN RIESGO
	<u>8</u>		<u>100%</u>
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	13		72% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	5		28% CANTIDAD EN RIESGO
	<u>18</u>		<u>100%</u>

#### 4.8.9. Evaluación a la información y la comunicación

##### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

**D-1**

Elaborado por:	JP	18/01/2014
Revisado por:	JC	19/01/2014

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	
<b>INFORMACIÓN DE REPORTE FINANCIERO Y DE CONTROL INTERNO</b>					
1	¿La empresa proporciona información a sus unidades internas con características como: Flexibilidad, agilidad y veracidad?		X		
2	¿La empresa proporciona información a sus unidades internas con características como: Oportuna, Adecuada, actualizada, exacta y accesible?		X		
3	¿La información con la que cuenta la empresa para la realización de sus análisis se encuentra con un adecuado respaldo, tanto de salvaguarda como de verificación?		X		
4	¿La empresa suministra información como: Manuales, Reglamentos, Programas entre otros?			X	
5	¿La empresa identifica y presenta con regularidad la información para el logro de objetivos?			X	
6	¿La empresa proporciona al personal la información necesaria para cumplir con sus actividades cotidianas?		X		
<b>COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>					
7	¿La comunicación de la empresa transmite de una forma eficaz la importancia y la relevancia de una gestión de riesgo corporativos?			X	
8	¿La comunicación de la empresa transmite de una forma eficaz los objetivos corporativos?			X	
9	¿La comunicación de la empresa transmite de una forma eficaz el riesgo aceptado por la empresa?			X	
10	¿La comunicación de la empresa transmite de una forma eficaz la tolerancia al riesgo de la corporación?			X	
11	¿La comunicación de la empresa transmite de una forma eficaz las responsabilidades de todos los colaboradores?			X	
12	¿La comunicación de la empresa transmite de una forma eficaz los procesos corporativos?			X	
13	¿Los flujos de comunicación de la empresa son los adecuados?			X	
14	¿Existen mecanismos en los cuales las sugerencias, quejas y otras informaciones son recolectadas y comunicadas a las personas idóneas dentro de la empresa?			X	
15	¿La empresa opta por investigar y tomar decisiones respecto de las quejas presentadas en seguimiento a las necesidades presentadas?			X	
16	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos de las distintas dependencias de la corporación?			X	

**Tabla 15.** Evaluación de la información y la comunicación.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## I. Análisis de la evaluación de los riesgos

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	4		25% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS	12		75% CANTIDAD EN RIESGO
	16		100%

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 16 respuestas, 4 fueron afirmativas con un 25% de nivel de confianza, ubicándola en la categoría del tabla 9 como Moderado.

Asimismo se muestra en el análisis ii, el detalle de las respuestas obtenidas del Gerente de Comercialización.

## II. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DEL COMPONENTE

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>INFORMACIÓN DE REPORTE FINANCIERO Y</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	4	67%	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	2	33%	<b>CANTIDAD EN RIESGO</b>
	<u>6</u>	<u>100%</u>	
<b>COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	0	0%	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	10	100%	<b>CANTIDAD EN RIESGO</b>
	<u>10</u>	<u>100%</u>	
<b>TOTAL CONFIANZA Y RIESGO POR CATEGORÍA DE COMPONENTE</b>			
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	4	25%	<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	12	75%	<b>CANTIDAD EN RIESGO</b>
	<u>16</u>	<u>100%</u>	

#### 4.8.10. Evaluación de la supervisión

##### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
 Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

		<b>E-1</b>	
Elaborado por:	JP	19/01/2014	
Revisado por:	JC	20/01/2014	

No.	FACTORES DE CONTROL	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		REF.	SI	NO	N/A	
<b>SUPERVISIÓN</b>						
<b>ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN</b>						
1	¿Se realiza una supervisión continua por gerencia de la empresa?		X			
2	¿Se realiza una supervisión recurrente por la gerencia de la empresa?		X			
3	¿Con la supervisión continua se identifican tendencias y desviaciones?		X			
4	¿La supervisión va en función de la consecución y clase de objetivos?		X			
<b>EVALUACIÓN</b>						
5	¿Existe un departamento encargado de la evaluación?			X		
6	¿Existen practicas de autoevaluación dentro de la empresa?			X		
7	¿Los Organismos de control realizan auditorías operativas y financieras a la empresa?		X			Eventualmente
8	¿Se hacen evaluaciones de control interno?		X			
9	¿Se investiga y se corrigen las diferencias encontradas dentro de la empresa?		X			
<b>INFORMACIÓN DE DEFICIENCIAS</b>						
10	¿Existen mecanismos en los cuales se den a conocer las deficiencias de control que pongan en riesgo la consecución de los objetivos?			X		
11	¿Existen protocolos para la identificación de la información para la toma de decisiones eficientes?			X		
12	¿Se tiene estratificado en porcentajes los niveles de información que se traslada a los directivos de la empresa?			X		

**Tabla 16.** Evaluación de la supervisión.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## I. Análisis de la evaluación de los riesgos

Para cuantificar las respuestas proporcionadas por el Gerente de Comercialización, se estableció conjuntamente con la Gerencia General el estándar de las respuestas, es por ello que se presenta el tabla 9 que muestra una escala cuantitativa para la medición.

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO					
EXCELENTE	EFFECTIVO	MODERADO	INAPROPIADO	DÉBIL	DEFICIENTE
Rango de respuestas afirmativas entre 91 al 100%	Rango de respuestas afirmativas entre 80 al 90%	Rango de respuestas afirmativas entre 61 al 79%	Rango de respuestas afirmativas entre 41 a 60%	Rango de respuestas afirmativas entre 21 a 40%	Rango de respuestas afirmativas entre 0 a 20%
Las conclusiones y recomendaciones se darán a conocer en el Informe de Control Interno					

**Tabla 9:** Escala de nivel de confianza establecido por la Gerencia General de AREGUCASA.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

### i. ANÁLISIS NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DEL COMPONENTE EN GENERAL

	RESPUESTAS	RELACIÓN	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS	7		58% NIVEL DE CONFIANZA
TOTAL DE RESPUESTAS NEGATIVAS	5		42% CANTIDAD EN RIESGO
TOTAL DE RESPUESTAS	12		100%

Se puede observar que en el inciso i, Análisis de confianza y riesgo del componente general, de un total de 12 respuestas, 7 fueron afirmativas con un 58% de nivel de confianza, ubicándola en la categoría del tabla 9 como Inapropiado.

#### 4.8.11. Evaluación del activo corriente, pruebas específicas

##### I. Detalle de efectivo y equivalentes de efectivo

A continuación se detallan un extracto de la nota No. 1 del Estado de Situación Financiera correspondiente al efectivo y equivalentes de efectivo

Objetivos:

- ✓ Que los fondos de efectivo y depósitos a la vista que se presentan en los estados financieros son auténticos
- ✓ Que los fondos y depósitos sean reales
- ✓ Que los fondos y depósitos que se presentan dentro del rubro de efectivo en caja y bancos llenan las condiciones de disponibilidad
- ✓ Que los equivalentes de efectivo como las divisas están adecuadamente valuadas

	F-1-1/2	
Elaborado por:	JP	20/01/2014
Revisado por	JC	20/01/2014

#### Extracto de las notas consolidadas del Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2013

##### Nota 1. Efectivo y Equivalentes de efectivo

(Unidad monetaria, Quetzales)

	Nota	2013	2012	
<b><u>Activos corrientes</u></b>				
Efectivo y cheques en transito	1	465,487	705,334	T a/
Depósitos en transito		1,588,376	1,099,455	T b/
Cuentas bancarias		6,503,674	6,592,794	T c/
<b>Efectivo y Equivalentes de efectivo</b>		<u>8,557,537</u>	<u>8,397,583</u>	
		Σ	Σ	

Tabla 17. Extracto de las notas consolidadas del Estado de Situación Financiera.

Fuente: Estado de Situación Financiera, empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013.

Observaciones:

a/ Cotejado contra control de reporte de cheques depositados en banco pendientes de reflejar en el estado de cuenta bancario.

b/ Cotejado contra control de reporte de depósitos efectuados en banco pendientes de reflejar en el estado de cuenta bancario.

c/ Cotejado contra estado de cuenta bancario.

## II. Cuestionario de control interno a cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo

### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

	<b>F-1-2/2</b>	
Elaborado por:	JP	20/01/2014
Revisado por	JC	20/01/2014

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existen en la empresa procedimientos documentados y formalizados para los ingresos de efectivo y equivalentes de efectivo?	X			No se encuentran actualizados
2	¿Se restringe el área los recibos utilizados y por utilizar?	X			
3	¿Son pre numerados y autorizados los recibos por el efectivo y equivalentes de efectivo?	X			
4	¿Todos los cheques que se reciben cuenta con la leyenda - Para Abono a Cuenta de AREGUCASA - ?	X			Se les consigna a criterio
5	¿Se depositan en forma íntegra, intacta y oportuna los fondos que se reciben?	X			Algunas veces tardan un par de días para realizar el depósito
6	¿Se archivan adecuadamente los documentos de soporte de los ingresos recibidos?		X		Existen vario lugares no definidos para almacenar
7	¿Se manejan cuentas bancarias separadas por área de venta?		X		Solo se trabaja con un banco
8	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente?		X		A veces tarda más del mes para realizarse
9	¿Se encuentran correlativos todos los cheques?	X			
10	¿Se verifica que coincida la fecha y el monto de la boleta de depósito bancaria?		X		Se realiza a criterio

**Tabla 18.** Cuestionario de control interno a cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo.

Fuente: Estado de Situación Financiera, empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013.

Se analizó las respuestas obtenidas en el cuestionario de control propiciadas por el Receptor / Pagador de la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo, los resultados pueden observarse los siguientes puntos de atención:

- Las políticas y procedimientos para la ejecución de tareas cotidianas no se encuentran actualizados.



- La mayoría de tareas se realizan a discrecionalidad del trabajador derivado que las políticas y procedimientos se encuentran desactualizadas.
- No se cuenta con un lugar designado para el resguardo de los documentos históricos.

Los puntos de atención antes descritos formaran parte del informe de evaluación de control interno.

### III. Detalle de deudores comerciales y cuentas por cobrar

A continuación se detallan un extracto de la nota No. 2 del Estado de Situación Financiera correspondiente a la cuenta deudores comerciales y cuentas por cobrar

Objetivos:

- ✓ Comprobar la autenticidad de las cuentas de deudores comerciales y de las cuentas por cobrar
- ✓ Que las cuentas de deudores comerciales y las cuentas por cobrar se encuentren registradas en la contabilidad
- ✓ Adecuada presentación y revelación en los estados financieros

<b>G-1-1/2</b>		
Elaborado por:	JP	20/01/2014
Revisado por	JC	21/01/2014

#### Extracto de las notas consolidadas del Estado de Situación Financiera

Al 31 de diciembre de 2013

#### Nota 2. Deudores Comerciales y Cuentas por Cobrar

(Unidad monetaria, Quetzales)

	Nota	2013	2012	
<b><u>Activos corrientes</u></b>				
Cuentas por cobrar partes relacionadas	2	350,000	225,000	≠ a/
Cuentas por cobra comerciales		84,265	175,400	≠ b/
<b>Cuentas por cobrar</b>		<b>434,265</b>	<b>400,400</b>	
		<b>Σ</b>	<b>Σ</b>	

**Tabla 19.** Extracto de las notas consolidadas del Estado de Situación Financiera, cuenta de deudores comerciales y cuentas por cobra  
Fuente: Estado de Situación Financiera, empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013.

Observaciones:

a/ Cotejado contra control de reporte de cuentas por cobrar de partes relacionadas, actualizado al 31 de diciembre de 2013.

b/ Cotejado contra control de reporte cuentas por cobrar comerciales, el cual se encontraba actualizado, no contando con cuentas sobre giradas tanto en valores como en días.

#### IV. Cuestionario de control interno a cuenta deudores comerciales y cuentas por cobrar

##### Evaluación de Control Interno

Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.

G-1-2/2

Elaborado por: JP 20/01/2014

Revisado por: JC 21/01/2014

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Existe separación de actividades del departamento de bodega de las Contabilidad y del Receptor / Pagador ?	X			A veces se cubren entre ellos
2	¿Existe separación de actividades del departamento de bodega de las Ventas ?	X			
3	¿Existe autorización por escrito de un responsable los pedidos de clientes?		X		En ocasiones
4	¿Existe supervisión respecto a la facturación y entrega de estos pedidos?		X		En ocasiones
5	¿Se hacen las entregas únicamente contra facturas canceladas?	X			
6	¿Se obtiene evidencia adecuada por entrega de las Mercaderías?	X			Se sella la factura de entregado, pero en ocasiones no se sella
7	¿Envía el receptor al cliente el total de las facturas emitidas?		X		
8	¿Se archivan en orden numérico y cronológico las facturas pendientes por ventas al crédito?	X			
9	¿Se cumple con no autorizar ventas al crédito cuando el cliente llevo a su límite de crédito en días?		X		En ocasiones el personal de ventas no se percata
10	¿Se cumplen con no autorizar ventas al crédito cuando el cliente llevo a su límite de crédito en valores?				En ocasiones el personal de ventas no se percata

**Tabla 20.** Cuestionario de control interno a cuenta deudores comerciales y cuentas por cobrar.

Fuente: Estado de Situación Financiera, empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013.

Se analizó las respuestas obtenidas en el cuestionario de control proporcionadas por el Jefe de Ventas de la cuenta Deudores comerciales y Cuentas por Cobrar, los resultados pueden observarse los siguientes puntos de atención:

- Las políticas y procedimientos para la ejecución de tareas cotidianas para emitir los pedidos no cuentan con el nombre y firma de la persona que realiza el pedido.
- Las tareas de autorización de ventas al crédito tanto en días como en valores se realizan a discrecionalidad del trabajador derivado que las políticas y procedimientos se encuentran desactualizadas.

Los puntos de atención antes descritos formaran parte del informe de evaluación de control interno.

## V. Detalle de la cuenta de inventarios

A continuación se detallan un extracto de la nota No. 3 del Estado de Situación Financiera correspondiente al Inventario:

- ✓ Asegurarse que las cifras que se muestran como inventarios están efectivamente existan físicamente
- ✓ Que los inventarios se hayan valuado de acuerdo con normas de contabilidad aplicables
- ✓ Que los inventarios estén aritméticamente correctos
- ✓ Que la presentación de los inventarios en los estados financieros sea correcta

H-1-1/2		
Elaborado por:	JP	21/01/2014
Revisado por	JC	22/01/2014

### Extracto de las notas consolidadas del Estado de Situación Financiera

Al 31 de diciembre de 2013

#### Nota 3. Invetarios

(Unidad monetaria, Quetzales)

	Nota	2013	2012	
<b><u>Activos corrientes</u></b>				
Aves en pie (Pollo vivo)	3	2,693,028	2,677,796	T a/
Alimento para aves		185,000	190,500	T b/
Huevos		33,453	27,996	T c/
Gallinaza		25,000	28,000	T d/
<b>Inventarios</b>		<u>2,936,481</u>	<u>2,924,292</u>	
		<b>Σ</b>	<b>Σ</b>	

**Tabla 21.** Extracto de las notas consolidadas del Estado de Situación Financiera, cuenta de inventarios  
Fuente: Estado de Situación Financiera, empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013.

Observaciones:

**a/** Cotejado contra control de reporte de movimiento de inventarios y contra el reporte de ingresos y salidas de aves por venta y por traslados de la cuentas inventario de aves (pollo vivo), actualizado al 31 de diciembre de 2013.

**b/** Cotejado contra control de reporte de control de ingresos, consumos y venta de alimento para aves, el cual se encontraba actualizado, al 31 de diciembre de 2013.

**c/** Cotejado contra control de reporte de control de ingresos, incrementos por producción y venta de la cuentas inventario de huevos, actualizado al 31 de diciembre de 2013.

**d/** Cotejado contra control de reporte de control de producción y venta de las cuentas inventario de gallinaza, actualizado al 31 de diciembre de 2013.

## VI. Cuestionario de control interno a cuenta de inventarios

### Evaluación de Control Interno

**Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.**

**Período a evaluar: del 01 al 31 de diciembre de 2013.**

**H-1-2/2**

Elaborado por:	JP	21/01/2014
Revisado por:	JC	22/01/2014

No.	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	¿Se encuentran las existencias actualizadas en la bodega?	X			Algunas veces se requiere que se realice de forma imprevista
2	¿Se realiza toma física de inventario frecuentemente?	X			Sólo en la recepción de las jaulas de pollo vivo de forma estimada
3	¿Se trasladan instrucciones por escrito al personal que participa en la toma del inventario con respecto a las medidas de seguridad?		X		
4	¿Se hace un corte apropiado de las formas que se usan para el control de inventarios?	X			
5	¿Hay supervisión en la toma física de los inventarios?	X			En ocasiones
6	¿Se traslada el reporte oportunamente después de la toma física de inventario ?	X			
7	¿Se despachan pedidos de aves sin documento de soporte?	X			En ocasiones
8	¿Se cuenta con un inventario suficiente para cubrir la demanda de los clientes?	X			
9	¿Se encuentran segregadas las funciones en lo relativo al de contabilidad y el de la recepción de aves?	X			
10	¿Tiene acceso a ingresar a las bodegas solo el personal autorizado?	X			En ocasiones

**Tabla 22.** Cuestionario de control interno a cuenta de inventarios.

Fuente: Estado de Situación Financiera, empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013.

Se analizó las respuestas obtenidas en el cuestionario de control proporcionadas por el Jefe de ventas de la cuenta deudores comerciales y cuentas por cobrar, los resultados pueden observarse los siguientes puntos de atención:

- No se cuenta con políticas y procedimientos que permitan una adecuada gestión de la existencia de Inventarios.
- Las políticas de inventarios no indican la forma de realizar los inventarios, así como, no se indica el equipo a utilizar como medidas de seguridad, se realizan a criterio del personal más antiguo.

Los puntos de atención antes descritos formaran parte del informe de evaluación de control interno.

#### **4.9. Informe debilidades y recomendaciones sugeridas**

Guatemala 14 de febrero de 2014

Señores de Junta directiva  
Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.  
AREGUCASA  
Su despacho,

##### **I. Antecedentes**

Con base al plan de trabajo del año 2013 de la Junta Directiva, dirigido a la prevención y detección de riesgos, además y de conformidad con el programa de evaluación del Control Interno del Área del Activo Corriente de la Empresa Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., al 31 de diciembre de 2013, dicha evaluación se realizó principalmente en base a sus componentes los cuales permitió observar asuntos importantes que están relacionados con debilidades del control interno y que necesitan la aplicación inmediata de acciones correctivas, así mismo, en base a las necesidades se plantea y propone el diseño de la estructura de control interno con los requisitos mínimos para una empresa avícola distribuidora de pollo vivo, que debe considerar la administración conjuntamente con los demás órganos de la empresa, lo que ayudará a la consecución de los objetivos estratégicos y poder alcanzar la Misión y Visión tan anheladas.

##### **II. Propósito**

Objetivo de la evaluación de control interno

El objetivo de la evaluación de Control Interno es establecer los pasos secuenciales para verificar la existencia, el grado de efectividad del Control

Interno y el nivel de desarrollo instaurado en la empresa en cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### III. Alcance

El presente informe corresponde al período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, el cual contiene los resultado de la evaluación efectuada al control interno instaurado en la empresa.

La metodología utilizada de COSO para PYMES fue aplicada para definir puntos críticos y objetivos, lo cual incluye el levantamiento de información relativa a cuestionarios, identificación de riesgos, controles y objetivos por medio de matrices.

### IV. Resultados de la evaluación del control interno

#### 1.1. Disfunción en la estructura organizativa Ambiente Interno de Control

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 52% y 48% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo:

- a) Filosofía de la administración de riesgos con 100% de respuestas negativas,
- b) Asignación de autoridad y responsabilidad con 67% de respuestas negativas y
- c) Riesgo aceptado con 50% de respuestas negativas.

Con el análisis anterior se puede observar las áreas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no limiten la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

- 1.1.1. Causa: La falta de una adecuada revisión, autorización y segregación de funciones en el proceso en general de la Distribuidora y el deterioro del clima organizacional.

- 1.1.2. Efecto: Debilidad en la estructura de control interno de este componente reflejando solo un 52% de confianza, enmarcando al control interno como inapropiado.
- 1.1.3. Recomendación: Se recomienda elaborar una planeación estratégica en el cual se adapten a las necesidades de la empresa que contribuya al fortalecimiento como mínimo de los tres aspectos mencionados.

## 1.2. Establecimiento de objetivos

Se evalúa este componente por ser parte del Entorno de control, del cual se obtiene un nivel de confianza de 52% y 48% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Objetivos de Cumplimiento con 75% de respuestas negativas,
- b) Objetivos Operativos con 67% de respuestas negativas.

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

- 1.2.1. Causa: La inadecuada planeación orientada a la implantación de los objetivos en general de la Distribuidora ha deteriorado del clima organizacional.
- 1.2.2. Efecto: Debilidad en la estructura de control interno de este componente reflejando solo un 52% de confianza, enmarcando al control interno como inapropiado.
- 1.2.3. Recomendación: Se recomienda elaborar una planeación estratégica en el cual se re focalice y adapten a las necesidades de la empresa que contribuya al fortalecimiento como mínimo de los dos aspectos mencionados.



## 2. Evaluación de riesgos

### 2.1. Identificación de eventos

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 19% y 81% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Organizacionales con 100% de respuestas negativas,
- b) Identificación de eventos como tal con 100% de respuestas negativas
- c) Utilización de herramientas para la detección de eventos potenciales con 67% de respuestas negativas y
- d) La estandarización y la utilización de parámetros con 67% de respuestas negativas

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

2.1.1. Causa: La inadecuada organización orientada a la detección de eventos potencialmente dañinos para la Distribuidora en general ha deteriorado del clima organizacional.

2.1.2. Efecto: Debilidad en la estructura de control interno de este componente reflejando solo un 19% de confianza, enmarcando al control interno como deficiente.

2.1.3. Recomendación: Se recomienda encaminar los esfuerzos necesarios para satisfacer como mínimo de los cuatro aspectos mencionados.

### 2.2. Evaluación de riesgos

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 32% y 68% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Evaluación de riesgos con 100% de respuestas negativas,

- b) La estandarización para la evaluación al riesgo como tal con 86% de respuestas negativas
- c) Utilización de herramientas para la evaluación al riesgo con 75% de respuestas negativas.

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

2.2.1. Causa: La inadecuada planeación administrativa para la evaluación de riesgos en la consecución de los objetivos y metas para la Distribuidora en general ha deteriorado del clima organizacional.

2.2.2. Efecto: Debilidad en la estructura de control interno reflejando solo un 32% de confianza, enmarcando al control interno como débil.

2.2.3. Recomendación: Se recomienda encaminar los esfuerzos necesarios para satisfacer como mínimo de los tres aspectos mencionados con el apoyo de la utilización de Matrices que puedan facilitar la evaluación de riesgos.

### 2.3. Respuesta a riesgos

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 27% y 73% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Factores direccionales con 100% de respuestas negativas,
- b) Perspectiva del riesgo con 100% de respuestas negativas y
- c) Actividades para mitigar los riesgos con 75% de respuestas negativas.

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

- 2.3.1. Causa: La inadecuada planeación administrativa para la evaluación de riesgos en la consecución de los objetivos y metas para la Distribuidora en general ha deteriorado del clima organizacional.
- 2.3.2. Efecto: Debilidad en la estructura de control interno reflejando solo un 20% de confianza, enmarcando al control interno como deficiente.
- 2.3.3. Recomendación: Se recomienda encaminar los esfuerzos necesarios para satisfacer como mínimo de los tres aspectos mencionados.

### 3. Actividades de control

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 72% y 28% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Actividades de integración con las respuestas al riesgo con 100% de respuestas negativas,
- b) Políticas y procedimientos actualizados con 100% de respuestas negativas.

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

- 3.1.Causa: La inadecuada planeación administrativa para la evaluación de riesgos en la consecución de los objetivos y metas para la Distribuidora en general ha deteriorado del clima organizacional.
- 3.2.Efecto: Debilidad en la estructura de control interno reflejando solo un 72% de confianza, enmarcando al control interno como Moderado.
- 3.3.Recomendación: Se recomienda encaminar los esfuerzos necesarios para satisfacer como mínimo de los dos aspectos mencionados.

### 4. Información y comunicación

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 25% y 75% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Comunicación con 100% de respuestas negativas,
- b) Información con 33% de respuestas negativas.

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

- 4.1.Causa: La inadecuada estructura de comunicación en la consecución de los objetivos y metas para la Distribuidora en general ha deteriorado del clima organizacional.
- 4.2.Efecto: Debilidad en la estructura de control interno reflejando solo un 25% de confianza, enmarcando al control interno como Débil.
- 4.3.Recomendación: Se recomienda encaminar los esfuerzos necesarios para satisfacer como mínimo de los dos aspectos mencionados.

## 5. Supervisión y monitoreo

En la evaluación de este componente se obtiene un nivel de confianza de 58% y 42% equivalente en riesgo de apreciación en los subcomponentes, entre los cuales se tiene mayor riesgo son:

- a) Información de deficiencias con 100% de respuestas negativas,
- b) Evaluación con 40% de respuestas negativas.

Con este análisis se puede observar las zonas a las cuales deben encaminarse los esfuerzos para que no impidan la consecución de las metas y objetivos y así poder generar valor para la empresa.

- 5.1.Causa: La inadecuada estructura supervisión efectuada por la administración a través de sus departamentos en la consecución de los objetivos y metas para la Distribuidora en general ha deteriorado del clima organizacional.
- 5.2.Efecto: Debilidad en la estructura de control interno reflejando solo un 58% de confianza, enmarcando al control interno como Inapropiado.
- 5.3.Recomendación: Se recomienda encaminar los esfuerzos necesarios para satisfacer como mínimo de los dos aspectos mencionados.

## Conclusión general

Derivado de las pruebas efectuadas al activo corriente, se determinó que existe un moderado control interno en los componentes del sistema de control COSO para Pymes gestionados por la Administración y que los controles existentes mitigan los posibles riesgos.

- V. Diseño de la estructura de control interno en el área de activo corriente de la empresa avícola distribuidora de pollo vivo.

En el desarrollo de la evaluación realizada en cada una de las actividades que integran las cuentas del activo corriente de la Distribuidora, se identificaron los puntos de atención del control interno existente, por tal razón se realiza una propuesta de diseño de la estructura del control interno en el punto 4.10 del trabajo de tesis, abarcando los puntos mínimos de cumplimiento.



---

Jaime Wellington Giovani Coyoy Mérida  
Gerente de Auditoría Interna

#### **4.10. Diseño e implementación de controles para los activos corrientes**

El diseño e implementación de controles para el área del activo corriente de una empresa avícola distribuidora de pollo vivo, consiste en adaptar un conjunto de políticas, normas y procedimientos a la medida de la empresa, para garantizar el logro de sus objetivos, la salvaguarda de los activos.

Para esta actividad se armó el flujo de información de la empresa; por lo que para su diseño se contemplaron los siguientes aspectos:

El objeto de estudio del trabajo de tesis, en primera parte es la evaluación del control interno existente, para luego proponer un diseño de la estructura de control interno con los requisitos mínimos, para promover una adecuada administración de sus recursos, bajo el marco de una adecuada estructura de control interno de COSO para PYMES.

##### **4.10.1. Objetivos de la propuesta del diseño de la estructura de control interno**

- a) Formular una propuesta de control interno basado en el sistema COSO para PYMES y satisfacer las necesidades surgidas en la evaluación.
- b) Proponer mecanismos de control mínimos que ayuden a la empresa a cumplir con el cumplimiento de los objetivos de eficiencia.
- c) Promover el desempeño de las actividades laborales con eficiencia provocando sinergia y como efecto un óptimo clima organizacional.

Con la propuesta se espera contribuir al correcto desempeño y cumplimiento de los objetivos estratégicos de AREGUCASA, a través de los componentes y sus respectivos factores.

A continuación se presenta la propuesta planteada por el componente del sistema COSO para PYMES:

#### **4.10.2. Ambiente de control**

En este primer componente se puede puntualizar que es el encargado de generar un ambiente de trabajo agradable y optimo en busca de actitudes proactivas y que favorezcan las prestación apropiada de los servicios generando compromiso por parte de todos los miembros de la empresa, lo que tendrá como efecto la eficiencia en las operaciones diarias, es se lograra con la implementación de los siguientes principios:

- a) Integridad y valores éticos,
- b) Fiscalización del consejo de administración,
- c) Filosofía y estilo operativo de la dirección,
- d) Estructura organizativa,
- e) Competencia sobre la información financiera,
- f) Asignación de autoridad y responsabilidad,
- g) Normas para recursos humanos.

El impacto de un ambiente interno eficaz suele contraer amplios efectos, como el crecimiento de imagen pública, información financiera confiable y oportuna para la tomas de decisiones, es necesario comentar que de los componentes y sus categorías solo se hace mención ya que se encuentra incluida en el capítulo III dentro de los componentes del sistema COSO para PYMES.

La gerencia, plantea y controla todas las actividades de la distribuidora y de ella depende el buen manejo de todos los recursos organizacionales.

La creación de Políticas y Procedimientos deberá contar con lo siguiente:

- I. Objetivo: El motivo o fin por el cual se crea el procedimiento.
- II. Alcance: Es la medida delimitada que abarcará la ejecución del procedimiento.
- III. Políticas de Control: esta deberá contar con:
  - a. Personal que desempeñará las actividades.
  - b. Tiempo de ejecución.
  - c. Entregables.
  - d. Incentivos.
  - e. Requisitos previos de cumplimiento.
  - f. Limitaciones.
  - g. Sanciones.
- IV. Puntos de Control
  - a. Personal responsable de la supervisión.
  - b. Vigencia.

Así mismo, se presentó la necesidad de elaborar la descripción de los puestos relacionados con la evaluación y diseño de la estructura de control interno los cuales se presentan a continuación.



### **4.10.3. Descriptores de puestos por competencias laborales**

#### **Generalidades**

##### **a) Antecedentes**

La empresa avícola Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A., para fortalecer sus procesos avícolas implementa los descriptores de puestos para ayudar a la consecución de los objetivos estratégicos.

Objetivos fundamentales:

- Disminuir significativamente los índices de error basados en criterios de aplicación del trabajar sin soporte técnico.
- Ejecutar las tareas dentro de las normas y requerimientos mínimos aceptables.
- Contar con el personal con los requisitos competentes para desarrollar las actividades

A continuación se mencionan los puestos relacionados con el activo corriente de la empresa, los cuales no se cuenta con descriptor de puestos de trabajo:

1. Encargado de bodega.
2. Jefe de granja
3. Encargado de mantenimiento
4. Vendedores
5. Jefe de ventas
6. Receptor / pagador

## 1. Descriptor de puesto: Encargado de galera

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TÍTULO DEL PUESTO:	Auxiliar de Galera	FECHA: Enero de 2014
OCUPANTES:	Roberto Arias, Manfredo Solórzano, Julio Díaz	PREPARADO POR: RR.HH.
LOCALIZACIÓN:	Granja	FIRMA DEL OCUPANTE: 
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Jefe de Granja	FIRMA DEL SUPERVISOR: 
DEPENDENCIA FUNCIONAL:	Gerencia de Comercialización	
<b>I. MISIÓN</b>		
Proporcionar a la granja de los materiales necesarios para la continuidad de sus operaciones diarias.		
<b>II. PRINCIPALES TAREAS</b>		
Importancia	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?).
1	Alimentación	Proveer de alimento y agua las maquinas alimentadoras de aves en los tiempos previsto por el manual de funciones.
2	Limpieza	Es de vital importancia que se mantenga las galeras fuera de suciedad externa por motivos virales.
3	Calefacción	Mantener y cumplir las normas preestablecidas en cuestión de ventilación y calefacción ya que puede ocurrir mortandad general o deshidratación.
4	Recolección de Huevos	Para evitar que se desaproveche este tipo de subproducto.
5	Mantenimiento general	Arreglos generales de la galera que puedan prevenir tragedias.
6	Despacho de aves	Trasladar de la galera al área de despacho, pesar, trasegar las aves de la distribuidora al camión de ventas.
<b>III. DIMENSIONES</b>		
Principales Magnitudes: (Inventarios, despachos de aves)		Recursos Asignados:
<b>IV. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente):</b> Vendedores		
<b>V. AUTORIDAD</b>		
Decisiones		Recomendaciones
Solicitar alimentos y materiales varios por desabastecimiento, medición de aves en basculas.		Es recomendable que se asesore y motive a estos trabajadores ya que de ellos depende gran parte del cuidado del inventario.
<b>VI. CONTEXTO</b>		
<b>Actividades:</b> Alimentación de aves Limpieza de galera Recopilación de datos para actualiza Kárdex		
<b>VII. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Proceso avícola Secundaria		
<b>EXPERIENCIAS</b> Proceso productivo avícola (Deseable) Proceso de ventas de aves (Deseable)		
<b>HABILIDADES</b> Puntualidad Acatar ordenes		

**Tabla 23.** Descriptor de puestos, encargado de bodega.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## 2. Descriptor de puesto: Jefe de granja

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TÍTULO DEL PUESTO: <u>Jefe de Granja</u>	FECHA: <u>Enero de 2014</u>	
OCUPANTE: <u>Erick Morales</u>	PREPARADO POR: <u>RR.HH.</u>	
LOCALIZACIÓN: <u>Granja</u>	FIRMA DEL OCUPANTE: 	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: <u>Gerencia de Comercialización</u>	FIRMA DEL SUPERVISOR: 	
DEPENDENCIA FUNCIONAL: <u>Gerencia de Comercialización</u>		
<b>I. MISIÓN</b>		
Administrar, controlar de forma eficiente los recursos físicos de la granja de forma eficiente para reducir los costos y optimizar los procesos operativos.		
<b>II. PRINCIPALES TAREAS</b>		
Importancia	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?)
1	Administrar la granja	Controlar de forma eficiente los procesos administrativos que se vean reflejados en los costos de venta de las
2	Supervisar personal	Dar seguimiento al personal de la granja en el cumplimiento de sus actividades
3	Cumplimiento de normas sanitarias	Mantener y cumplir las normas sanitarias exigidas por el MAGA y Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social con relación al bienestar de las aves como del personal involucrado.
4	Control de inventarios	Controlar los inventarios de alimentos de manera que siempre se cuente con existencia y de materiales.
5	Control de gastos	Optimizar los recursos para que la granja siempre sea viable.
6	Emisión reportes.	Realizar cuadros, relaciones de cobro, revisión de cartera de clientes y movimientos de inventarios.
<b>III. DIMENSIONES</b>		
Principales Magnitudes: (Compras, Ventas, Cobros a Clientes e Inventarios, RR.HH.)	Recursos Asignados: Computadora portátil, equipo de oficina, Pick-up.	
<b>IV. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente):</b> Vendedores		
<b>V. AUTORIDAD</b>		
Decisiones	Recomendaciones	
Se posee la autoridad para rechazar aves en mal estado o en malas condiciones en las compras y en las ventas rechazar el despacho de aves enfermas, golpeadas, así como, autorizar mermas y mortandad arriba de los márgenes autorizados, además del control de la granja.	Es recomendable que se asesore constantemente sobre este tipo de negocios, ya que la evolución y tendencias del mercado internacional puede favorecer los costos además de que puede abrir nuevas opciones de venta.	
<b>VI. CONTEXTO</b>		
<b>Actividades:</b> Renovaciones de contratos de canastas plásticas. Asistencia al jefe de Ventas. Elaboración de reportes. Comunicación directa con clientes y proveedores.		
<b>VII. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Proceso avícola Diversificado completo Office.		
<b>EXPERIENCIAS</b> Ventas Proceso productivo avícola (Deseable) Proceso de ventas de aves (Deseable)		
<b>HABILIDADES</b> Excelentes relaciones interpersonales Numéricas y analíticas Negociación		

**Tabla 24.** Descriptor de puestos, jefe de granja.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

### 3. Descriptor de puesto: Encargado de mantenimiento

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TÍTULO DEL PUESTO:	Mantenimiento	FECHA: Enero de 2014
OCUPANTE:	Luis Hernández	PREPARADO POR: RR.HH.
LOCALIZACIÓN:	Galeras	FIRMA DEL OCUPANTE: 
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	Jefe de Granja	FIRMA DEL SUPERVISOR: 
DEPENDENCIA FUNCIONAL:	Jefe de Granja	
<b>I. MISIÓN</b>		
La correcta recepción de efectivo, emisión de documentos contables, emisión de relaciones de cobro y control de efectivo.		
<b>II. PRINCIPALES TAREAS</b>		
Importancia	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?).
1	Control sobre el equipo a utilizar en las operaciones de la Granja	Proveer en las labores diarias del equipo utilizado y requerido por los galeros
2	Reparación a desperfectos en las instalaciones de las granja	El las labores diarias de una distribuidora y en las condiciones del interior de la república es imprescindible las labores de mantenimiento por desperfectos
3	Control de las existencias de suministros para el funcionamiento de la maquinas proveedoras de alimento para aves y suministros de energía	Proveer de eficientemente los suministros para que la granja funciones en optimas condiciones sin retrasos
4	Pedidos de Agua Potable, Combustibles, Limpieza entre otros	Mantener un stock de los utensilios para el adecuado funcionamiento de la granja
<b>III. DIMENSIONES</b>		
Principales Magnitudes: (Inventarios)		Recursos Asignados (Computadora, Mobiliario general)
<b>IV. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente):</b> Vendedores		
<b>V. AUTORIDAD</b>		
Decisiones		Recomendaciones
Se posee la autoridad para rechazar la recepción de materiales y equipos en mal estado o en malas condiciones.		Es recomendable que se encuentre físicamente en los procesos antes mencionados para una actuación con buen criterio.
<b>VI. CONTEXTO</b>		
<b>Actividades:</b> Proveer de soporte técnico en las actividades de la granja Control de inventarios de los materiales de la granja Emisión de pedidos de suministros Elaboración de reportes.		
<b>VII. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Procesos Contables Peritos en electrónica Office.		
<b>EXPERIENCIAS</b> Conocimientos en mantenimiento general Contabilidad General		
<b>HABILIDADES</b> Excelentes relaciones interpersonales Numéricas y analíticas Habilidades manuales		

Tabla 25. Descriptor de puestos, encargado de mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

#### 4. Descriptor de puesto: Vendedor

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TÍTULO DEL PUESTO:	<u>Vendedor</u>	FECHA: <u>Enero de 2014</u>
OCUPANTE:	<u>José Alberto Méndez y Luis Pérez</u>	PREPARADO POR: <u>RR.HH.</u>
LOCALIZACIÓN:	<u>Ventas</u>	FIRMA DEL OCUPANTE: 
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	<u>Gerencia de Ventas</u>	FIRMA DEL SUPERVISOR: 
DEPENDENCIA FUNCIONAL:	<u>Gerencia de Ventas</u>	
<b>I. MISIÓN</b>		
Dar a conocer nuestros productos, prestar servicios de asesoría y causar dependencia a la empresa por los beneficios adquiridos.		
<b>II. PRINCIPALES TAREAS</b>		
Importancia	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?).
1	Promoción de Productos.	Dar a conocer la calidad de las aves, para el consumo o reventa.
2	Labor de promoción de marca	Hacer labor de propaganda y dar a conocer los beneficios con que pueden contar.
3	Toma de pedidos	Derivado de la propaganda, recepcionar los pedidos ocasionados por estas.
4	Entrega de productos	Entregar los pedidos de aves a los clientes en la puerta de su domicilio.
5	Cobrar a clientes por créditos concedidos	Efectuar el cobro a los clientes por las ventas al crédito.
6	Emisión reportes.	Realizar cuadros, relaciones al cobro, depósitos de cobro y actualizar las cuentas de los clientes.
<b>III. DIMENSIONES</b>		
Principales Magnitudes: (Ventas, Cobros a Clientes e Inventarios)		Recursos Asignados
<b>IV. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente):</b> Vendedores		
<b>V. AUTORIDAD</b>		
Decisiones		Recomendaciones
Se posee la autoridad para rechazar pagos dudosos, dar de baja a aves en mal estado o en malas condiciones por devoluciones sobre ventas según los porcentajes preestablecidos.		Es recomendable que se solicite todo tipo de autorizaciones por escrito al llegar a la distribuidora, para evitar pasar por alto el control interno existente.
<b>VI. CONTEXTO</b>		
<b>Actividades:</b> Renovaciones de contratos de canastas plásticas. Asistencia al jefe de Ventas. Elaboración de reportes. Comunicación directa con clientes y proveedores.		
<b>VII. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Proceso avícola Diversificado completo Office.		
<b>EXPERIENCIAS</b> Ventas Proceso productivo avícola (Deseable) Proceso de ventas de aves (Deseable)		
<b>HABILIDADES</b> Excelentes relaciones interpersonales Numéricas y analíticas Negociación		

Tabla 26. Descriptor de puestos, vendedores.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## 5. Descriptor de puesto: Jefe de ventas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TÍTULO DEL PUESTO:	<u>Supervisor de ventas</u>	FECHA: <u>Enero de 2014</u>
OCUPANTE:	<u>Juan Luis Florido</u>	PREPARADO POR: <u>RR.HH.</u>
LOCALIZACIÓN:	<u>Área de Despacho</u>	FIRMA DEL OCUPANTE: 
DEPENDENCIA JERÁRQUICA:	<u>Gerencia de Ventas</u>	FIRMA DEL SUPERVISOR: 
DEPENDENCIA FUNCIONAL:	<u>Gerencia de Ventas</u>	
<b>I. MISIÓN</b>		
Velar por el correcto funcionamiento de las operaciones y cumplimiento de los controles preestablecidos que se encuentran a su cargo.		
<b>II. PRINCIPALES TAREAS</b>		
Importancia	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?).
1	Solicitud de compra de aves en función a pedidos.	Derivado de los pedidos efectuados, se realiza una calendarización de las compras de aves para la venta.
2	Supervisión de la recepción de las aves para la venta.	Para determinar los pesos correctos y la mortandad, merma de transporte de la granja reproductora a la Distribuidora de pollo vivo.
3	Solicita Autorización de sobregiros en Mermas, Mortandad y en Créditos.	Para un correcto control en la medición de la mortandad, merma y cartera crediticia.
4	Supervisión en los despachos de aves para la venta.	Para un correcto control en la entrega de aves y evitar posibles reclamos.
5	Supervisión en los inventarios de aves.	Actualización de los Kárdex diariamente para una correcta disponibilidad.
6	Supervisión en los procesos alimenticios y Limpieza	Para evitar sobre alimentar a las aves y la correcta limpieza en las instalaciones.
<b>III. DIMENSIONES</b>		
Principales Magnitudes: (Ventas, Costos de Ventas, Compras e Inventarios)		Recursos Asignados
<b>IV. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente):</b> Vendedores		
<b>V. AUTORIDAD</b>		
Decisiones		Recomendaciones
Se posee la autoridad para rechazar aves en mal estado o en malas condiciones en las compras y en las ventas rechazar el despacho de aves enfermas, golpeadas, así como autorizar mermas y mortandad entre los márgenes autorizados.		Es recomendable que se encuentre físicamente en los procesos antes mencionados para una actuación con buen criterio.
<b>VI. CONTEXTO</b>		
<b>Actividades:</b> Cotizaciones. Renovaciones de contratos de transporte. Asistencia a la Gerencia de Ventas. Elaboración de reportes. Comunicación directa con clientes y proveedores.		
<b>VII. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Proceso avícola 8vo. Semestre de Ingeniero Agrónomo. Office.		
<b>EXPERIENCIAS</b> Ciclo de vida aviar Proceso productivo avícola Proceso de ventas de aves		
<b>HABILIDADES</b> Excelentes relaciones interpersonales Numéricas y analíticas Negociación		

Tabla 27. Descriptor de puestos, jefe de ventas.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## 6. Descriptor de puesto: Receptor / pagador


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
TÍTULO DEL PUESTO: <u>Receptor / Pagador</u>	FECHA: <u>Enero de 2014</u>	
OCUPANTE: <u>José Gática</u>	PREPARADO POR: <u>RR.HH.</u>	
LOCALIZACIÓN: <u>Área de Despacho</u>	FIRMA DEL OCUPANTE: 	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: <u>Contralor</u>	FIRMA DEL SUPERVISOR: 	
DEPENDENCIA FUNCIONAL: <u>Contador</u>		
<b>I. MISIÓN</b>		
La correcta recepción de efectivo, emisión de documentos contables, emisión de relaciones de cobro y control de efectivo.		
<b>II. PRINCIPALES TAREAS</b>		
Importancia	Acciones (¿Qué hace?)	Resultado final esperado (¿Para qué lo hace?).
1	Emisión de documentos contables (Facturas, Notas de Crédito y Débito)	Derivado de los pedidos efectuados, se procede a la facturación por las ventas
2	Recepción de efectivo por las ventas	Por las ventas al contado, recepcionar el efectivo sin sobrantes ni faltantes
3	Cortes de Caja y Caja Chica	Para tener un correcto control del efectivo entrado a la caja
4	Cierre de caja diario	Se realiza un corte diario de caja para realizar el depósito que se trasladará al banco al siguiente día
5	Emisión de reportes de las ventas al crédito	Emisión de una relación al cobro de los clientes caídos en mora en días o en cantidades excedidas
<b>III. DIMENSIONES</b>		
Principales Magnitudes: (Caja y Bancos, Clientes e Inventarios)	Recursos Asignados (Computadora, Caja fuerte para efectivo y Mobiliario general)	
<b>IV. ORGANIZACIÓN (Puestos que dependen Jerárquicamente)</b> Vendedores		
<b>V. AUTORIDAD</b>		
Decisiones		Recomendaciones
Se posee la autoridad para rechazar efectivo en mal estado o en malas condiciones por las ventas.		Es recomendable que se encuentre físicamente en los procesos antes mencionados para una actuación con buen criterio.
<b>VI. CONTEXTO</b>		
<b>Actividades:</b> Emisión de Documentos Recepción y Pago de efectivo Asistencia a la Gerencia de Ventas. Elaboración de reportes. Comunicación directa con clientes y proveedores.		
<b>VII. PRINCIPALES CONOCIMIENTOS</b>		
<b>CONOCIMIENTOS:</b> Procesos Contables Perito Contador Office.		
<b>EXPERIENCIAS</b> Conocimientos Contables Cuentas Por Pagar y por Cobrar Contabilidad General		
<b>HABILIDADES</b> Excelentes relaciones interpersonales Numéricas y analíticas Negociación		

Tabla 28. Descriptor de puestos, receptor / pagador.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

Así mismo, en el entendido de proporcionar un valor agregado al diseño de control interno mínimo requerido, se plantean los diagramas de flujo correspondientes a las actividades relacionadas a la evaluación y diseño de control interno del área del activo corriente de la Distribuidora de pollo vivo.

#### 4.10.4. Descripción proceso de recepción de aves

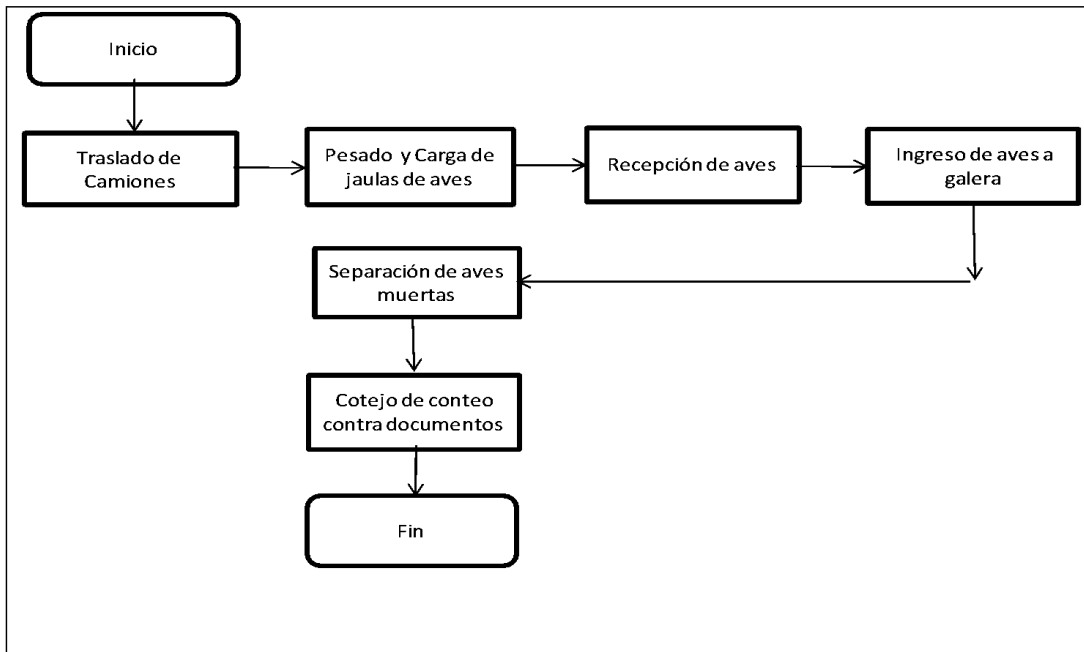
<p><b>PROCESO:</b></p> <p><b>Paso 1: Traslado de Camiones.</b>  Las operaciones de la granja comienza con el traslado de camiones para recoger las aves de la granja reproductora para la venta hora 3:00 AM.</p> <p><b>Paso 2: Pesado de aves y carga de jaulas de aves.</b>  Una vez llegan los camiones a las 4:00 AM a la granja reproductora de aves, se pesan las jaulas con 7 aves por jaula para determinar un peso para la venta.</p> <p><b>Paso 3: Recepción de aves.</b>  Una vez ingresan los camiones, estos son rociados con una solución desinfectante para no incurrir en el acarreo de enfermedades retrovirales, se pesan las jaulas en las basculas de AREGUCASA, determinandose una merma y una mortandad en el traslado.</p> <p><b>Paso 4:</b>  Ya pesadas las aves, se procede a sacarlas de las jaulas, se revisan físicamente y se determina la cantidad de aves, y la cantidad de aves muertas.</p> <p><b>Paso 4:</b>  Ya separadas las aves muertas, se procede a cotejar contra los documentos físicos el conteo realizado en el momento de sacar las aves de las jaulas e introducirlas a las galeres previamente preparadas y determinar la merma y mortandad de traslado</p>
--

**Tabla 29.** Proceso de recepción de aves (pollo vivo).

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

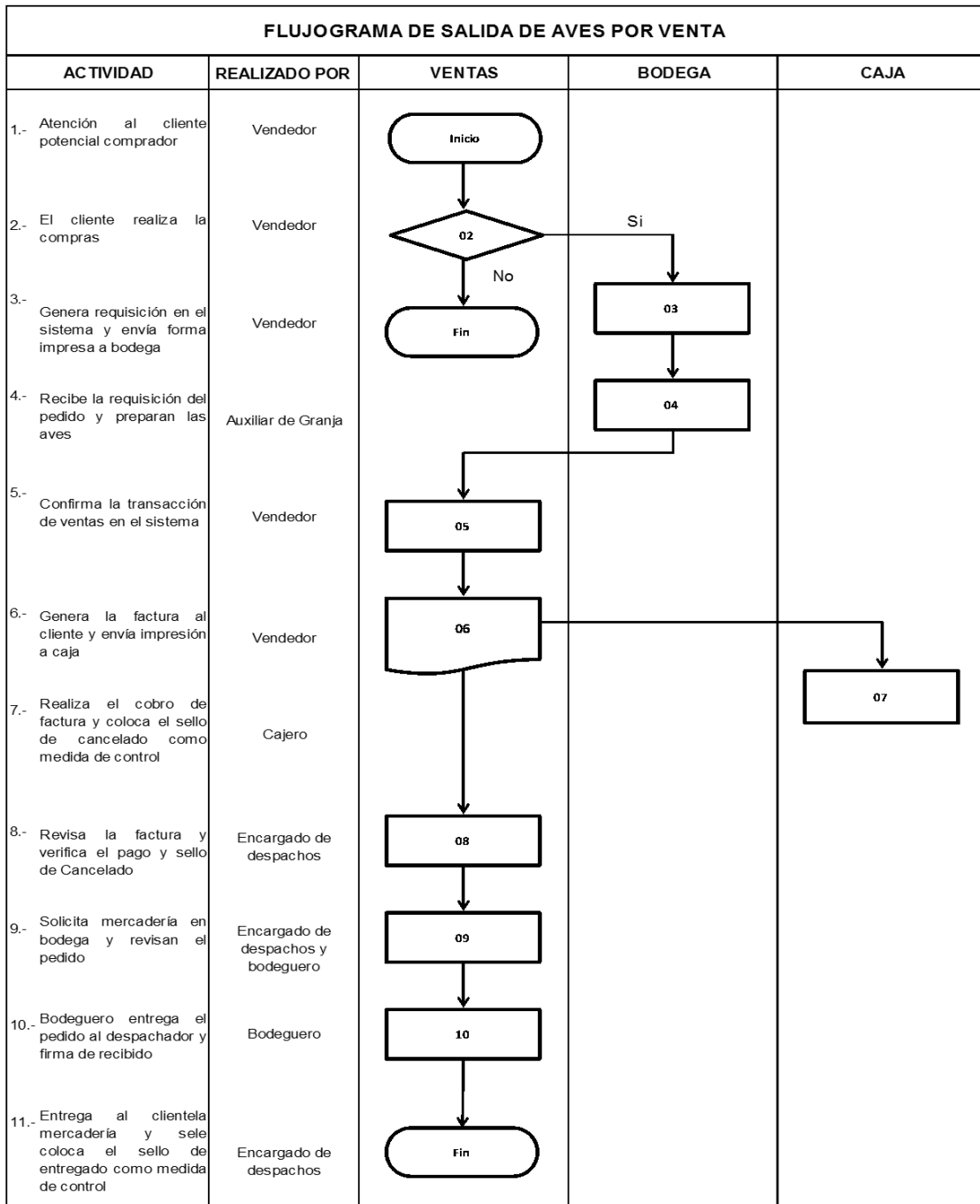


### A. Flujograma: proceso de recepción de aves (pollo vivo)



**Figura 13.** Flujograma de proceso de recepción de aves (pollo vivo).  
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## B. Flujograma: proceso de salida de mercaderías (pollo vivo)



**Figura 14.** Flujograma proceso de salida de mercaderías (pollo vivo).

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

### C. Flujograma: conciliaciones bancarias

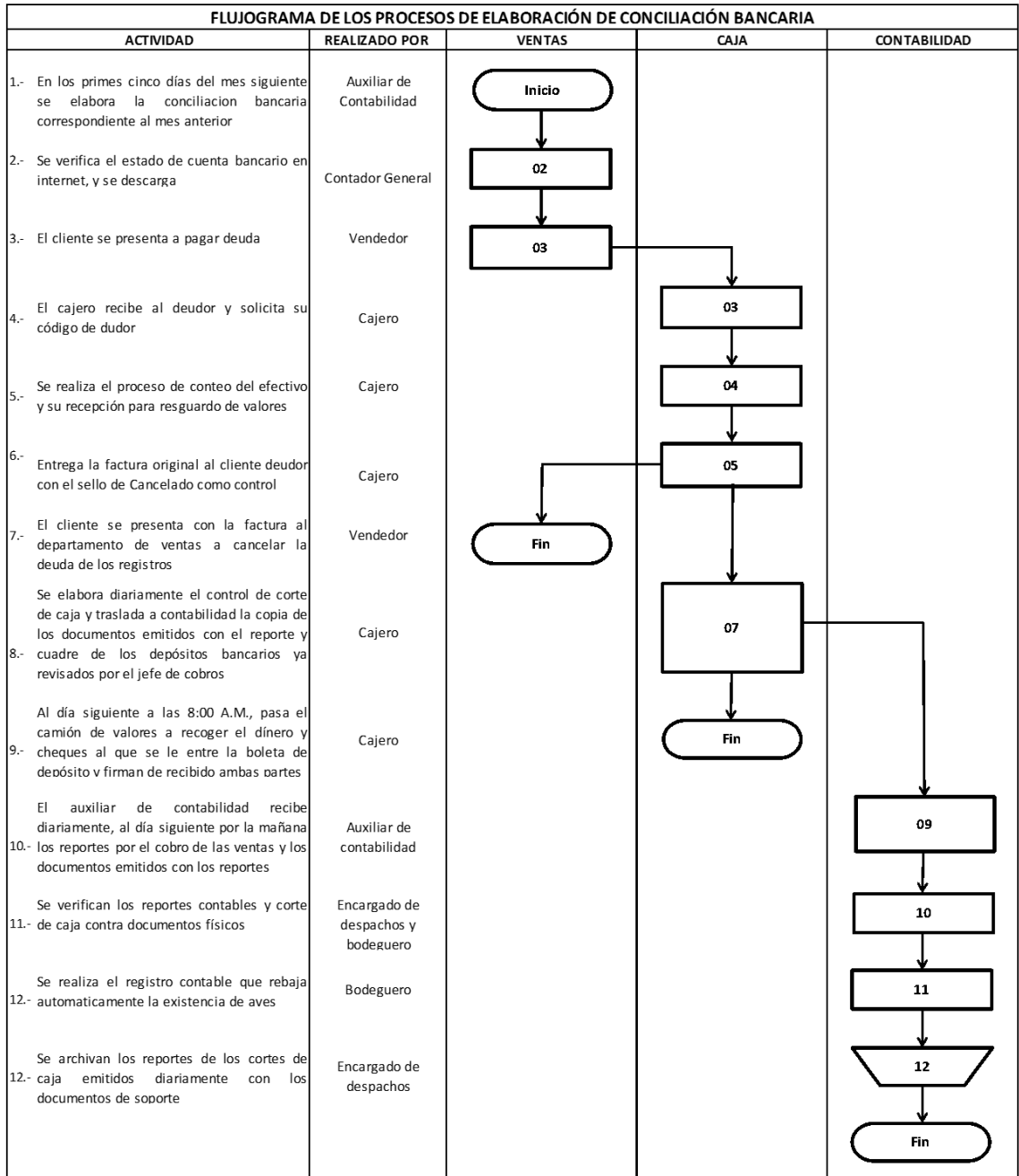
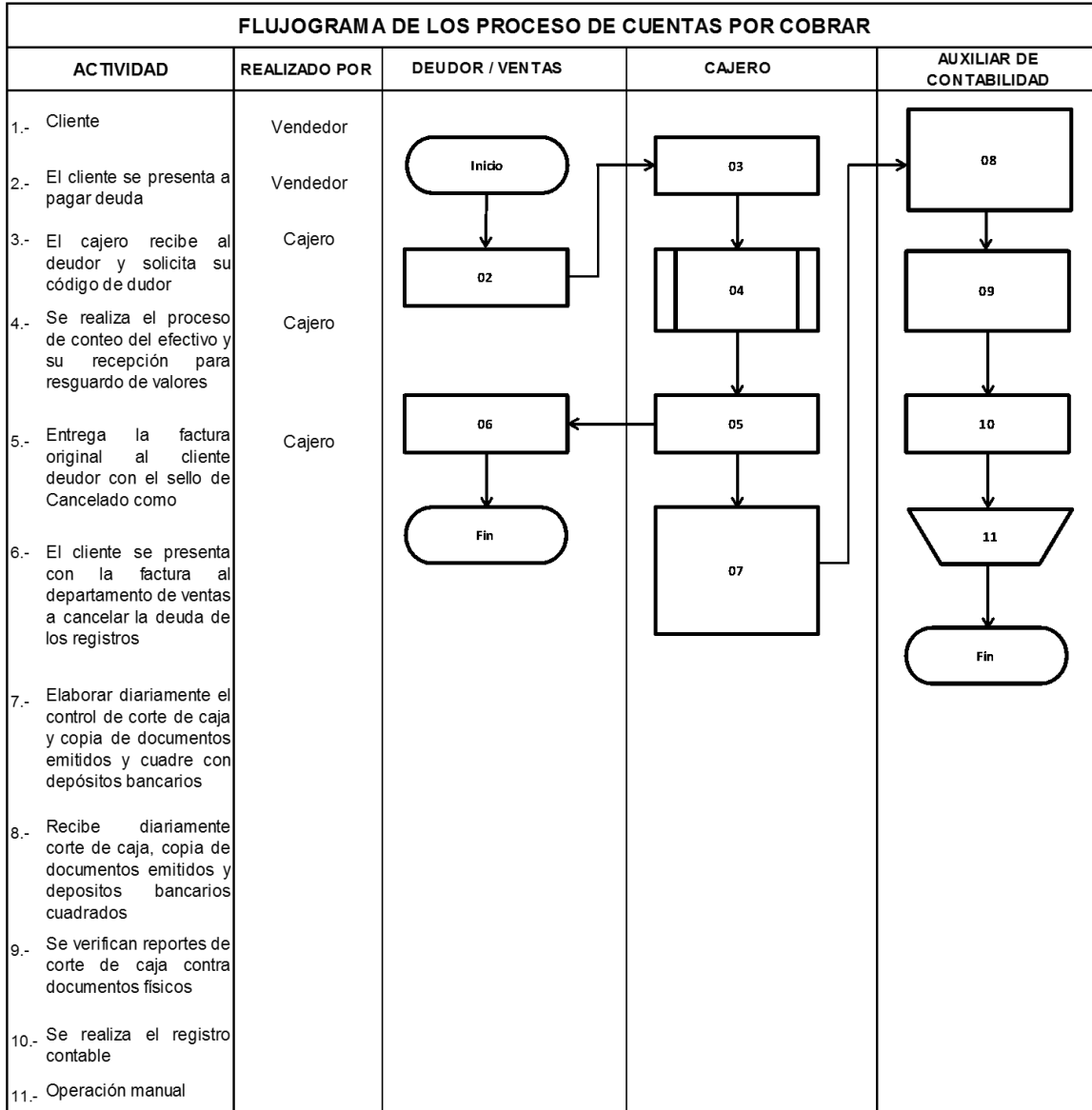


Figura 15. Flujograma conciliaciones bancarias.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## D. Flujoograma: deudores comerciales y cuentas por cobrar



**Figura 16.** Flujoograma deudores comerciales y cuentas por cobrar.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## E. Flujoograma: ventas al contado

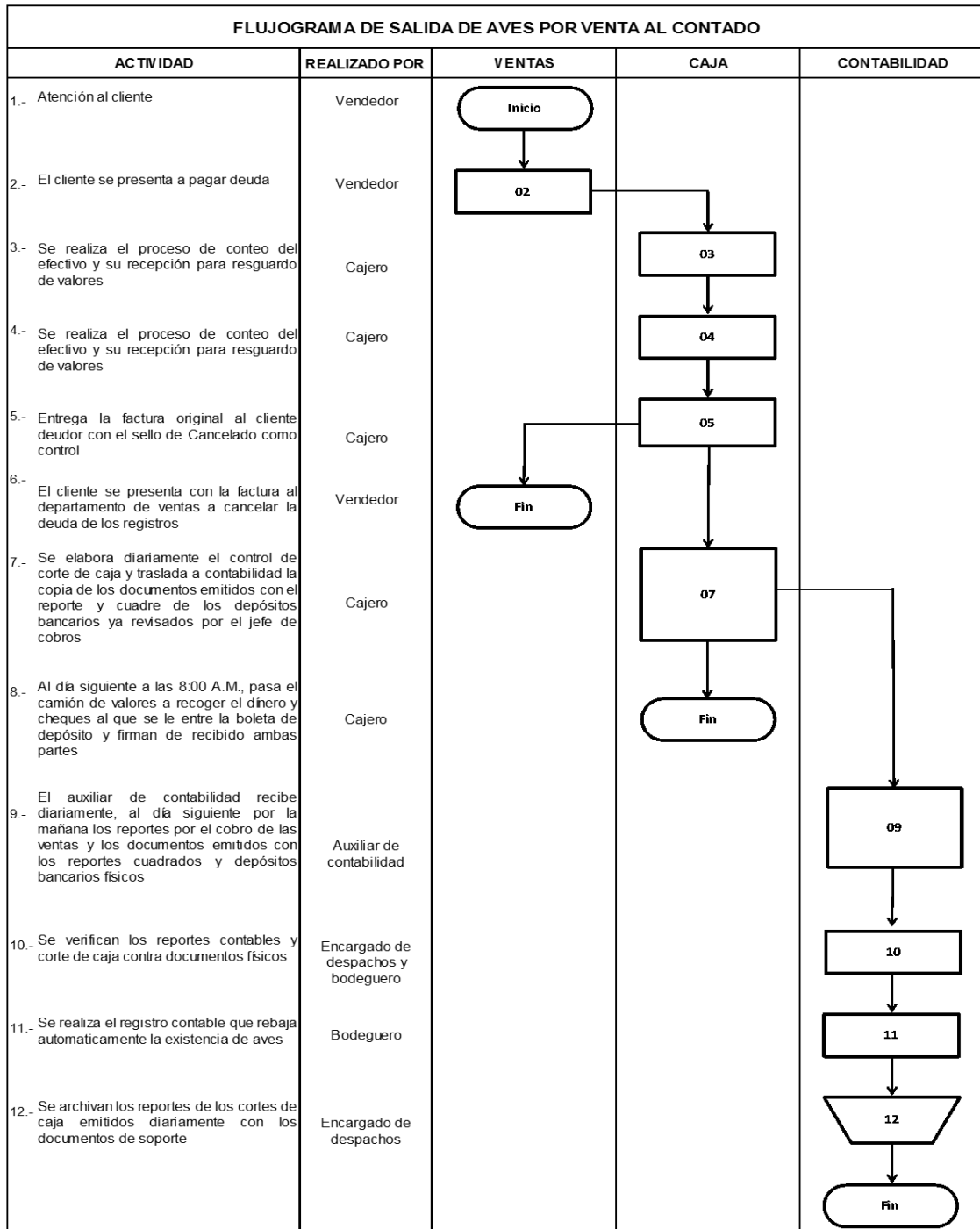


Figura 17. Flujoograma ventas al contado.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## F. Flujoograma: ventas al crédito

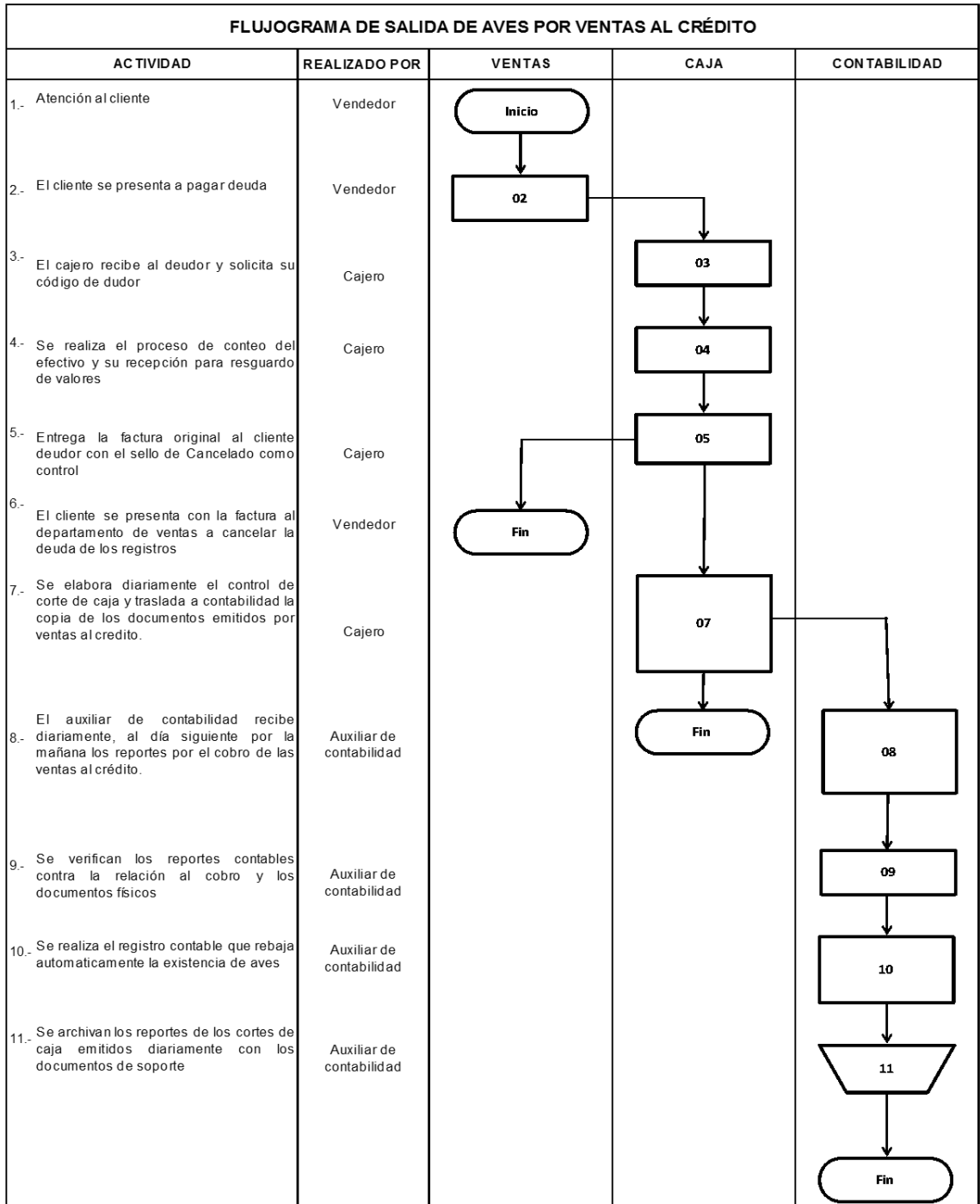


Figura 18. Flujoograma ventas al crédito.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

#### **4.10.5. Establecimiento de objetivos**

Como parte elemental del ambiente interno de control o entorno de control se encuentra el establecimiento de los objetivos, es por ello que la entidad deberá establecer en términos amplios los logros que desea alcanzar, esto se lograra con la correcta determinación de los objetivos, los cuales deben de ser entendibles en todos los niveles de la empresa, debido a que la gestión de riesgos corporativos exige una comprensión mutua de lo que se ha de lograr y de los medios para poder alcanzarlos, dentro de las categorías que se deberán implementar se tiene:

- a) Objetivos estratégicos,
- b) Objetivos operativos,
- c) Objetivos operativos,
- d) Objetivos de cumplimiento,

Las estrategias de una entidad se reflejan en el riesgo aceptado, en consecuencia, orienta la asignación de recursos, es por ello que se deben hacer ejercicios de pre-visualización y la utilización de escenarios previos a su implementación.

#### **4.10.6. Evaluación de riesgos**

Es necesario indicar que la evaluación de riesgos de control necesita en primera instancia el principio de la identificación de los eventos, es por ello que la entidad deberá previo a la evaluación de riesgos implementar los mecanismos necesarios para la identificación de eventos potenciales que puedan impedir la consecución de los objetivos.

### **a) Identificación de eventos**

Derivado que la productividad de una entidad puede verse afectada por eventos potenciales de ocurrir, se hace necesaria la implementación de herramienta que permitan su fácil visualización y entendimiento, determinándose si su impacto es positivo que derive en oportunidades o si afectarán negativamente en un riesgo, restando valor.

La identificación de eventos se puede segmentar de la siguiente forma:

#### Factores externos

- ✓ Económicos,
- ✓ Medioambientales,
- ✓ Políticos,
- ✓ Sociales,
- ✓ Tecnológicos.

#### Factores internos

- ✓ Infraestructura,
- ✓ Personal,
- ✓ Procesos,
- ✓ Tecnología.

Para una mejor comprensión se pueden utilizar herramientas que ayuden a visualizar y a entender, tal como la utilizada en la evaluación del capítulo IV, es por ello que se hace mención de la Figura 19 Formato Matriz de identificación de eventos de fuente externa.



i. Formato de matriz de identificación de eventos de fuente externa

		OBJETIVOS					
		INFORMACIÓN			CUMPLIMIENTO		
EVENTOS EXTERNOS							
OPORTUNIDADES							
RIESGOS							

**Figura 19.** Formato, matriz de identificación de eventos de fuentes externas.  
 Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

ii. Formato de matriz de identificación de eventos de fuente interna

		OBJETIVOS					
		INFORMACIÓN			CUMPLIMIENTO		
EVENTOS INTERNOS							
OPORTUNIDADES							
RIESGOS							

Figura 20. Formato, matriz de identificación de eventos de fuentes internas.  
Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por AREGUCASA.

## **b) Evaluación de riesgos**

Generalmente al implantarse un diseño de control interno conforme al sistema COSO para PYMES, la evaluación de riesgos que efectúa la dirección de la entidad, considera los eventos potenciales esperados que puedan tener impactos significativos e inesperados con características de riesgos entre los cuales se tiene:

- ✓ Riesgo inherente,
- ✓ Riesgo de Control,
- ✓ Riesgo aceptado,
- ✓ Riesgo residual.

### **4.10.7. Actividades de control**

Una vez efectuada la elección de la respuesta a los riesgos, la administración reconoce las actividades necesarias para ayudar a alcanzar la realización de las respuestas de forma eficaz y oportuna, lo cual se necesita que se realicen las siguientes actividades:

- ✓ Revisiones a alto nivel,
- ✓ Gestión directa de funciones o actividades,
- ✓ Procesamiento de información,
- ✓ Controles físicos,
- ✓ Indicadores de rendimiento,
- ✓ Segregación de funciones.

Las actividades de control generalmente involucran a una política que establece lo que debe hacerse y los lineamientos, procedimientos.

### **a) Respuesta a los riesgos**

Una vez realizada la tarea de evaluación de riesgos, la dirección establece de qué forma responderá a los riesgos detectados, como parte de las actividades de control en donde se identifican las siguientes respuestas a los riesgos como:

- ✓ Evitar,
- ✓ Reducir,
- ✓ Compartir,
- ✓ Aceptar.

Para una mejor comprensión se pueden utilizar herramientas que ayuden a visualizar y a entender de forma gráfica, es por ello que se sugiere la utilización de la matriz de probabilidad e impacto, como se expuso con anterioridad en el punto actividades de control del capítulo IV. (Véase las figuras 10, 11 y 12)

Formato: Matriz de probabilidad e impacto y respuesta al riesgo

Cuenta o rubro de evaluación	Riesgo	Probabilidad e Impacto	Respuesta al Riesgo	Recomendaciones
		5	Evitar	
		4	Reducir	
		3	Compartir	
		2	Compartir	
		1	Aceptar	

**Figura 21.** Formato, matriz de probabilidad e impacto y respuesta al riesgo.  
Fuente: Aves Reproductoras de Guatemala y Centro América, S.A.

#### **4.10.8. Información y comunicación**

La información financiera deberá contar con características de ser fiable, básica para planificar, presupuestar, fijar precios, evaluar el rendimiento del área de ventas, alianzas y otras actividades de gestión, para lo cual se deberá realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Es su contenido adecuado?
2. ¿Es oportuna?
3. ¿Se encuentra actualizada?
4. ¿Es exacta?
5. ¿Es accesible?

La comunicación de la información debe ser un factor inherente para un proceso para hacer eficaz y eficiente.

#### **4.10.9 Supervisión y monitoreo**

Para determinar que el sistema de control interno efectúa correctamente la gestión de riesgos y esta continua siendo eficaz, es necesario realizar como mínimo una supervisión de la siguiente manera:

- a) Supervisión a través de actividades permanentes,
- b) Supervisión de evaluaciones independientes.

Se hace necesario reflexionar, que para efectos de estudio del trabajo de tesis, la evaluación y diseño de la estructura de control interno se basó únicamente en el área del activo corriente por ser un área de mayor riesgo, cabe sugerir que para que el sistema de control interno funciones de forma óptima, la ideología deberá extenderse a toda la Distribuidora.

## CONCLUSIONES

1. Debilidad de los controles en las cuentas de efectivo y equivalentes de efectivo, deudores comerciales y cuentas por cobrar e inventarios por no encontrarse alineados correctamente con los objetivos de control interno, ya que el análisis a los estados financieros indican que estas cuentas son de tanta importancia y materialidad para la empresa.
2. Carencia de utilización de herramientas para la identificación de eventos, evaluación y respuesta a los riesgos que permitan visualizar de forma rápida y entendible la información financiera sobre los niveles de riesgo, provoca la incorrecta interpretación de la información en la toma de decisiones oportunas que restan valor y competitividad a la empresa.
3. Carencia de actualización de las políticas y procedimientos, provoca riesgos de ejecución de tareas a criterio que pueden limitar la consecución de los objetivos y como resultado de la investigación se comprobó la hipótesis planteada en el plan de investigación, derivado de la evaluación del control interno refleja la utilización de los cinco componentes del control interno lo que permitirá valorar los riesgos importantes dentro de cada proceso.
4. Inadecuado uso de medios de comunicación para la difusión de instrucciones en la realización de tareas específicas, lo que provoca que los colaboradores no realicen las tareas de forma eficiente.

## RECOMENDACIONES

1. Alinear los objetivos de control interno con los controles de las cuentas de mayor riesgo como efectivo y equivalente de efectivo, deudores comerciales y cuentas por cobrar e inventarios y con ello mitigar los riesgos identificados en estas cuentas.
2. Utilizar herramientas como la matriz de identificación de eventos, evaluación y respuesta a los riesgos, mapas de calor para riesgos, esquemas de probabilidad e impacto que permitan visualizar de forma ágil la información para la toma de decisiones, con ello la administración podrá gestionar de forma eficiente las operaciones de la empresa.
3. Actualizar las políticas y procedimientos de forma estratégica y alinearlos con los componentes de control interno que se plantea en el diseño de control interno COSO para PYMES y con ello ayudar a mitigar los riesgos y debilidades actuales, fortaleciendo el control interno para la consecución de los objetivos, Misión y Visión de la empresa y de esta forma evitar deficiencias y debilidades en los procesos de la empresa por actuaciones a criterio.
4. Utilizar los medios de comunicación adecuados por medio escrito para lo cual se deje evidencia de los requerimientos de forma oportuna que permita realizar futuras revisiones con el objetivo de fortalecer la seguridad razonable tanto de los bienes como de la información financiera.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) /Control Interno, Estructura Conceptual Integrada/ Reimpresión Bogotá, S.C., junio 2004. 354 Páginas.
2. Congreso de la República de Guatemala. Código de Comercio. Decreto 2-70 y sus reformas. Guatemala. 158 Páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. Código de Trabajo. Decreto 1441 y sus reformas. Guatemala. 261 Páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario. Decreto 6-91 y sus reformas. Guatemala. 80 Páginas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012 y sus reformas. Guatemala. 90 Páginas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente. Decreto 68-86 y sus reformas. Guatemala. 13 Páginas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Sanidad Animal y Vegetal. Decreto 36-98 y sus reformas. Guatemala. 12 Páginas.
8. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado. Decreto 27-92 y sus reformas. Guatemala. 52 Páginas.
9. Congreso de la República de Guatemala, Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado para Protocolo. Decreto 37-92 y sus reformas. Guatemala. 22 Páginas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad. Decreto 73-2008 y sus reformas. Guatemala. 6 Páginas.

11. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles. Decreto 15-98 y sus reformas. Guatemala. 17 Páginas.
12. Congreso de la República de Guatemala. Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Decreto 295 y sus reformas. Guatemala. 44 Páginas.
13. Coopers & Librand. Los nuevos Conceptos de Control Interno – Informe Coso. Segunda Edición 2005. España: Editorial Días de Santos, 465 Páginas.
14. Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Control interno y fraudes 2da. Edición, Reimpresión DC, Bogotá: Eco Ediciones, 2012. 450 Páginas.
15. Matilla Blanco, Samuel Alberto. Auditoría de control interno. Editorial Samuel Alberto Mantilla Blanco -- 2ª. Edición. – Bogotá: Eco ediciones, 2009.
16. Norma Internacional de Información Financiera. Emitida por International Accounting Standards Committee Foundation. Edición 2012. 2642 Páginas.
17. Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades. Emitida por International Accounting Standards Committee Foundation. Edición 2009. 245 Páginas.
18. Pricewaterhousecoopers y el Instituto de Auditores Interno de España Traducción al Castellano del “Control Interno – Marco Integrado COSO”, año 2008 Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Resumen Ejecutivo, Committee of Sponsoring of the Treadway Commission COSO. 151 Páginas.

## WEBGRAFÍA

19. Análisis contable y financiero, Sistema Tutorin UF0333, Unidad 1, Edición actual - - [En Línea] – [Consultado el 05 de febrero de 2012] – Disponible en: [http://www.sistematoring.es/demo/MF0498\\_3/UF0333/unidad1](http://www.sistematoring.es/demo/MF0498_3/UF0333/unidad1)
20. Asociación Nacional de Avicultores, ANAVI. Historia Industria Avícola Nacional. [En Línea] – [Consultado el 12 de febrero de 2012] – Disponible en:  
[http://www.anaviguatemala.net/Historia\\_avicola.html](http://www.anaviguatemala.net/Historia_avicola.html)
21. C.P.C. Florencio Bernal Pisfil, Auditoría de Cuentas por Cobrar, Actualidad Empresarial, Nº 207 – Instituto Pacífico, Segunda Quincena de Mayo 2010 -- [En Línea] – [Consultado el 13 de febrero de 2012] – Disponible en: <http://www.aempresarial.com/servicios/revista/207.pdf>
22. Estados Financieros Ilustrativos, Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad el 9 de julio de 2010, Edición actual - - [En Línea] – [Consultado el 05 de febrero de 2012] – Disponible en: [www.iasb.org](http://www.iasb.org)
23. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, Fundación IASC, publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad el 9 de julio de 2010, Edición actual - - [En Línea] – [Consultado el 05 de febrero de 2012] – Disponible en: [www.iasb.org](http://www.iasb.org)
24. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, Modulo 11, Instrumentos financieros básicos, Fundación IASC, publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad el 9 de julio de 2010, Edición actual - - [En Línea] – [Consultado el 05 de febrero de 2012] – Disponible en: [www.iasb.org](http://www.iasb.org)
25. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, Modulo 13, Inventarios, Fundación IASC, publicado por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad el 9 de julio de 2010, Edición actual - - [En Línea] – [Consultado el 05 de febrero de 2012] – Disponible en: [www.iasb.org](http://www.iasb.org)

26. Página Web. Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO). - [En Línea] – [Consultado el 05 de febrero de 2012] – Disponible en: <http://www.coso.org>
27. Página Web. Consultores Gerenciales Planning. - [En Línea] – [Consultado el 08 de febrero de 2012] – Disponible en: <http://www.planning.com.co>
28. Página Web. El Instituto de Auditores Internos IIA. - [En Línea] – [Consultado el 28 de abril de 2014] – Disponible en: <http://www.theiia.org>
29. Página Web. Gerencie.com. - [En Línea] – [Consultado el 28 de abril de 2014] – Disponible en: <http://www.gerencie.com/sistema-contable.html>
30. Página Web. Seminario de Teoría Administrativa. - [En Línea] – [Consultado el 28 de abril de 2014] – Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/>