

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a circular emblem. It features a central shield with a figure on horseback, a castle, and a lion. Above the shield is a cross and a crown. The shield is flanked by two columns. The outer ring of the seal contains the Latin text "SACRAE ACADEMIAE COACTEMMENSIS INTER CAETERAS EPISCOPUS CONSPICUA CAROLINA".

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN
DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN”**

LISSA MARÍA MATA FLORES

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN
DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

POR

LISSA MARÍA MATA FLORES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, FEBRERO DE 2018

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículos 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al inciso 5.9 del punto Quinto, del Acta 21-2015 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

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

Guatemala, 19 de Mayo de 2017

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimado señor Decano:

De conformidad con la providencia DICTAMEN-AUDITORÍA No. 167-2016 de fecha 14 de junio de 2016, emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la estudiante Lissa María Mata Flores, para elaboración del trabajo de tesis titulado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, del tema en mención.

El trabajo de tesis presentado por la estudiante Lissa María Mata Flores reúne los requisitos profesionales exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, por lo tanto, no tengo inconveniente en emitir dictamen favorable sobre el estudio realizado; el cual deberá presentar previamente para poder someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

Lic. Ronald Hurtarte
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 805

Lic. Mba/Ronald Eduardo Hurtarte Chavarría
Contador Público y Auditor
Colegiado No. 0805

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



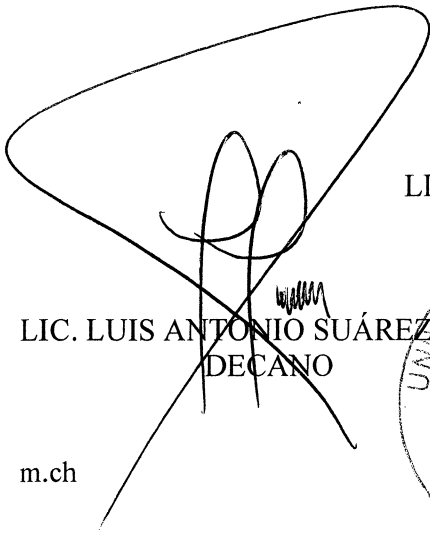
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS
EDIFICIO S-8
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
QUINCE DE ENERO DE DOS MIL DIECIOCHO.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 subinciso 5.1.1 del Acta 20-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 13 de noviembre de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 168-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 21 de agosto de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN", que para su graduación profesional presentó la estudiante **LISSA MARÍA MATA FLORES**, autorizándose su impresión.

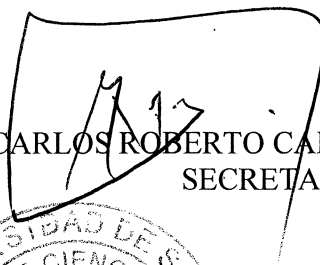
Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

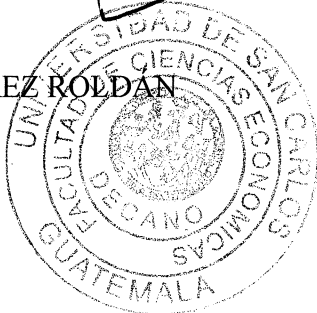


LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO

m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

A DIOS

Por darme la sabiduría, perseverancia y fortaleza para alcanzar una de mis metas.

A MIS PADRES

Por el apoyo incondicional, por el esfuerzo y por su confianza.

A MIS HERMANOS

Vinicio, Pablo, Guillermo y Aura por su apoyo incondicional y por creer que lo podía lograr.

A MI ESPOSO

Jorge, por su amor, apoyo y por darme los ánimos necesarios para seguir adelante.

A MI SUPERVISOR

Licenciado Ronald Hurtarte por su paciencia y orientación en la elaboración de esta tesis.

A LA UNIVERSIDAD DE SAN
CARLOS DE GUATEMALA

Especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas por el aprendizaje adquirido.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I

EMPRESA DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

1.1	Empresas	1
1.1.1	Definición	1
1.1.2	Clasificación	1
1.2	Empresa de venta y distribución de materiales de construcción	4
1.2.1	Definición	4
1.2.2	Importancia	4
1.2.3	Productos	4
1.2.4	Clientes	7
1.2.5	Operaciones	7
1.2.6	Estructura organizacional	9
1.3	Legislación aplicable	11
1.3.1	Asamblea Nacional Constituyente; Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas	11
1.3.2	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 2-70. Código de Comercio y sus Reformas	11
1.3.3	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 6-91. Código Tributario y sus Reformas	12

1.3.4	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 1441. Código de Trabajo de Guatemala y sus Reformas	13
1.3.5	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria y sus Reformas	14
1.3.6	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas	15
1.3.7	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad	16
1.3.8	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 79-2000. Ley del Impuesto Específico a la distribución de cemento	17
1.3.9	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 42-92. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público	17
1.3.10	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 78-89. Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado y sus Reformas	18
1.3.11	Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 76-78. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus Reformas	18

CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1	Definición	20
2.2	Cuentas contables relacionadas	20
2.2.1	Inventario inicial	20
2.2.2	Compras	21
2.3	Importancia	21
2.4	Sistemas de control de inventarios	21
2.4.1	Inventario permanente	22
2.4.2	Inventario periódico	22
2.5	Medición de los inventarios	22
2.6	Métodos de medición de costos	23
2.6.1	Método del costo estándar	24
2.6.2	Método de los minoristas / ventas al detalle	24
2.7	Fórmulas del cálculo del costo	25
2.7.1	Promedio ponderado	25
2.7.2	Primero en entrar primero en salir (PEPS)	26
2.8	Normativa aplicable	26
2.9	Inventario de materiales de construcción	30
2.9.1	Arena y selecto	30
2.9.2	Piedrín	30

2.9.3	Productos empacados	31
2.9.4	Hierro	31
2.9.5	Clavo	31
2.9.6	Bloques de Concreto	32
2.10	Control de inventarios	32

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA INTERNA

3.1	Auditoría Interna	34
3.1.1	Servicios de aseguramiento	35
3.1.2	Servicios de consultoría	35
3.2	Normativa auditoría interna	35
3.2.1	Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI)	36
3.2.2	Código de Ética del marco internacional para la práctica de la auditoría interna	37
3.2.3	Consejos para la práctica	37
3.2.4	Código de ética profesional	38
3.3	Relación de la auditoría interna con el control interno	38
3.4	Control interno	39
3.5	Objetivos	40

3.6	Marco Integrado de Control Interno	41
3.6.1	Entorno de Control	41
3.6.2	Evaluación de Riesgos	45
3.6.3	Actividades de Control	48
3.6.4	Información y Comunicación	50
3.6.5	Supervisión	53
3.7	Evaluación del sistema de control interno	54
3.7.1	Técnicas	55
3.7.2	Métodos de evaluación de control interno	56
3.8	Diseño de un sistema de control interno	58
3.8.1	Elementos del sistema	59

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

(CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes	62
4.2	Carta de requerimiento de la gerencia	65
4.3	Nombramiento	67
4.4	Planificación del trabajo	68
4.5	Cuestionario de Control Interno	80

4.6	Diseño del sistema de control interno para el área de inventarios	91
4.7	Informe de entrega del diseño	158
4.8	Directrices, políticas y procedimientos	169
	CONCLUSIONES	195
	RECOMENDACIONES	196
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	197

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Nombre	Página
1	Flujograma de operaciones	8
2	Organigrama general	64
3	Organigrama área de inventarios	69

INTRODUCCIÓN

El mercado de la construcción es muy relevante dentro de la economía, es un sector que produce la infraestructura física en casi todos los sectores económicos. Es importante su estudio ya que se debe tomar en consideración que para la construcción de infraestructura son elementos esenciales.

En el 2016 el Producto Interno Bruto del sector de la construcción aumentó un 4.3% con respecto al año anterior (3.9%) según el Banco de Guatemala, esto indica que dicho sector está en crecimiento y por lo tanto su importancia aumenta.

Las empresas dedicadas a la venta de materiales de construcción están expuestas a una variedad de riesgos que pueden afectar el desarrollo de sus operaciones y el alcance de sus objetivos, por tal razón es sumamente importante que la empresa cuente con un sistema de control interno.

En el presente trabajo se da a conocer el concepto y la importancia del sistema de control interno, el cual tiene tres objetivos principales que se clasifican en operativo, financiero y de cumplimiento.

El tema principal del trabajo efectuado es el diseño de un sistema de control interno para el área de inventarios en una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción, se desarrollan tres capítulos teóricos y el cuarto capítulo presenta un caso práctico.

En el capítulo I se presentan generalidades sobre las empresas, especialmente se ahonda en las empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción para lograr comprender su entorno y el desarrollo de sus operaciones; además se expone la legislación aplicable en Guatemala a dichas entidades, esto con el objetivo de conocer los impuestos a los que está afecta y las leyes que debe obedecer en la realización de sus operaciones.

En el capítulo II se encuentra desarrollado lo relativo a inventarios, enfocado específicamente a las empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción; se consideró importante presentar la clasificación de los sistemas de control y los métodos de valuación, además de explicar la normativa y legislación que se relaciona directamente con los inventarios, principalmente se desarrolló con mayor profundidad las Normas Técnicas Guatemaltecas para los materiales de construcción.

Seguidamente se presenta el capítulo III, en el cual se especifica y desarrolla el punto de vista desde el que se realizó el trabajo es decir la auditoría interna, tomando en consideración los tipos de servicios que puede prestar y la normativa a tomar en cuenta en la realización del compromiso de auditoría. Luego se da a conocer lo relativo al control interno, esto con la finalidad de profundizar y comprender los puntos a tomar en cuenta al momento de la evaluación y diseño del sistema de control interno, los cuales se aplican inmediatamente en el caso práctico.

En el capítulo IV se dio lugar el caso práctico del diseño de un sistema de control interno para el área de inventarios en una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción. Se desarrolla inicialmente la evaluación del control actual para posteriormente pasar al diseño del sistema que responde a las deficiencias encontradas.

Como última parte se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen del trabajo realizado, además de las referencias bibliográficas utilizadas para su desarrollo.

CAPÍTULO I

EMPRESA DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN

1.1 Empresas

El crecimiento de un país depende en gran manera de las empresas, de esto se deriva la importancia de conocer y presentar los conceptos y clasificaciones que se consideran esenciales para su comprensión:

1.1.1 Definición

Se define como “la entidad orientada a desempeñar una actividad económica. Desde el punto de vista de la economía, una empresa es la encargada de satisfacer las demandas del mercado.” (23:1)

En otras palabras, una empresa es una agrupación social que a través de sus medios o recursos busca conseguir objetivos específicos mediante su interacción con el entorno.

1.1.2 Clasificación

Las empresas están compuestas por distintos elementos o partes, por eso se dice que son heterogéneas. Éstas deben estar constituidas legalmente para desarrollar sus actividades. Se pueden clasificar de la siguiente forma:

- a) En relación a la propiedad
 - Públicas: son las que no tienen como fin primordial el lucro. Son propiedad del Estado, y están al servicio de la población.
 - Privadas: son las que son creadas con el objetivo de generar ganancias, por medio de la producción o comercialización de bienes o la prestación de servicios.

- Mixtas: son aquellas que tienen participación tanto pública como privada.
- b) Por su naturaleza y propósito
- Lucrativas: cuando su fin primordial es el lucro.
 - No lucrativas: cuando el objetivo final es la prestación y satisfacción de las necesidades de la población.
- c) Por su producción
- Primarias: son aquellas que extraen materia prima de la naturaleza.
 - Secundarias: son las que tienen como objetivo la transformación de materia prima en un producto final.
 - Terciarias: éstas ejecutan o prestan servicios especializados.
- d) Por su tamaño (basada en el Acuerdo Gubernativo 178-2001 del Ministerio de Economía de Guatemala en su artículo tercero)
- Microempresa: es la que tiene un máximo de diez colaboradores.
 - Pequeñas: este tipo de empresa emplea no más de veinticinco personas.
 - Mediana: son las de tamaño intermedio. Tienen de veintiséis a sesenta colaboradores.

Adicionalmente el siguiente concepto forma parte de la clasificación de las empresas por su tamaño, sin embargo no se encuentra contenido en el acuerdo gubernativo mencionado anteriormente:

- Grande: estas empresas poseen recursos, colaboradores, instalaciones, y capital suficiente. Siguiendo con las definiciones anteriores éstas emplean de sesenta colaboradores en adelante.

e) Por su naturaleza jurídica

- Comerciante individual: es la persona (mayor de dieciocho años) que con ánimo de lucro ejerce actividades de comercio. Éste tiene la capacidad legal para contratar y obligarse.
- Comerciante social: son empresas o sociedades organizadas bajo forma mercantil.

De conformidad con el artículo 10 del Código de Comercio, “son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes.” (4:3)

- Sociedad colectiva: en este tipo de sociedad los socios responden de forma ilimitada y subsidiaria a las obligaciones sociales que adquiera la misma.
- Comandita simple: en ésta existen dos clases de socios; los comanditarios quienes responden únicamente por el capital suscrito y los comanditados que responden ilimitadamente por las obligaciones sociales.
- Responsabilidad limitada: los socios asumen responsabilidades limitadas, de acuerdo al monto del capital invertido.
- Sociedad anónima: el capital es dividido por acciones de igual valor, cada persona adquiere el número de acciones que le sea conveniente.
- Sociedad en comandita por acciones: al igual que la sociedad comandita simple se divide en dos clases de socios; los comanditarios y los comanditados. Estos responden solidaria e ilimitadamente por las obligaciones sociales.

f) De acuerdo al mercado externo

- Internacional: ésta tiene intereses empresariales que trascienden fronteras nacionales.

- Multinacional: este tipo de organización adopta una perspectiva mundial de mercados, además de poseer una filosofía global para realizar sus negocios.

1.2 Empresa de venta y distribución de materiales de construcción

Es imprescindible para el desarrollo del presente estudio el conocimiento e identificación del ámbito de negocios, productos, clientes, entre otra información acerca del objeto de estudio, por lo que a continuación se explican los elementos esenciales:

1.2.1 Definición

Son entidades que venden mercadería relativa a la construcción y al mismo tiempo ofrecen servicios de entrega del producto (muchas de estas por un recargo adicional u otras lo incluyen dentro del precio del bien).

1.2.2 Importancia

La compra de bienes utilizados para la construcción de inmuebles o mejoras de las mismas es una acción que la mayoría de la población del país realiza (directa o indirectamente), por lo que de esto surge su importancia. Encontrar productos que cumplan las normas relativas a la construcción a precios accesibles y con el beneficio de recibirlo en el lugar que lo necesitan, es esencial para el bienestar de los individuos ya que ayuda a su economía y adicionalmente ahorra tiempo de búsqueda de traslado de los artículos.

1.2.3 Productos

Son numerosas las mercaderías relativas a la construcción, por lo que a continuación se mencionarán las más importantes:

- a) Arena: ésta es el resultado de la descomposición natural de rocas o de la trituración de éstas.

- b) Gravilla: más conocida en Guatemala como piedrín, son piedras de tamaño reducido o que han sido pasadas por una criba (instrumento para cernir) para separarlas y depurarlas.

- c) Cemento: es un conglomerante (capaz de unir fragmentos o partículas de una o más sustancias y dar cohesión al conjunto originando nuevos compuestos) que resulta de la cocción de caliza y arcilla; tiene la propiedad de endurecerse cuando entra en contacto con el agua. Es el producto utilizado para la construcción más importante a la fecha, por tal razón en el país existe el Instituto del Cemento y del Concreto de Guatemala cuyo objetivo es promover el crecimiento del mercado de este producto; está formado por empresas de la industria del cemento y del concreto. Es importante mencionar que la única empresa dedicada a la producción del cemento en Guatemala es Cementos Progreso; sin embargo, también se comercializan algunas marcas de importación (Tolteca y Cruz Azul).

- d) Hierro: es de color blanco grisáceo, flexible y al mismo tiempo tenaz, ya que soporta la compresión y fracción; otra de sus características es la de oxidarse al contacto con el aire. El hierro que se utiliza para la construcción son barras de acero de carbono que han revestido en caliente y tiene alta adherencia con el concreto; este es el metal más utilizado, debido a que se emplea para la fabricación de piezas y elementos.

Comúnmente en el mercado se conocen dos tipos de hierro, legítimo y comercial; el primero es el que cumple con las especificaciones de las Normas Técnicas Guatemaltecas (NTG) y se encuentra en dos presentaciones grado 40 utilizado para construcciones de casas y grado 60 utilizado para construcción de edificios; con respecto al hierro comercial, éste no cumple con ninguna especificación de normas, sin embargo; es el más buscado en el mercado, ya que su precio es más económico que el legítimo.

- e) Clavo: pieza delgada de metal utilizada para fijar dos o más piezas. Generalmente, el clavo es vendido por libra; las medidas más utilizadas en la construcción son de 2, 3, 4 y 5 pulgadas.
- f) Alambre de amarre: es un hilo delgado que se obtiene del estiramiento de diferentes metales, como lo son hierro, cobre, latón, plata, aluminio, entre otros; el alambre útil para la construcción es el que se hace de acero y de acero inoxidable.
- g) Bloques de concreto: son elementos modulares pre moldeados diseñados para el uso en la albañilería, conocidos comúnmente en Guatemala como “Block”. Se utiliza ampliamente desde la construcción de viviendas de interés social hasta para edificaciones comerciales e industriales.
- h) Material selecto: es un polvillo blanco extraído de un banco de materiales específico que se compone regularmente de tres capas: arena blanca, selecto y arena amarilla; se usa en la construcción para compactar, rellenar o nivelar.
- i) Cal: componente alcalino de color blanco o blanco grisáceo, obtenido de la calcinación de la piedra caliza o de la arcilla. Se utiliza mayormente en la estabilización de suelos arcillosos, en la elaboración del block de tierra comprimida (BTC), en mezclas, repellos (acabados) y como pintura.
- j) Malla electrosoldada: comúnmente conocida como electromalla. Formada por barras (laminadas en frío) lisas o corrugadas cruzadas en forma octogonal, las cuales están soldadas en todas sus intersecciones; ésta es utilizada para reemplazar la armadura de hierro tradicional.
- k) Poliestireno expandido (EPS): generalmente llamado duroport. Es un material plástico con textura esponjosa; es rígido, blanco y espumado. Se

emplea en la construcción para la elaboración de placas y paneles de aislamiento termo-acústico, bovedillas, moldes de encofrado, elementos decorativos interiores, entre otros.

- l) Tornillos: pieza fabricada en aleación metálica que consta de una cabeza para enroscar y un resalte en hélice, con el cual se fijan temporalmente dos piezas.

1.2.4 Clientes

El cliente es como en toda empresa el factor más importante y hacia quien van dirigidos los objetivos y visiones de una organización. Dentro de las empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción se pueden identificar dos tipos de clientes: el particular y las constructoras.

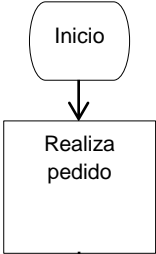
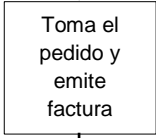
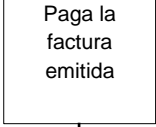
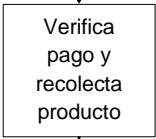

El cliente que actúa de forma particular es el que busca el producto para el uso personal, es decir que compra materiales para la construcción de una edificación o proyecto propio. Las compras de este tipo de cliente son regularmente al contado y de valores bajos; cabe mencionar que es una entrada permanente para el negocio.

En contraparte existen las constructoras, quienes compran para la realización de grandes obras (casa particular, condominios, edificios, entre otros), éstas compran al crédito en su mayoría, ya que buscan tener liquidez para invertir en otros proyectos. Ambos tipos de clientes son esenciales para la organización, ya que son la razón y la médula del negocio.

1.2.5 Operaciones

Las operaciones realizadas por los distribuidores de materiales de construcción son muy ligadas a su naturaleza. A continuación se enumeran los procesos que generalmente se llevan a cabo en la mayoría de empresas dedicadas a la venta de producto de construcción:

Figura No. 1
Flujograma de operaciones

No.	Diagrama de Flujo	Responsable	Descripción de actividad
1	 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Realiza[Realiza pedido] </pre>	Cliente	Contacta a la distribuidora para realizar un pedido de materiales
2	 <pre> graph TD Realiza --> Toma[Toma el pedido y emite factura] </pre>	Servicio al cliente	Da atención al cliente y procede a tomar el pedido especificando la forma de entrega del producto.
3	 <pre> graph TD Toma --> Paga[Paga la factura emitida] </pre>	Cliente	Paga lo pedido, recibe la factura y recibo de caja.
4	 <pre> graph TD Paga --> Verifica[Verifica pago y recolecta producto] </pre>	Despacho	Verifica que se cumpla el pago o autorización del crédito y procede a recolectar y cargar los productos en el transporte que el cliente solicita.
5	 <pre> graph TD Verifica --> Firma[Firma] </pre>	Cliente	Al finalizar la entrega del producto, el cliente firma una constancia.

Fuente: investigación propia, mayo 2016.

1.2.6 Estructura organizacional

El tipo de organización formal más común en las pequeñas y medianas empresas es la organización lineal; ésta se basa en la unidad de mando, en otras palabras su esencia son las jerarquías. A continuación se presenta la descripción de las funciones básicas de los puestos claves para una mediana empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción.

a) Funciones

Es importante que cada colaborador de la empresa cuente con conocimiento de las funciones que se espera cumpla de acuerdo a su puesto. Por tal razón a continuación se hace una breve descripción de las funciones de los puestos claves con los que la mayoría de empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción cuentan:

“Debido a la importancia de un consejo de administración u órgano decisorio equivalente, incluso las entidades pequeñas se deben aprovechar de las ventajas de un órgano de este tipo para un control interno eficaz.” (16:38); dicho consejo está conformado por un presidente, varios consejeros y un secretario. El presidente es el responsable del correcto funcionamiento del Consejo; le siguen los consejeros que pueden ser de distintos tipos dominicales o propietarios, promotor o fundador, de vigilancia, internos o ejecutivos y externos o independientes; por último el secretario es el que debe garantizar la corrección de los procedimientos y el cumplimiento de la normativa.

Luego del Consejo de Administración sigue el Gerente General cuyas funciones son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el trabajo de la organización; adicionalmente es el encargado de liderar la gestión estratégica, alinear a las otras gerencias, formular y aplicar el plan de negocios, definir políticas, entre otras funciones dependiendo de la empresa.

A continuación se describen las dos gerencias esenciales que están a cargo generalmente del Gerente General: El Gerente Administrativo debe formular y

proponer políticas y procedimientos que mejoren las actividades relativas a la administración y contabilidad; además debe elaborar, ejecutar y supervisar los presupuestos, revisar los cheques emitidos y estados financieros, realizar y analizar los informes de estados financieros, entre otras atribuciones importantes para el correcto funcionamiento administrativo de la empresa. Otro puesto importante en las empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción es el Gerente Operativo que al igual que el Gerente Administrativo tiene la función de formular políticas, solo que este en relación con la operación de la entidad, una de sus principales funciones es la planificación de diversas actividades operativas y determina el tipo de promociones de venta que adoptará la empresa.

En los mandos medios se encuentran ordinariamente el área contable, quienes poseen la responsabilidad del control de las operaciones contables, además de velar por cumplir con las obligaciones tributarias y emitir estados financieros oportunos y confiables para la toma de decisiones correctas dentro de la organización.

También se puede mencionar el área de recursos humanos encargada de reclutar, capacitar y compensar a los colaboradores de una organización; otra es créditos que vela por mantener al día la cartera de cobros de la entidad; adicionalmente existe compras, la cual se encarga de abastecer de productos e insumos a las distintas áreas.

Por otro lado, con referencia a lo operativo se encuentra el área de ventas que cumple con la función de atención al cliente, ésta es esencial para el funcionamiento de una empresa. Por último pero igual de importante se puede mencionar el área de despacho, muchas veces es parte de ventas y muchas otras se considera un área independiente, ésta se encarga de recopilar los productos para la entrega al cliente de manera ordenada y eficiente.

1.3 Legislación aplicable

A continuación se presentan las leyes más relevantes para el presente trabajo, aplicables a una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción:

1.3.1 Asamblea Nacional Constituyente; Constitución Política de la República de Guatemala y sus Reformas

Es la carta magna que contiene los derechos fundamentales de la población, además de regir todo el Estado y sus demás leyes. En la sección octava describe los artículos relativos al trabajo, entre los derechos sociales mínimos que establece en el artículo 102 se pueden mencionar: derecho a la libre elección del trabajo, todo trabajo será equitativamente remunerado, obligación de pagar al trabajador en moneda de curso legal y la jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede exceder de ocho horas diarias de trabajo ni de cuarenta y cuatro horas a la semana. Adicionalmente en el artículo 103 indica “las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes.” (1:43)

1.3.2 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 2-70. Código de Comercio y sus Reformas

Este Código regula la actividad profesional del comerciante, las sociedades mercantiles y cosas mercantiles. En el artículo 2 define “son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

1°. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios.

2°. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios.

3°. La Banca, seguros y fianzas.

4°. Las auxiliares de las anteriores.”(4:2)

Es importante mencionar que actualmente de acuerdo al Decreto número 25-2010, Ley de la Actividad Aseguradora, artículo 109; las fianzas a las cuales se refiere el Código de Comercio se denominan seguro de caución.

Las sociedades mercantiles tienen personalidad jurídica propia, tiene el derecho al uso exclusivo de su razón social o denominación; se reconocen como tales: la sociedad colectiva, en comandita simple, de responsabilidad limitada, sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones.

Los comerciantes que excedan de un activo total de veinticinco mil quetzales están obligados a realizar inventarios, libro diario, mayor y los estados financieros. Quienes no sobrepasen ese monto deben llevar únicamente inventarios, estados financieros y aquellos que obliguen leyes especiales.

En cuanto a cosas mercantiles se refiere se puede mencionar que el Código de Comercio indica que el vendedor debe de librar y entregar al comprador una factura cambiaria, la cual incorpora un derecho de crédito sobre la totalidad o parte de la compraventa.

1.3.3 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 6-91. Código Tributario y sus Reformas

El Código Tributario es el que rige las relaciones jurídicas que se originen de los tributos emitidos por el Estado, exceptuando las aduaneras y municipales. Los impuestos son definidos en el artículo 11 como “el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente.” (6:5) Las clases de tributos son los impuestos, arbitrios, contribuciones especiales y contribuciones por mejoras.

En el artículo 28 establece la responsabilidad de los agentes de retención, los cuales deben efectuar la retención o percepción del tributo que corresponde. Los contribuyentes tienen obligaciones, se pueden resaltar las siguientes:

Llevar los libros y registros relativos a las actividades y operaciones que se vinculen con la tributación, inscribirse en los registros que correspondan exponiendo los datos y documentos necesarios y presentar declaraciones. Además permitir que la Administración Tributaria revise declaraciones, informes, documentos, comprobantes de mercaderías, relacionados con hechos generadores de obligaciones tributarias. Y proporcionar a esta la información que requiera referente a contratos, actos u otros hechos mercantiles con terceros que sean generadores de tributos, esto siempre que no se incumpla la garantía de confidencialidad establecida en la Constitución Política de la República y las leyes especiales, el secreto profesional y lo que establezca el mismo Código.

La Administración Tributaria asigna Número de Identificación Tributaria (NIT) al inscribirse el contribuyente, el cual se solicitará en toda actuación que se realice ante la misma, además debe consignarse en todo documento relativo a las leyes tributarias que emita el contribuyente.

1.3.4 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 14-41. Código de Trabajo de Guatemala y sus Reformas

Este Código regula los derechos y obligaciones de patronos y colaboradores que tienen una relación laboral y crea instituciones para resolver los conflictos que nacen de esta relación. En el artículo 13 establece que los patronos deben emplear no menos del noventa por ciento de trabajadores guatemaltecos y pagar a éstos no menos del ochenta y cinco por ciento del total de los salarios.

Según lo indica el artículo 18 “Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que 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.” (5:27) Dicho contrato debe extenderse por escrito y debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido, salvo prueba o estipulación expresa en contrario; de acuerdo al artículo 26.

Adicionalmente en el artículo 58 establece que todo patrono que contrate permanentemente diez o más trabajadores está obligado a elaborar y poner en vigor un reglamento interior de trabajo.

1.3.5 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria y sus Reformas

Nace con la finalidad de sistematizar las normas tributarias, además de servir a la Administración Tributaria para hacer más eficiente la administración, control y fiscalización de los impuestos. Su tema principal es el Impuesto Sobre la Renta; esta Ley derogó al Decreto 26-92.

El impuesto sobre la renta es el que se aplica a toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas u otros entes; sean estos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país.

Existen dentro de esta ley tres categorías de rentas según su procedencia: las rentas de las actividades lucrativas, de capital y las ganancias de capital y rentas de trabajo.

Respecto a los tipos impositivos se encuentra el régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas; el procedimiento para calcularlo es aplicar a la renta imponible un tipo impositivo de 5% cuando no sobrepase los Q30,000.00 mensuales, si ésta es superior se debe sumar al importe fijo (Q1,500.00) el 7% sobre el excedente. En el caso del régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas se aplica el tipo impositivo del 25%; transitoriamente para

el 2013 el tipo impositivo fue de 31% y para el 2014 de 28%, iniciando con la aplicación del 25% en el periodo 2015.

1.3.6 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus Reformas

Es hecho generador de este impuesto son las ventas de bienes muebles o derechos, la prestación de servicios en territorio nacional, las importaciones, el arrendamiento de bienes, las adjudicaciones excepto las que sean originadas de herencia, los retiros de bienes muebles por un contribuyente o propietario de la empresa para su uso personal, la destrucción o pérdida de inventario excepto cuando se trate de bienes perecederos, la primera venta o permuta de bienes inmuebles, la donación de bienes y la aportación de bienes inmuebles a sociedades.

En el artículo 10 de la ley se establece que la tarifa del impuesto al valor agregado es 12% sobre la base imponible y siempre debe estar incluida en el precio de venta. La base imponible de las ventas es el precio de la operación menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales.

En el caso que la empresa venda o preste servicios a una persona o entidad exenta de soportar el impuesto, esta debe de emitir la factura correspondiente con el impuesto incluido, pero el individuo exento no pagará el monto del impuesto consignado en el documento, en cambio debe de entregar la constancia de exención debidamente autorizada por la Administración Tributaria.

La suma neta que el contribuyente debe de presentar mensualmente es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales que se generaron (artículo 19 de la ley). Los contribuyentes están obligados a emitir para entregar al comprador los siguientes documentos:

- a) Facturas por todos los eventos que se mencionaron anteriormente como hechos generadores del impuesto.

- b) Facturas de pequeño contribuyente.
- c) Notas de débito.
- d) Notas de crédito.
- e) Otros documentos autorizados por la Administración Tributaria.

Adicionalmente de las obligaciones que establece el Código de Comercio en referencia a la contabilidad mercantil, esta Ley en el artículo 37 establece que los contribuyentes deben llevar y mantener al día un libro de compras y servicios recibidos y otro de ventas y servicios prestados.

1.3.7 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad

La materia del impuesto se encuentra en el artículo 1 el cual expone “Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, los fideicomisos, los contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, la agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos 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 cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos.” (12:2)

La base imponible constituye la que sea mayor entre la cuarta parte del valor del activo neto o la cuarta parte de los ingresos brutos declarados durante el período de liquidación definitiva anual del Impuesto Sobre la Renta inmediato anterior; en el artículo 8 establece que el tipo impositivo es del uno por ciento (1%), este debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre.

1.3.8 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 79-2000. Ley del Impuesto Específico a la distribución de cemento

El objeto de este impuesto es gravar la distribución de cemento de cualquier clase, ya sea de producción nacional o importado, que se distribuya en el territorio nacional (puede ser en bolsas, a granel o la caliza cocida que sirve de materia prima para la elaboración del cemento más conocida como “Clinker”); en el caso de la venta en el territorio nacional se genera en el momento de la salida de las bodegas de almacenamiento de los fabricantes, en la importación se genera y paga temporalmente en el momento de su ingreso al país por la aduana correspondiente, siendo recuperado por el importador en el momento de su venta.

La tarifa por cada bolsa de cuarenta y dos punto cinco (42.5) kilogramos de peso es de un quetzal con cincuenta centavos (Q1.50). En el caso que la venta sea a granel o “Clinker” se debe de hacer un equivalente.

En el artículo 6 se determinan los contribuyentes del Impuesto, los cuales son:

- a) Las personas individuales o jurídicas dedicadas a la producción y fabricación de cemento.
- b) Las personas individuales o jurídicas que se dediquen a la importación directa el cemento de cualquier clase.

1.3.9 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 42-92. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público

En el artículo 1 indica “Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente a un salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.” (9:1)

Dicha bonificación es equivalente al cien por ciento del salario o sueldo ordinario devengado por el colaborador en un mes, para los colaboradores que hayan laborado al servicio del patrono durante un año ininterrumpido de acuerdo al artículo 2.

En el artículo 3 establece que la bonificación anual debe pagarse durante la primera quincena del mes de julio; en caso la relación laboral finalice, el patrono está obligado a pagar la parte proporcional al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación del contrato laboral.

1.3.10 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 78-89. Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado y sus Reformas

La bonificación incentivo como su nombre lo indica fue creada con el objeto de estimular a los colaboradores y aumentar la productividad y eficiencia.

En el artículo 7 establece “Se crea a favor de todos los trabajadores del sector privado del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de doscientos cincuenta quetzales (Q250.00) que deberán pagar a sus colaboradores junto al sueldo mensual devengado”. (10:1)

1.3.11 Congreso de la República de Guatemala; Decreto Número 76-78. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus Reformas

De acuerdo al artículo 1 “Todo patrono queda obligado a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al cien por ciento del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios continuos o la parte proporcional correspondiente.” (14:1)

El aguinaldo debe pagarse el cincuenta por ciento en la primera quincena de diciembre y el resto en la segunda quincena del mes de enero siguiente; las empresas que cubran el pago del cien por ciento de la prestación en diciembre, no están obligados al pago de ningún complemento en el mes siguiente según lo establece el artículo 2.

CAPÍTULO II

INVENTARIOS

2.1 Definición

“Los inventarios son activos: (a) poseídos para ser vendidos en el curso normal de las operaciones; (b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o (c) en forma de materiales o suministros que se consumirán en el proceso de producción o en la prestación de servicios.” (17:3)

El rubro de inventarios está formado por los bienes de una empresa que se destinan a la venta o producción para su posterior venta. En forma general de los inventarios se puede decir que es el activo más grande en cuanto a existencias se refiere, además es el que tiene más riesgo de pérdidas.

El propósito fundamental de este rubro es proveer a la entidad de materiales necesarios, para su desenvolvimiento continuo y regular. Muchos profesionales relacionan el inventario con el dinero, es decir un activo o efectivo en forma material.

2.2 Cuentas contables relacionadas

La cuenta contable de inventarios engloba varias cuentas que es importante comprender para el análisis de ésta, por lo que a continuación se desarrollan:

2.2.1 Inventario inicial

Referente al valor monetario del producto con el que se cuenta al inicio del período. Integra el estado de resultados, se utiliza para la determinación del costo de lo vendido.

2.2.2 Compras

Contablemente se pueden encontrar dos formas de la cuenta de compras, compras brutas y compras netas. La primera se utiliza simplemente para cálculo en el estado de resultados, a ésta se resta las devoluciones y rebajas sobre compras para obtener las compras netas.

2.3 Importancia

La base de toda empresa comercial es la compra y venta de bienes y servicios, de esto se desprende la importancia de los inventarios. Como se mencionó anteriormente los inventarios son los bienes tangibles que tienen las empresas comerciales e industriales para posteriormente colocarlo a la venta o por medio de procesos de transformación convertirlos en productos para la venta, es por eso que el rubro de inventarios es muy importante dentro de las empresas. El inventario tiene un papel vital para el coherente funcionamiento dentro del proceso de producción y con esto afrontar la demanda.

Es importante recordar que la cuenta de inventarios se encuentra tanto en el Estado de Situación Financiera como en el Estado de Resultados. Partiendo de ese punto se puede determinar que es importante que esta cuenta refleje exactamente lo existente, para la adecuada toma de decisiones por parte de la administración.

2.4 Sistemas de control de inventarios

Todo comerciante legalmente inscrito está obligado por el Código de Comercio a llevar su registro de inventario en el libro correspondiente; adicionalmente es importante que la empresa practique uno o ambos sistemas que se describen a continuación para que dicho libro contenga información actualizada y confiable:

2.4.1 Inventario permanente

Este sistema afecta durante todo el periodo el inventario, esto resulta del movimiento continuo (entradas y salidas) que se dan durante todo el año, actualizando la existencia en los registros contables, permitiendo establecer el saldo de inventario en cualquier momento. Es el que se lleva continuamente acorde a las existencias en el almacén, mediante un registro detallado donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. También llamados inventarios perpetuos, son útiles en la preparación de los estados financieros mensuales y trimestrales. El inventario permanente permite un alto grado de control, siendo el resultado un registro actualizado de inventario.

2.4.2 Inventario periódico

Es el que se realiza varias veces al año. El aplicar este tipo de inventario tiene la desventaja de crear incertidumbre acerca de la cantidad de mercancía y el costo de los productos, es por esta razón que permite y facilita la pérdida de inventarios y expone a la empresa a fraudes. Las empresas que aplican el inventario periódico para determinar el costo de ventas utilizan el denominado juego de inventarios que consiste en sumar las compras netas del periodo al inventario inicial y luego restar el inventario final.

2.5 Medición de los inventarios

Los inventarios deben ser medidos al costo o al valor neto realizable, esto depende de cual sea menor. Para comprender lo anterior es importante tener claro que el costo de los inventarios incluye todos los costos incurridos en su adquisición, transformación y otros costos efectuados en el traslado de este a su condición y ubicación actuales.

Según la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES) sección 13 el inventario comúnmente es contabilizado por su costo, el cual consiste en:

- a) Costos de adquisición: es el precio pagado para adquirir artículos que forman parte del inventario; esto incluye los aranceles de importación, impuestos no recuperables, transporte, almacenamiento y otros costos directamente atribuibles.
- b) Costos de transformación: son los costos relacionados con las unidades producidas incluyendo también una parte calculada de forma sistemática de los costos indirectos, variables o fijos en los que se incurrió para transformar las materias primas en productos terminados.
- c) Otros costos: se incluyen con la condición de que se incurran para trasladar el inventario a su lugar o condición actuales.

2.6 Métodos de medición de costos

Las empresas con el fin de establecer y reflejar efectivamente las utilidades en ventas en cada periodo contable deben determinar el costo del producto o el costo de producción, por medio de la valoración de sus mercancías.

Según Carlos Luis Robles Román los objetivos de la valuación de inventarios son:

- a) “La valuación correcta del importe del costo de ventas o costo de producción de lo vendido, que se enfrentarán a los ingresos del periodo, y que aparecen en el estado de resultados.
- b) La valuación correcta del inventario final, el cual formará parte importante e integrante del balance general o estado de situación financiera.” (21:32)

La NIIF para las PYMES sección 13 es clara en cuanto a las técnicas que son aceptadas para la medición de costos; al respecto expone que se puede utilizar por conveniencia el método del costo estándar, el de los minoristas o el precio de compra más reciente, con la única condición que el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. Es importante mencionar que el método más utilizado en las empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción es el

precio de compra más reciente. Un detalle de las técnicas se presenta a continuación:

2.6.1 Método del costo estándar

El costo estándar permite un control particularizado y oportuno sobre las diversas operaciones productivas; tiene ciertas ventajas en comparación con los costos históricos y los estimados, como la tardanza en la entrega de la información que caracteriza a los históricos y lo global del estimado.

Este sistema es un costo precalculado, en otras palabras se determina antes de iniciar el proceso productivo. El costo estándar es científico, ya que es el resultado de un exhaustivo estudio del costo que debiera ocurrir, después de la consideración de todas las variables que participan en la fabricación de un producto o de un proceso determinado.

Un punto importante a resaltar es que el costo estándar se debe establecer usando como base niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. Este debe ser examinado regularmente y si fuera necesario revisado tomando en consideración las condiciones actuales.

2.6.2 Método de los minoristas / ventas al detalle

Se determina el costo de grupos iguales por artículos o productos, valuando las existencias a precios de ventas y deduciendo de ellos los factores de margen de utilidad bruta. Utilizado generalmente por empresas dedicadas a las ventas al menudeo o por departamento. La ventaja de este método es que ofrece la facilidad de determinar el costo y el saldo para los inventarios.

Este método se aplica a menudo en el comercio al por menor para medir un gran número de inventarios de rápida rotación con márgenes similares, para los cuales resulta impráctico utilizar otro método. El porcentaje usado debe tomar en consideración los inventarios que han sido marcados por debajo de su precio de

venta original; es muy común que utilicen un promedio del porcentaje para cada sección o departamento.

2.7 Fórmulas de cálculo del costo

Éste depende generalmente de la circulación de los factores de costo; existe una variedad de métodos disponibles para identificar el costo, como lo es Primero en Entrar Primero en Salir (PEPS o FIFO por sus siglas en inglés) y promedio ponderado. El objetivo principal es seleccionar el que refleja claramente el flujo de movimiento del producto, esto dependerá del proceso particular del movimiento de inventarios que también depende del proceso de producción, análisis de inventarios u otra estrategia práctica a considerar. Las fórmulas de cálculo del costo permiten a la empresa mantener el control eficiente y oportuno, también determinar al final del periodo contable un estado confiable de la situación económica de la misma.

Es sumamente importante recordar que una entidad debe de ser consistente en el uso de la fórmula de costo para todos los inventarios cuya naturaleza y uso sean similares.

Existen diferentes métodos para identificar el costo de inventarios, diferentes situaciones pueden requerir diferentes métodos, y es posible usar distintos métodos para varias porciones del inventario. Tomando como referencia la NIIF para las PYMES sección 13 se reconocen dos fórmulas de cálculo del costo, las cuales se detallan a continuación:

2.7.1 Promedio ponderado

Consiste en vender los artículos sin distinción, independientemente de la fecha de compra, por lo tanto el valor de los inventarios asume un valor promedio antes de la venta; para su registro se debe dividir el importe del saldo entre el número de unidades en existencia, cada vez que se realiza una compra o cada vez que existe un movimiento en las existencias por lo que el resultado de esta operación es un

promedio de cada artículo del inventario; el saldo representa el inventario final. Este método es uno de los más usuales, aunque no representa un costo real.

En la práctica, dicho método es comúnmente utilizado en los sistemas de inventarios de envasados que son controlados por medio de una computadora; sin embargo, los resultados de usar este método generalmente no difieren significativamente de los obtenidos con PEPS cuando la inflación es baja o cuando los inventarios se tornan relativamente altos.

Una de las ventajas de la aplicación del promedio ponderado es la sencillez del manejo de los registros, la desventaja se encuentra en los tiempos de inflación ya que el promedio dista significativamente de los precios de mercado, dando como resultado una inexacta valuación del costo y de los inventarios.

2.7.2 Primero en entrar primero en salir (PEPS)

Este método se basa en la suposición de que las primeras mercancías que entraron por la compra o la producción a bodega son las primeras que salen a la venta. Por lo que al finalizar el periodo contable las existencias quedan valuadas a los últimos costos de adquisición o producción, esto da como resultado que el inventario final quede registrado con un valor más cercano a los costos actuales o de reposición. En contraparte, el inventario inicial quedará registrado con el valor de las primeras compras del ejercicio, siendo éste obsoleto o no actualizado. PEPS es utilizado mayormente en empresas que distribuyen y producen productos perecederos.

2.8 Normativa aplicable

Como se hizo mención en el capítulo I, el código de comercio en el artículo 368 establece que los comerciantes “deberán llevar, los siguientes libros o registros: 1.- Inventarios; 2.- De primera entrada o diario; 3.- Mayor o centralizador; 4.- De

Estados Financieros. (4:73) Estos deben ser autorizados por el Registro Mercantil y habilitados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

Adicionalmente, el código tributario menciona entre las atribuciones de la Administración Tributaria la verificación de los inventarios de bienes o mercancías y valores. Los contribuyentes inscritos en el régimen de ISR sobre las utilidades de actividades lucrativas deben reportar a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) por los medios que esta ponga a su disposición, en los meses de enero y julio, las existencias en inventarios al 30 de junio y 31 de diciembre de cada año.

a) Valuación y registro permitidos por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

En el Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, determina que la valuación de la existencia de mercancías al cerrar el período de liquidación anual debe realizarse consistentemente en alguno de los métodos que se mencionan a continuación: Costo de producción, primero en entrar primero en salir (PEPS), promedio ponderado o el precio histórico del bien. En caso los contribuyentes decidan utilizar otro método de valuación distinto a los ya mencionados, deben solicitar a la Administración Tributaria que se los autorice, demostrando que no les resulta adecuado ninguno de los métodos indicados. Al adoptar un método de valuación no puede ser variado sin autorización previa de la Administración Tributaria.

En el artículo 42 se obliga al contribuyente a elaborar inventarios al treinta y uno de diciembre de cada año y asentarlos en el libro correspondiente. Además de reportar en los meses de enero y julio de cada año a la Administración Tributaria las existencias de inventarios al treinta de junio y treinta y uno de diciembre de cada año respectivamente.

Por otra parte, la Ley del Impuesto al Valor Agregado indica como hecho generador la destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, excepto cuando sean bienes perecederos, casos fortuitos, de fuerza

mayor o delitos contra el patrimonio. En los últimos dos casos se debe hacer constar en acta notarial. El pago del impuesto generado por estos casos debe hacerse al momento de descubrir el faltante. En el artículo 29 se determina que es deber del contribuyente emitir factura por cualquier hecho que implique faltante de inventario cuando constituya hecho generador del impuesto al valor agregado.

Los inventarios de una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción deben cumplir con normas específicas, por lo que se desarrolla a continuación:

b) Normas Técnicas Guatemaltecas para los materiales de construcción

COGUANOR, es la Comisión Guatemalteca de Normas y es el Organismo Nacional de Normalización, creada por el Decreto Número 1523 del Congreso de la República el 5 de Mayo de 1962, está adscrita al Ministerio de Economía y su principal función es brindar soporte técnico al sector productivo y protección al consumidor, por medio de la actividad de normalización.

En el año 2012, la Cámara Guatemalteca de la Construcción fue nombrada por la Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR) como Secretaría Técnica de Normalización, con la finalidad de apoyar en el desarrollo de normas técnicas del sector de la construcción. Su objetivo es organizar y coordinar los Comités Técnicos de Normalización que sean necesarios para la revisión de propuestas de normas.

Por su parte, los Comités Técnicos de Normalización, son aquellos que se encuentran conformados por representantes de los sectores productivo, gubernamental, académico-científico y consumido, radicando su función principal en estudiar las propuestas de norma que COGUANOR o las Secretarías Técnicas sometan a su consideración, para que posteriormente sean remitidas al ente superior de COGUANOR (Consejo Nacional de Normalización) y sean aprobadas como Normas Técnicas Guatemaltecas (NTG).

A continuación se desarrollan las normas que debe tomar en cuenta una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción a la hora de elegir los productos que ofrecerá al consumidor final:

- NTG 41054: Bloques de Concreto para muros. Clasifica los bloques por su resistencia a la compresión y por el porcentaje de absorción máxima de humedad.
- NTG 41095: Cementos Hidráulicos. Clasifica los cementos por tipo, con base en los requisitos específicos para uso general y los de aplicaciones especiales, tanto los de fabricación nacional como los importados.
- NTG 36011: Esta especificación trata sobre las barras de acero al carbono lisas (por ejemplo las barras en medida un cuarto de pulgada utilizadas para fabricar los estribos en la elaboración de columnas en la construcción) y corrugadas para refuerzo de concreto, fabricados y/o comercializados en el país.
- NTG 19003: Tuberías de plástico. Tubos de Poli (cloruro de vinilo) PVC (SDR-PR) para conducción de agua fría a presión. Clasifica los materiales, requisitos y pruebas de presión, ruptura, aplastamiento y dimensiones de los tubos de plástico PVC que son utilizados para líquidos presurizados.
- NTG 19010: Tuberías de plástico. Tubos de Poli (cloruro de vinilo) PVC (SDR) para conducción de agua pluvial por gravedad (Bajada Pluvial BAP). Especificaciones. Requisitos y métodos de prueba para los materiales, dimensiones, presión, ruptura, resistencia al impacto y aplastamiento en los tubos de plástico PVC que son utilizados para aplicaciones pluviales únicamente para flujo por gravedad.

2.9 Inventario de materiales de construcción

La forma más utilizada para el control de las existencias de los materiales de construcción es el kardex (tarjeta en la que se suma la compra de producto y resta la venta); la cual es comparada posteriormente con el inventario físico; éste inventario debe realizarse frecuentemente, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Para la correcta toma física de inventarios es importante que exista un manual que detalle la forma adecuada de realizar el conteo de cada uno de los productos que posee la empresa. A continuación se desarrolla una descripción de lo más esencial que se debe conocer acerca del inventario de materiales de construcción:

2.9.1 Arena y selecto

El uso más frecuente de la arena en la construcción es para elaborar morteros y hormigones, se clasifica por su grosor en arena fina (granos menores a un milímetro), arena media (entre dos y un milímetro) y gruesa (entre cinco y dos milímetros), en Guatemala es poco conocida esta clasificación dentro de los consumidores particulares; los tipos de arena más populares en el mercado son: arena de río, amarilla y blanca.

Tanto las distintas clases de arena como el selecto, se registran contablemente por metro cúbico; sin embargo, no todos los clientes lo adquieren por esta medida; por lo que es de suma importancia conocer que el metro cúbico es igual a doce carretillas, veinte bolsas, treinta y seis botes y doscientas paladas; esto con la finalidad de hacer la conversión al momento del registro.

2.9.2 Piedrín

Generalmente mide entre un cuarto y un tercio de pulgada, siendo la medida con mayor demanda la media utilizada en la construcción de viviendas; adicionalmente el piedrín es utilizado para pavimentar caminos y en la mezcla del hormigón; al igual que la arena se registra contablemente por metro cúbico, por lo que se debe efectuar la conversión explicada anteriormente.

2.9.3 Productos empacados

Los productos empacados tales como el cemento, la cal, pegamentos, entre otros son registrados contablemente por saco; el peso de cada producto varía a criterio del fabricante. Adicionalmente, en el resguardo de este tipo de producto se debe tener especial cuidado, ya que tiene que almacenarse en un lugar sin humedad.

El cemento es uno de los principales productos de construcción, por lo que el inventario de éste se mueve constantemente; es importante recordar para la contabilización de este producto, lo expuesto anteriormente en el primer capítulo, que particularmente en Guatemala el cemento tiene un impuesto a su distribución de un quetzal con cincuenta centavos (Q1.50) por cada bolsa de cuarenta y dos punto cinco kilogramos de peso.

2.9.4 Hierro

Los diámetros del hierro pueden ser ocho milímetros, tres octavos de pulgada, doce milímetros, media pulgada, cinco octavos de pulgada, tres cuartos de pulgada y una pulgada, dependiendo de su aplicación se elige la medida correcta.

Este producto es solicitado comúnmente por quintal, la cantidad de varillas varían dependiendo de su diámetro, es decir un quintal de hierro de seis metros equivale a trece varillas de tres octavos de diámetro, treinta varillas (lisas) de un cuarto y siete varillas de un medio, siendo estas medidas las más vendidas en el mercado para la construcción de casas. Es importante mencionar que estas medidas son exactas solo en el caso del hierro legítimo, para el comercial se realizan equivalentes ya que como se mencionó en el capítulo primero no cumple con ninguna especificación.

2.9.5 Clavo

A la fecha los clavos están hechos de alambre de acero, varían de longitud, tamaño y estilo dependiendo al uso que se les dará, pues existen para acabado de techado, para pisos, para anillados, para albañilería, entre otros; su registro contable es por libra.

2.9.6 Bloques de concreto

Se registran contablemente por unidad, en el mercado son tres medidas las más buscadas para la construcción de viviendas conocidas popularmente por el nombre de block de quince, diez y U; el block de quince es el que mide 14x19x39 cm, el de diez mide 9x19x39 cm. y la U o solera mide 14x19x39 cm. Estos se encuentran en distintas resistencias: veinticinco, treinta y cinco, cincuenta y setenta y cinco kilogramos/centímetros cuadrados; siendo las resistencias con más demanda la de veinticinco y treinta y cinco.

2.10 Control de inventarios

Uno de los objetivos que persigue el control interno es proporcionar una seguridad razonable de que las operaciones se registran de la forma precisa para contribuir a la preparación de estados financieros fiables, como consecuencia la dirección puede fiarse de lo presentado en los informes; de esto deriva la importancia del control de inventarios. El control de inventarios depende directamente de tres factores:

- a) Las actividades reales y los procedimientos de control.
- b) La forma en que son ejecutados.
- c) La distribución de la responsabilidad en su ejecución.

Para aplicar una correcta evaluación de control interno de inventarios inicialmente se debe conocer la empresa, es decir un estudio de los factores externos e internos que afectan a ésta y que han de tenerse en cuenta al momento de definir los objetivos específicos del control interno; luego se debe establecer las características comunes deseables de los controles administrativos de la dirección que tiene a su cargo los inventarios, los cuales establecen el entorno de control, influyen en los procedimientos de control interno contable y ayudan a alcanzar los objetivos propuestos; por último, obtener suficiente información para comprender el sistema de control interno contable existente, tanto de la segregación de

funciones como de los controles de procedimientos; ya que la existencia de un número adecuado de colaboradores competentes para hacer el trabajo en cada nivel da como resultado la eficacia conjunta del sistema.

Debido a que ningún sistema de control es perfecto la evaluación de los controles busca identificar áreas débiles o de controles superfluos, para luego acudir al criterio de la dirección como a estimaciones de los costos y beneficios para determinar los procedimientos de control que deben seguirse.

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO Y AUDITORÍA INTERNA

3.1 Auditoría interna

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

Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.” (18:17)

Algunos de los objetivos de la auditoría interna son:

- a) Ayudar a la gerencia en la mejora de la gestión de las operaciones de la empresa.
- b) Emitir recomendaciones de cambios necesarios en las diversas áreas de operación.
- c) Determinar la exactitud de la información financiera y la eficacia de las operaciones contables.
- d) Indagar el grado de protección y salvaguardar los activos de la entidad contra pérdidas de cualquier tipo.
- e) Descubrir y corregir la ineficiencia en las operaciones.

El auditor interno puede prestar dos tipos de servicios, los cuales se desarrollan a continuación:

3.1.1 Servicios de aseguramiento

Abarca la evaluación objetiva de las evidencias por parte de auditores internos, con el fin último de proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de la entidad; el alcance y naturaleza de esta actividad son determinados por el auditor interno. Dentro de los servicios de aseguramiento actúan tres personajes: el dueño del proceso, la persona o grupo que realiza la evaluación (auditor interno), y la persona o grupo que utiliza la evaluación (usuario).

3.1.2 Servicios de consultoría

“Son por naturaleza consejos, y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente.” (18:32) En otras palabras asesoría en la solución de diversos problemas y la implantación de medidas o procesos de mejora continua, solicitada por directores, funcionarios públicos o propietarios de la empresa; en este caso el alcance y naturaleza de los servicios son determinados por el cliente. Generalmente actúan dos personajes en servicio de consultoría: la persona o grupo que proporciona el consejo (auditor interno), y la persona o grupo que acoge el consejo (cliente); es importante tomar en cuenta que cuando el auditor interno trabaja como consultor debe de mantener la independencia y objetividad, y no asumir responsabilidades de gestión.

3.2 Normativa auditoría interna

Es fundamental para la práctica de la auditoría la aplicación de normativa que brinde el camino y procedimientos que se deben de llevar a cabo para el ejercicio profesional. Por lo que a continuación se mencionan las normas que debe de tomar en cuenta el auditor interno en su trabajo.

3.2.1 Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI)

Estas normas tal como lo indica su nombre establecen parámetros de comportamiento y actuación profesional de la auditoría interna. “Las Normas se aplican a los auditores internos individualmente y a las actividades de auditoría interna.” (18:33) Las NIEPAI se estructuran en tres tipos de normas para su mejor comprensión y análisis; las normas sobre atributos describen como debe de ser la actitud y características profesionales del auditor interno en el ejercicio de sus tareas, las normas sobre desempeño desarrollan las funciones y criterios de calidad sobre la práctica de la auditoría y las normas de implantación amplían las normas sobre atributos y desempeño, puntualizando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

Las NIEPAI establecen que debe de existir un estatuto de auditoría interna el cual debe de expresar la naturaleza de los servicios de aseguramiento y de consultoría, además debe de indicar la naturaleza obligatoria de las Normas y del Código de Ética. Los auditores internos deben de ser objetivos e independientes, estos a su vez deben cumplir el trabajo con el cuidado profesional y la competencia necesaria para asumir las responsabilidades individuales.

El director ejecutivo de auditoría debe de tener un nivel jerárquico que permita a la auditoría interna cumplir con sus responsabilidades; la función principal de esté es la de gestionar eficazmente la actividad de la auditoría interna, además es el responsable de emitir un plan basado en riesgos, en caso se acepten trabajos de consultoría también se debe incluir en el plan.

La auditoría interna es la encargada de promover la ética y los valores, asegurar la gestión y responsabilidad, y al mismo tiempo de comunicar los riesgos e información sobre el control; la actividad de auditoría interna a la que se hace

referencia anteriormente es evaluar exposiciones referidas al gobierno, operaciones y sistemas de información.

3.2.2 Código de ética del marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna

El trabajo del auditor interno es proporcionar confianza y seguridad razonable de información contable y de otro tipo; como consecuencia, debe actuar profesionalmente. El Código de Ética provee orientación a los auditores internos de la cultura ética en la profesión, se distribuye en dos componentes esenciales: los principios que son relevantes para la profesión y las reglas de conducta que desarrollan normas de comportamiento que se espera que practiquen los auditores internos, estas reglas son un apoyo en la interpretación de los principios.

Los principios que son de observancia para la auditoría interna son: integridad, objetividad, confidencialidad y competencia.

3.2.3 Consejos para la práctica

Es una guía que promueve las buenas prácticas en la interpretación del Código de Ética y las Normas; incluye problemas relacionados con el ámbito geográfico, trabajos específicos, problemas legales y reglamentarios.

Dentro de los consejos se expone que el estatuto de auditoría interna debe aclarar la posición de la actividad de auditoría interna, autorizar el acceso a los registros y bienes relevantes para llevar a cabo su trabajo y definir el ámbito de actuación de la actividad; sobre los servicios de consultoría establece que los auditores internos en el ejercicio de sus actividades deben mantener su objetividad e independencia al sacar conclusiones y ofrecer su consejo a la dirección.

Al momento de establecer el alcance del trabajo de auditoría interna se debe de realizar de modo que asegure el profesionalismo, integridad, credibilidad y reputación de la actividad. En relación a la comunicación del avance y los

resultados será acorde a la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente, sin embargo se debe comunicar claramente la naturaleza y cualquier limitación que sea relevante.

3.2.4 Código de ética profesional

De acuerdo al postulado I “Este Código de Ética Profesional es aplicable a todo Contador Público y Auditor que sea miembro activo del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, sin importar la índole de su actividad o especialidad, bien sea que practique el ejercicio independiente bien sea que actúe como funcionario o colaborador de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los contadores públicos que, además, ejerzan otra profesión.” (2:27)

Dicho Código establece que los contadores públicos deben tener responsabilidad hacia la sociedad al practicar la independencia de criterio, la calidad profesional de los trabajos, la preparación y calidad del profesional y la responsabilidad personal. Adicionalmente, tiene la obligación de guardar el secreto profesional, rechazar tareas que irrespeten los principios y normas de la moral, lealtad hacia el usuario de los servicios, respeto a los colegas y a la profesión, dignificación de la imagen profesional gracias a la calidad y la difusión y enseñanza de conocimientos técnicos.

3.3 Relación de la auditoría interna con el control interno

El control interno son todas las acciones que la dirección emprende para aumentar la posibilidad de conseguir los objetivos y metas establecidas; el control surge de la planificación, organización y gestión eficaz por parte de la dirección. Como se mencionó anteriormente la auditoría interna vela por la eficacia en los mismos procesos en los que surge el control.

El trabajo de los auditores internos consiste en valorizar y velar por que las distintas áreas cumplan las funciones de control interno. De esto surge la relación

entre ambas, en que la auditoría interna ayuda a verificar el cumplimiento del control interno. Entonces, la auditoría interna se considera como una parte del sistema de control interno, cuya función reside en revisar y evaluar el control interno, asesorar y señalar las deficiencias, para luego presentar recomendaciones de mejoras.

3.4 Control interno

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

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (16:16)

El control interno está integrado en los procesos de planificación, ejecución y supervisión; además permite su funcionamiento adecuado. Este es una herramienta útil de la dirección, su efectividad depende directamente de la incorporación a la infraestructura, formando parte de su esencia.

Muchos empresarios lo ven como una pérdida de dinero y lo aplican solamente por el cumplimiento de lo dictado por organismos reguladores, sin embargo este es esencial y puede servir para evitar procedimientos y costes innecesarios, adicionalmente ayuda a que las entidades sean más ágiles y competitivas. Lo anterior dista mucho de ser una carga para la empresa, al contrario es una herramienta que al ser aplicada eficientemente sirve para el desarrollo de las organizaciones.

3.5 Objetivos

Un sistema de control interno puede considerarse eficaz cuando el consejo de administración y la dirección tienen seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos dentro de las tres categorías que se mencionan a continuación:

- a) Operacionales: se refiere a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la organización, específicamente este objetivo se refiere a que la entidad debe disponer de información adecuada y medible del logro de los objetivos operacionales de la entidad. Estos deben de ser el reflejo del entorno empresarial, industrial y económico en el que se desenvuelve la organización, por lo que el papel de la dirección es cerciorarse que dichos objetivos sean representativos de la realidad y exigencias del mercado, además de que puedan ser medibles. Su importancia reside en que son el punto focal de la entidad, es en estos que se invierte mayor cantidad de recursos.
- b) Información financiera: relativo a la preparación y publicación de estados financieros fiables; estos objetivos hacen referencia a la presentación información financiera fiable, se entiende como fiable la preparación de estados financieros que estén adecuadamente presentados de acuerdo a principios de contabilidad y de regulaciones aplicables; se puede decir que la información financiera es adecuada cuando los principios de contabilidad son: de aceptación general, apropiados, facilitan información suficiente, su presentación sea razonable y que tanto las transacciones como los acontecimientos subyacentes sean reflejados en los estados financieros.
- c) Cumplimiento: trata del cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables a cada entidad; se refiere a toda aquella normativa que es de observancia obligatoria para la empresa y por lo tanto se debe de tener especial cuidado de cumplir con lo requerido para que esta no sea

involucrada en procesos fiscales. Los objetivos de cumplimiento dependen de factores externos.

Es importante resaltar que un objetivo determinado puede pertenecer a más de una categoría; de un adecuado sistema de control interno se puede esperar que proporcione un grado de seguridad razonable acerca de la consecución de objetivos que tienen relación con la fiabilidad de información financiera y el cumplimiento de leyes y normas, ya que estos se basan en gran medida de las actividades desarrolladas bajo el control de la entidad. No obstante, el conseguir los objetivos operacionales no siempre está bajo el control de la empresa, solamente puede aportar un grado razonable de seguridad de que la administración está informada claramente del grado de avance de la consecución de dichos objetivos.

3.6 Marco Integrado de control interno

Derivados del estilo de dirección de la entidad e integrados en el proceso de gestión existen cinco componentes de control interno, los cuales se relacionan entre sí; estos son implantados en todos los tipos de empresas, aunque no de la misma forma. Las pequeñas y medianas empresas también pueden tener un sistema de control eficaz, aunque muchas veces su aplicación es menos formal y estructurada.

Los componentes se explican a continuación:

3.6.1 Entorno de control

“Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. (16:5) Además, dentro de éste también se incluye la conciencia respecto al control de los colaboradores de la entidad, ya que dicho componente es el que aporta el ambiente en el que las personas se desarrollan

profesionalmente. Cuando una empresa se esfuerza por tener un control eficaz busca incorporar personal competente, implantan una cultura basada en los valores, además de inculcar el trabajo en equipo.

Algunos de sus factores son: la integridad, los valores éticos, las competencias de los colaboradores, el estilo de gestión y filosofía de la dirección y la distribución de responsabilidades y autoridad de los puestos.

A continuación se detallan los factores del entorno de control.

a) Integridad y valores éticos

La integridad y valores éticos son elementos esenciales que afectan el diseño, ejecución y supervisión de los demás elementos del control interno; se debe tener presente que la eficacia de los controles no deben sobrepasar la integridad y los valores éticos de las personas que tienen a su cargo la creación, administración y supervisión. La integridad es un requisito previo al comportamiento ético en todas las actividades de una entidad; un clima ético vigoroso contribuye significativamente a la eficacia de las políticas y de los sistemas de control de la empresa, influye en los comportamientos que no están sujetos ni a los sistemas de control más elaborados.

Al establecer los valores de la entidad se debe encontrar un equilibrio entre los intereses de las distintas partes (empresa, colaboradores, proveedores, clientes, competidores y público); es por eso que muchas veces resulta difícil determinarlo, ya que a menudo los intereses se enfrentan y no coinciden, haciendo esta tarea algo compleja y frustrante.

Un concepto importante es la cultura corporativa que da como resultado el comportamiento ético y la integridad de la dirección, esta se ve materializada en las normas éticas de comportamiento y en la forma en que estas se comunican y realizan en la práctica. Las políticas reflejan lo que la dirección desea que ocurra,

por otro lado la cultura corporativa determina lo que en realidad ocurre y las reglas que se cumplen, modifican o ignoran; la dirección es la figura dominante de la entidad por lo que esta da la pauta ética de la misma.

Una práctica esencial es que los valores éticos deben comunicarse, deben darse directrices específicas sobre lo que es correcto e incorrecto, es decir no dejarlo a la interpretación de cada persona; esto se puede hacer por medio del ejemplo, ya que el personal suele imitar las actitudes de la dirección.

b) Compromiso de competencia profesional

Competencia se refiere al grado de conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo; es papel de la dirección determinar las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, tomando en cuenta que el nivel de competencia debe ser equilibrado con el coste. Adicionalmente se debe buscar equilibrio entre el nivel de supervisión y la capacidad exigida del individuo.

c) Consejo de administración y comité de auditoría

El Consejo y el comité influyen directamente en la cultura de la organización y el entorno de control; es esencial que estos sean independientes de la dirección, además de la experiencia y la calidad de sus miembros. Adicionalmente, estos deben relacionarse adecuadamente con los auditores internos y externos, y plantear preguntas acerca de planes y comportamientos a la dirección.

Un elemento que no debe faltar dentro del Consejo son los consejeros externos; dentro de las pequeñas y medianas empresas muchas veces se pueden encontrar con la dificultad de encontrar o incurrir en el coste de tenerlos, es importante que el consejo incluya al menos una masa crítica de consejeros externos; el número depende de las circunstancias de la entidad, pensando siempre en el equilibrio necesario.

d) La filosofía de dirección y el estilo de gestión

Estas afectan directamente la forma en que la empresa es gestionada y los riesgos empresariales que acepta la organización. La perspectiva de control interno varía de conformidad con la entidad, ya que no todas han enfrentado los mismos riesgos; también varía en cuanto esta sea formal o informal, porque el contacto con la dirección es diferente, en la primera se necesitan de políticas e indicadores para su control mientras que en la segunda el contacto con la dirección es directo.

Adicionalmente es necesario mencionar que la filosofía influye en la manera en que se presenta la información financiera, la selección de alternativas en cuanto los principios de contabilidad, la prudencia con que se obtienen las estimaciones contables y la actitud hacia el personal.

e) Estructura organizativa

“La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa.” (16:34)

Al momento de establecer la estructura organizativa de una entidad se debe de tomar en cuenta la determinación de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y las líneas de comunicación; esta debe ser adaptada a las necesidades de la organización, y su propósito debe ser conseguir los objetivos específicos planteados. Todo dependerá de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.

f) Asignación de autoridad y responsabilidad

Incluye la asignación de la autoridad y responsabilidad de la gestión, el establecimiento de jerarquías y las políticas de autorización; se refiere al nivel de involucramiento que se le da al personal al momento de solucionar problemas y los límites de autoridad que se establecen.

Un desafío con el que se encuentran las empresas es únicamente delegar en la medida necesaria para conseguir los objetivos, además del reto de asegurar que todo el personal comprende los objetivos de la entidad y los asume como propios; por tal razón es necesario que cada colaborador entienda como su actuación se relaciona con la de los demás y contribuye a la consecución de los objetivos.

Cuando se delega la responsabilidad es necesaria la existencia de procedimientos eficaces para que la dirección supervise los resultados.

g) Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas que se dan en recursos humanos dan la pauta a los colaboradores de los niveles de integridad, comportamiento ético y competencias que se esperan de ellos. Las prácticas contienen el reclutamiento, la orientación, formación, promoción, remuneración y corrección; la manera en que se llevan a cabo cada una de estas prácticas dará una imagen del compromiso de la empresa con las buenas prácticas y con el desarrollo de su personal.

3.6.2 Evaluación de riesgos

El riesgo es inherente a los negocios, por lo que la dirección debe indicar el nivel aceptable de riesgo y esforzarse por mantenerlo dentro de los límites marcados; un requisito previo a la identificación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización, los cuales deben ser coherentes entre sí. Para la evaluación del riesgo es necesario identificar aquellos factores que afectan la consecución de los objetivos, por tal razón es importante desarrollar el tema de los objetivos.

a) Objetivos

Los objetivos generales de una entidad regularmente son la representación de la misión y los valores que la entidad considera esenciales; estos junto con la evaluación de los puntos fuertes y débiles de una organización y de las oportunidades y amenazas forman la estrategia global. Los objetivos específicos se derivan de esta estrategia global; por otro lado los objetivos globales están

conformados por objetivos más específicos para cada actividad, así una entidad puede visualizar los factores críticos del éxito.

Como se mencionó anteriormente los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- Objetivos relacionados con las operaciones: éstas varían en función de la elección de la dirección en cuanto a estructuras y rendimiento. Son los objetivos que están dirigidos a alcanzar el objeto social, el cual se refiere a la razón de ser de una entidad.
- Objetivos relacionados con la información financiera: condicionados por requerimientos externos, es decir surgen del cumplimiento de obligaciones externas.
- Objetivos de cumplimiento: este tipo de objetivos se refieren al cumplimiento de requisitos mínimos de comportamiento que una empresa debe integrar a sus actividades. Es decir que dichas actividades deben de adoptar medidas en función de leyes y normas aplicables.

Algo importante es que los tres tipos de objetivos se solapan y apoyan uno a otro, esto quiere decir que los objetivos deben complementarse mutuamente y se relacionan entre sí. Los objetivos globales deben de ser coherentes con los objetivos de cada unidad empresarial, los objetivos relativos a las actividades deben ser comprensibles y medibles.

Es importante mencionar que los recursos y el alcance son factores sumamente importantes para el logro de los objetivos trazados; por medio de la identificación de los objetivos por actividad fundamental se puede conseguir un equilibrio entre recursos y objetivos para la realización de los objetivos globales.

Se debe recordar que la dirección puede tener una seguridad razonable en cuanto objetivos de cumplimiento y de información financiera, ya que estas se basan principalmente en ciertas normas externas, es decir que estos objetivos están en gran medida bajo el control de la entidad. Por el contrario los objetivos relacionados con las operaciones no se basan en pautas externas, y las situaciones son inciertas, por lo que la dirección únicamente puede tener la seguridad razonable de que será advertido de peligros en la consecución de objetivos.

b) Riesgos

“La identificación y análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz.”
(16:53)

Los factores que pueden afectar el rendimiento de una entidad pueden ser internos o externos, y estos a su vez, pueden afectar los objetivos implícitos o explícitos. Independientemente de los tipos de factores, es importante que la dirección tenga en cuenta los riesgos que pueden surgir para el proceso de evaluación de riesgos; es por eso que la identificación de riesgos comúnmente está integrada en el proceso de planeación.

Además de que se identifiquen los factores internos o externos que aumentan los riesgos a nivel de entidad, se debe de realizar la misma operación para cada actividad; el realizar correctamente la evaluación de los riesgos para cada actividad contribuye a que se mantenga un nivel aceptable de riesgo para el conjunto de la entidad.

Luego de la identificación de los riesgos procede el análisis de los mismos, este análisis normalmente incluirá la valoración de la importancia del riesgo, una evaluación de la probabilidad de que se produzca, y el análisis de cómo se gestionará si llega a suceder; la profundidad del análisis dependerá de la importancia del efecto del riesgo.

En la gestión del cambio existen circunstancias que necesitan una atención especial: los cambios en el entorno operacional, los nuevos colaboradores, sistemas de información nuevos o actualizados, el crecimiento rápido de la entidad, nuevas tecnologías, novedades en productos o actividades, reestructuraciones internas y las actividades en el extranjero.

Es importante para las organizaciones que existan y practiquen mecanismos para identificar los cambios ocurridos o que pueden suceder a corto plazo; no es necesario que dichos mecanismos sean costosos, e incluso muchas veces en las pequeñas empresas son informales; pero sobre todo los mecanismos deben de tener una visión de futuro, de tal manera que la organización pueda prevenir los cambios y actuar en el momento adecuado. Se debe agregar que no solamente se debe de estar alerta a los cambios sino también a las oportunidades que pueden llevar al éxito a una entidad.

Algunos de los riesgos a los que pueden estar expuestas las empresas dedicadas a la venta y distribución de materiales de construcción son: accidentes por falta de equipo de protección personal; accidentes con los vehículos de reparto; deterioro de materiales (como el cemento, la cal y pegamentos) debido a condiciones climáticas (lluvia, acumulación de humedad, entre otras) o por poca rotación; daño de producto durante el transporte, carga o descarga (por ejemplo, los bloques de concreto pueden quebrarse y los sacos pueden romperse al maniobrarlos). Cabe mencionar, que los riesgos varían según las características (número de empleados, estructura, equipo, infraestructura y organización) de cada empresa en particular.

3.6.3 Actividades de control

Son todos los procedimientos y políticas que sirven para cerciorarse de la realización de las ordenes de la dirección, y al mismo tiempo para verificar que se tomen las medidas adecuadas para afrontar los riesgos que afectan la consecución de los objetivos planteados.

Paralelamente a la evaluación de los riesgos, la dirección debe establecer las actividades que se implantaran para afrontarlos; ya que estas son útiles para determinar las operaciones de control que se aplicarán para realizarlas correctamente y en el tiempo oportuno.

Los sistemas de información actualmente están implícitos en toda empresa, es por eso que los controles deben de estar necesariamente controlados; todas las entidades independientemente de su tamaño generan información por medio de sistemas manuales y/o automatizados. Las actividades de control en lo referente a los sistemas de información pueden clasificarse en dos categorías: las que abarcan los controles de la tecnología de la información y controles de aplicaciones.

a) Controles generales

También llamada controles globales informáticos, controles globales o controles de la tecnología de información. Estos habitualmente incluyen: controles sobre las operaciones del centro de proceso de datos, sobre el software, sobre la seguridad de acceso, sobre el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

b) Controles de aplicación

Estos permiten asegurar la totalidad y exactitud en el proceso de transacciones, su autorización y validez relativos al funcionamiento de las aplicaciones.

La relación que existe entre los controles generales y los de aplicación consiste en que la segunda depende del funcionamiento de la primera. En el caso que los controles generales sean inadecuados, no es posible apoyarse en los controles de aplicación.

Independientemente de la evolución de la tecnología, se debe de tener claro que el control es efectuado a través de las actividades de control adaptadas a los objetivos.

Cada entidad tiene distintas características y grado de complejidad, es por eso que existen las diferencias en la jerarquía de los objetivos y en las actividades de control correspondientes; de hecho, aunque las entidades tengan los mismos objetivos y jerarquías las actividades de control serían distintas debido al entorno, complejidad y cultura de estas.

3.6.4 Información y comunicación

Es esencial para la organización la comunicación oportuna de la información relevante a los colaboradores para que asuman sus responsabilidades en el proceso del control; esto incluye la información operacional, financiera o de cumplimiento que la dirección obtiene para la adecuada toma de decisiones. La eficiencia en la comunicación debe de ser tanto ascendente, descendente y transversal, es decir, la dirección debe de comunicar a los colaboradores la importancia de sus responsabilidades y su contribución con el control, además el personal debe de disponer de un sistema para comunicar información importante a los niveles superiores, y debe existir una comunicación eficaz con terceros.

Todas las empresas necesitan obtener información relevante financiera y de otro tipo. La información a recopilar debe de ser de la naturaleza que considera relevante la dirección para la correcta gestión del negocio.

a) Información

La información es necesaria en todos los niveles de la empresa para la gestión de esta y el progreso hacia los objetivos que se han trazado. La información financiera no se utiliza únicamente para propósitos de difusión general, sino que es útil para la toma de decisiones por parte de la dirección; adicionalmente los datos relativos a las operaciones son esenciales para la formulación de estados financieros.

“Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar estos datos”.(16:82) Este término es utilizado para hacer referencia al procesamiento de datos internos y externos, es decir las transacciones y

actividades operativas de la entidad; muchas veces los sistemas de información son utilizados con propósito de supervisión.

Es de suma importancia el mantenimiento de la información conforme a las necesidades de la entidad, respondiendo a los cambios constantes del entorno y a la evolución de las circunstancias; además de recopilar la información necesaria para la toma de decisiones, los sistemas de información actualmente sirven como apoyo para llevar a cabo iniciativas estratégicas su aplicación con estos fines puede suponer el éxito de la empresa, al transformar los sistemas en una ventaja competitiva.

A la fecha, los sistemas ayudan a comprender y satisfacer las necesidades del mercado, además sirven para controlar los procesos del negocio; el seguimiento y registro de las transacciones se realizan en tiempo real, haciendo uso de un complejo entorno de sistemas integrados.

Muchos sistemas tienen una integración de sistemas organizativos, los relacionados a la producción se encuentran enlazados con los sistemas financieros de la entidad.

Se debe tener claro que los sistemas de información deben de responder a las necesidades de control de la empresa, por lo que la adquisición de una nueva tecnología constituye un factor clave en el alcance de los objetivos de crecimiento; la decisión debe de tomar en cuenta varios factores incluyendo: objetivos organizativos, necesidades del mercado, exigencias competitivas y esencialmente el soporte de los sistemas para la implantación del control y al mismo tiempo los controles aplicados a los sistemas, todo esto con la intención de facilitar la consecución de los objetivos de la entidad.

Por último no hay que olvidar que los sistemas de información se utilizan para la toma de decisiones por parte de la dirección, por lo tanto esta debe de ser de calidad en los siguientes aspectos: contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad; si bien es cierto que los sistemas de información forman parte del sistema de control interno, estos también deben de ser controlados.

b) La comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información; por lo que debe de existir una comunicación amplia de las expectativas a los colaboradores, además de la información de responsabilidades operacionales, de información financiera y de cumplimiento a las personas adecuadas.

- Comunicación interna

Todo el personal adicionalmente de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades debe conocer la importancia de sus acciones dentro del control interno, especialmente aquellas ligadas a la gestión de la explotación y las finanzas; deben de estar conscientes de los aspectos relevantes del sistema de control interno, cómo funcionan los mismos, y su papel y responsabilidad en el sistema.

Un aspecto esencial es que los colaboradores deben saber que al momento de surgir una incidencia no deben de poner únicamente atención en el acontecimiento sino también en su causa, para identificar la deficiencia en el sistema y corregirla, evitando así que se repita; adicionalmente tienen que saber cómo sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás y los comportamientos esperados, aceptados e inaceptables. Dentro de la entidad tiene que existir una comunicación eficiente de forma ascendente, de tal forma que los colaboradores puedan comunicar aspectos relevantes de operación y de acciones inadecuadas; también la comunicación entre la dirección, el consejo de administración y los comités son de importancia básica; de esta manera estos podrán tomar decisiones eficazmente.

- Comunicación externa

Al igual que la comunicación interna, la externa es sumamente importante; cuando se dispone de líneas abiertas de comunicación, los clientes y proveedores pueden comunicar aspectos que pueden servir para realizar cambios significativos; adicionalmente, todas las personas que entren en contacto con la empresa deben

comprender que no se aceptaran actos indebidos. Muchas veces la información recibida de terceros proporciona información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

La comunicación interna y externa puede ser oral, pero también existen otros medios de comunicación como lo son los memos, videos, políticas, avisos, entre otros.

3.6.5 Supervisión

“Resulta necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno, evaluando la calidad de su rendimiento.”(16:93) Ésta puede ser continuada, periódica o una combinación de ambas; también se debe tener presente que los sistemas de control interno pueden variar debido a los cambios que se dan en el entorno, es por eso que la dirección debe continuamente evaluar si dichos sistemas son adecuados en todo momento y la capacidad de estos para responder a nuevos riesgos; de esto surge la importancia de la supervisión que es la que asegura que el control interno continúa funcionando conforme a lo esperado. Las operaciones de supervisión se materializan en dos formas: actividades continuadas o evaluaciones puntuales, la frecuencia de esta última depende directamente de la eficacia de las actividades continuadas; en el caso que la entidad advierte la necesidad de frecuentes evaluaciones puntuales deberá mejorar las actividades continuadas, la combinación de ambas asegura el mantenimiento de la eficacia del sistema de control interno.

a) Actividades de supervisión continuada

Existen variedad de actividades arraigadas en el desarrollo normal del negocio que sirven para la supervisión, algunos ejemplos son: Los directores en sus funciones de gestión, por medio de la conciliación de los distintos informes de explotación con los informes financieros, las comunicaciones que se reciben por parte de terceros pueden dar avisos de fallas en las operaciones o el eficaz funcionamiento del sistema de control interno; una estructura y actividades de

supervisión adecuadas permiten comprobar la eficacia del control e identificar las deficiencias existentes.

b) Evaluaciones puntuales

Los procedimientos de supervisión continuada proporcionan información esencial sobre la eficacia de los sistemas de control interno, sin embargo periódicamente es recomendable un replanteamiento del sistema; adicionalmente, en aprovechamiento de dicho replanteamiento se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

3.7 Evaluación del sistema de control interno

Mediante la evaluación del sistema de control interno se crea la confianza que la empresa debe proyectar ante la sociedad. Para el desarrollo de la evaluación del sistema de control interno, es importante responder la pregunta ¿Quién efectúa la evaluación? Muchas veces las entidades realizan una autoevaluación, es decir cada director de una división se encarga de la evaluación de la misma, proporcionando funciones de evaluación de cada componente a personal clave. Luego todos los resultados son presentados a la dirección general para la revisión y análisis correspondiente.

Para la auditoría interna la evaluación de control interno es una función implícita, también la auditoría externa puede realizarla y constituye un elemento de análisis al momento de determinar la eficacia del control interno, todo esto mejora al momento de la combinación del trabajo de ambas auditorías.

El alcance y la frecuencia de la evaluación dependerán de la magnitud de los riesgos, además de la importancia de los controles para la reducción de estos; eso quiere decir que los controles aplicables a los riesgos de mayor prioridad serán los que se evaluarán con mayor frecuencia. Así, la evaluación de todo el sistema de control interno no será con tanta frecuencia como las evaluaciones de controles

específicos; al momento de realizar esta evaluación se debe poner mayor énfasis en cada uno de los componentes del control interno aplicables a las actividades importantes. Otro punto importante para determinar el alcance es la identificación de la categoría de objetivos a ser enfocada: operaciones, información financiera o de cumplimiento.

El proceso de evaluación varía en enfoque y técnica, sin embargo deben mantenerse algunos principios que son inherentes al proceso; el evaluador debe tener un conocimiento extenso sobre las actividades de la organización y de los componentes del sistema de control interno. Inicialmente es necesario centrarse en el funcionamiento teórico del sistema (diseño del sistema), las conversaciones con el personal que aplica y se ve afectado por los controles es fundamental para esta tarea; el papel del evaluador es determinar si el sistema proporciona seguridad razonable conforme a los objetivos establecidos.

3.7.1 Técnicas

En la evaluación del sistema de control interno se utilizan las técnicas de auditoría, estas comprenden las pruebas que el auditor emplea para lograr captar información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. En palabras sencillas, las técnicas son las herramientas de trabajo del auditor; a continuación se mencionan la clasificación de las técnicas:

- a) Estudio General: es la consideración de las características generales y significativas de la empresa, las operaciones o transacciones.
- b) Análisis: es la desintegración de los componentes de un todo para su estudio.
- c) Inspección: es la verificación de la existencia física de cuentas específicas. Esta se aplica a las cuentas que tienen saldos de representación material.
- d) Investigación: consiste en la recopilación de información para su correspondiente indagación.

- e) Observación: esta técnica se aplica generalmente a operaciones para conocer cómo se realizan en la práctica.
- f) Pruebas de recorrido: también conocido como walk-through. Es el seguimiento paso a paso de los procesos, obteniendo la documentación de soporte del mismo. Asimismo se utiliza para realizar pruebas con la función de rastrear diferentes transacciones, con la finalidad de comprobar que la secuencia de los procedimientos cumplen con lo establecido por la administración.

Al conjunto de técnicas aplicables a una cuenta o un grupo de circunstancias relacionadas a los estados financieros u operaciones propias de la empresa se le denominan procedimientos de auditoría; surgen de la experiencia, pericia y criterio del auditor, por lo que es inútil hacer una clasificación de estos. Cabe mencionar que de acuerdo a la oportunidad de los procedimientos se basarán las conclusiones al final del examen realizado.

3.7.2 Métodos de evaluación de control interno

Para que el evaluador se asegure del cumplimiento de todas las medidas necesarias en el desarrollo del sistema de control interno, existe una amplia variedad de metodologías de evaluación; las cuales se amplían a continuación.

a) Muestreo estadístico

Es común que el auditor deba lidiar con un volumen alto de documentos, por lo que se ve obligado a realizar pruebas de carácter selectivo para indagar en la confiabilidad de las operaciones. El muestreo estadístico sirve para dar certeza sobre la objetividad y representatividad de una prueba; al momento de realizar esta metodología se debe tomar en cuenta que el tamaño de la muestra varía tomando como base el riesgo y el examen de los documentos seleccionados debe de ser exhaustivo. El encargado de asegurarse que la muestra sea representativa y validar la integridad de la población es el auditor, esto lo determina de acuerdo a la experiencia y conocimiento adquirido. Además no hay que olvidar que siempre

existirá un riesgo de que la muestra no sea representativa y que la conclusión no sea adecuada.

b) Cuestionario

Consiste en preguntas que están dirigidas a los responsables de las áreas que se evalúan; tomando como base las respuestas, el auditor comparará estas con procedimientos alternativos para determinar si los controles actúan como fueron diseñados.

c) Método narrativo

Este método es la descripción detallada de los procedimientos esenciales y las características del control interno para las distintas áreas, entre más detallado sea más fácil será determinar los puntos débiles.

d) Método gráfico

También llamado flujogramación. Consiste en describir la estructura orgánica de las áreas sujetas a evaluación y de procedimientos, haciendo uso de símbolos convencionales y explicaciones que exponen la idea completa de los procedimientos de la entidad.

e) Benchmarking

Es la medición por medio de la comparación de los sistemas de control interno de la entidad sujeta a evaluación con otras entidades. Cuando se hace uso de este método se debe de tener en cuenta las diferencias (siempre existentes) de objetivos, acontecimientos y circunstancias; por otro lado será necesario considerar los cinco componentes y las limitaciones inherentes al control interno.

3.8 Diseño de un sistema de control interno

El sistema de control interno debe ser un conjunto sistémico de planificación, normas, métodos y procedimientos para ejecutar las funciones de la organización y los mecanismos de monitoreo y evaluación utilizados para la retroalimentación del ciclo de operaciones. Al momento de diseñar el sistema se debe de tomar en cuenta la relación costo-beneficio, no se pueden implantar sistemas que sean más costosos en comparación con los beneficios percibidos, ya que el objetivo es encontrar el equilibrio. Otro punto importante a tomar en cuenta son las regulaciones que muchas veces detienen la creatividad y la iniciativa de los colaboradores, no se debe de olvidar que el responsable de la puesta en marcha del sistema de control interno es la dirección. Para efectuar la planeación del diseño del sistema de control interno se debe de tomar en cuenta lo siguiente:

a) Conocimiento de la empresa

Consiste en una evaluación preliminar para conocer las funciones que desarrollan cada una de las áreas y relacionarse con la actividad económica y ámbito en el que se desenvuelve; basado en el examen se definen estrategias, procedimientos, instrumentos y alcance del diseño.

b) Identificación de los riesgos

El auditor deberá obtener entendimiento suficiente de la organización para identificar los riesgos de las distintas áreas y de los procedimientos cotidianos. El propósito es establecer las áreas críticas de la organización para enfocarse especialmente en ellas y minimizar los riesgos.

c) Determinación de actividades claves

Para determinar las actividades claves se obtiene una descripción detallada de las actividades que integran un procedimiento. En esta fase el auditor debe estar alerta para percibir información de utilidad.

Luego de las fases anteriores, un paso inicial para el diseño es la ejecución por parte del auditor de recorridos de transacciones (walk-through) para cerciorarse que comprende correctamente el funcionamiento deseado del proceso. Posteriormente puede hacer uso de las pruebas de eficacia de los controles, las cuales se pueden hacer mediante indagación a personas responsables del proceso, examen de la evidencia y análisis de transacciones; otra forma puede ser por medio de la observación en el cumplimiento de sus funciones, para que al finalizar con las pruebas el auditor documente si los controles funcionan adecuadamente y de conformidad con lo diseñado.

3.8.1 Elementos del Sistema

Existen elementos que ayudan a ejercer un correcto control interno, los cuales se deben de diseñar en caso no existan dentro de la empresa; a continuación se desarrollan los más importantes:

a) Directrices

Es el conjunto de pautas escritas o verbales que fijan cómo se producirá algo, es decir establece las bases para el desarrollo de una actividad; por su naturaleza, las directrices deben ser transmitidas en el marco de una jerarquía, para que puedan ser de observancia obligatoria dentro de la empresa.

Estas también se pueden elaborar por medio de un consenso y diálogo entre distintos miembros de la entidad, además se debe de tomar en consideración que las directrices nunca pueden estar en contradicción con las normas generales.

Muchos errores se pueden cometer al elaborar las directrices, algunos de estos son: pautas ambiguas, falta de claridad, excesivas directrices, falta de supervisión para asegurar el cumplimiento o contradicción entre algunas de las directrices; la clave para determinar si las directrices son adecuadas es el cumplimiento de los objetivos que persiguen.

b) Políticas

Son lineamientos generales que orientan la acción hacia la implementación de las estrategias y guía en el proceso de toma de decisiones; esta debe ser divulgada, atendida y acatada por todos los miembros de la entidad, es decir, canaliza el pensamiento de los integrantes en direcciones específicas. Una política eficiente no incluye detalles, simplemente enumera en forma general las líneas que definen la filosofía de la empresa.

Tomando como base lo anterior se puede definir el manual de políticas, como un documento que integra en forma ordenada las normas y actividades que guían el actuar del personal y está enfocado al logro de los objetivos de la entidad.

La importancia de las políticas radica en que expone a los colaboradores su contribución al logro de los objetivos de la entidad, además los orienta en las operaciones y toma de decisiones.

Los pasos que se deben seguir para la elaboración de un manual de políticas son:

- Inicialmente definir lo que se desea lograr (objetivos).
- Poner los objetivos por escrito.
- Procesamiento de la información.
- Establecer criterios uniformes.
- Integración y elaboración del manual.
- Autorización de la dirección, del responsable de la unidad y la unidad responsable de la elaboración.
- Distribución del manual.

Conviene aclarar que el manual de políticas no debe ser distribuido en su totalidad a todos los colaboradores, únicamente es importante que reciban las instrucciones sobre las políticas que debe observar; esto debido a que el manual de políticas es un aspecto delicado.

c) Procedimientos

Son pasos predefinidos que establecen una secuencia en el tiempo, presentan soluciones alternativas y facilitan la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible; estos persiguen cumplir la entrega de pautas de acción.

Es importante tener claro que los procedimientos deben ser más rígidos en los niveles más bajos y más flexibles en los niveles ejecutivos, esto se debe a que en los niveles menores se requieren controles más estrictos.

Teniendo claro el término anterior, se pueden definir los manuales de procedimientos como aquellos que contienen de forma detallada las operaciones internas según los niveles de autorización en el orden secuencial de su ejecución; el objeto del manual es dar a conocer cómo opera la organización, indicar la secuencia lógica de los procedimientos, establecer la responsabilidad de cada uno de los colaboradores, propiciar el aprovechamiento de los recursos de la entidad y colaborar a la eficiencia en las operaciones.

El manual de procedimientos es de mucha utilidad para identificar las áreas en las cuales existen deficiencias que deben ser corregidas; por otro lado, se debe de evaluar que el manual se ajuste sin inconvenientes a la estructura de la empresa para que pueda ser considerado eficiente.

CAPÍTULO IV
DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE
INVENTARIOS EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA Y
DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
(CASO PRÁCTICO)

Al aceptar el compromiso del diseño de sistema de control interno, es necesario tener el conocimiento del tipo de negocio al cual la empresa se dedica; con el objetivo de identificar y comprender las operaciones y transacciones propias de la misma.

4.1 Antecedentes

La empresa fue constituida en la República de Guatemala de acuerdo con las leyes mercantiles del país y autorizada para operar por tiempo indefinido como una Sociedad Anónima, inicio operaciones el 1 de abril de 2007. Se encuentra ubicada en la zona 1 de Villa Nueva, la actividad principal de esta es la venta y distribución de materiales de construcción.

Ésta no posee políticas y códigos formales, por lo que los colaboradores aplican políticas adquiridas de forma consuetudinaria en el transcurso de la existencia de la misma.

La empresa inició labores con cinco personas que realizaban funciones de distintos puestos, al pasar de los años fue creciendo y contratando más colaboradores; a la fecha cuentan con 27 colaboradores distribuidos en las distintas áreas, específicamente en el área de inventarios se encuentran 12 colaboradores. Por lo que es considerada una mediana empresa por las leyes guatemaltecas (Acuerdo Gubernativo 178-2001).

El Consejo de Administración está conformado por María Flores - Gerente Financiero, Pablo Reyes - Gerente General, Antonia Peláez – socio y Mónica Silva – asesora externa de la empresa; las reuniones del Consejo se realizan

trimestralmente y cuando se requiera. Adicionalmente, el área de auditoría fue recientemente creada para apoyo de la dirección de la empresa. Con respecto al área de recursos humanos está integrada por dos personas, la coordinadora y su asistente; ésta carece de políticas, simplemente aplican sus conocimientos y experiencia en las practicas del área.

Se realizan reuniones periódicamente del personal de las distintas áreas con el encargado o jefe, asimismo las reuniones con la alta dirección se efectúan trimestralmente.

Los inventarios están valuados al costo y contabilizados desde el momento en que se adquieren, se utiliza el método del primero en entrar primero en salir (PEPS) para el registro del despacho del producto, ya que algunos de los productos de mayor movimiento cambian bruscamente de precios (como el hierro).

La empresa realiza inventarios físicos una vez en el año; debido a que el mayor movimiento de mercadería de la empresa es la arena y piedrín, regularmente en diciembre se realiza un conteo general de productos por la dificultad en el control de dicha mercadería. Adicionalmente ciertos productos que están expuestos a la intemperie, tal como el hierro y el cemento sufren cierto deterioro al no ser vendidos oportunamente.

En cuanto a los controles de la empresa, se aplican aquellos que de acuerdo a la experiencia han decidido implantar; por lo que no existe ningún documento formal que dé los lineamientos para la aplicación correcta de dichos controles.

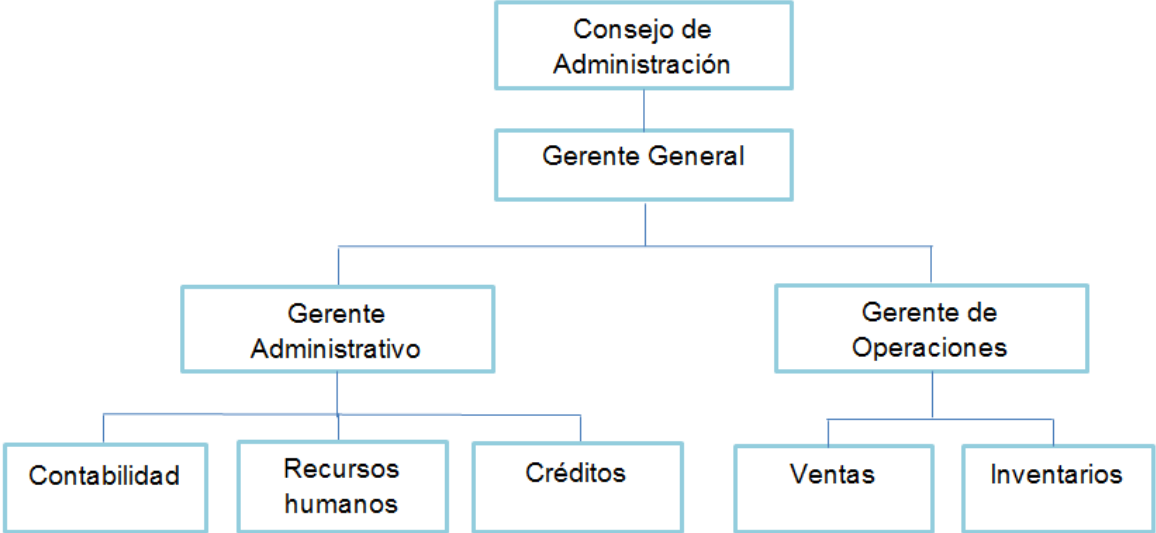
Existe poca supervisión para el personal de despacho y distribución del producto; el personal puede ingresar en cualquier momento a todas las áreas de la empresa sin ninguna restricción.

La empresa ha sufrido varios robos debido a la falta de controles, a finales del año 2016 la empresa descubrió que uno de los colaboradores de despacho tenía tratos con ciertos clientes, extraía la mercadería de la empresa y lo vendía a estos con un precio menor de lo que la empresa establecía, al momento de detectar lo

que sucedía procedió a despedir al colaborador y a investigar quienes eran los clientes involucrados; además en los inventarios anuales se ha encontrado inexactitud del inventario contabilizado contra lo existente.

Para un mejor entendimiento de la organización de la empresa, se presenta a continuación el organigrama general:

Figura No. 2
Organigrama general



Fuente: Organigrama general de la empresa La Carretilla, S.A.

De conformidad con lo antes expuesto, el Gerente General en representación del Consejo de Administración ha decidido solicitar a la auditoría interna un diseño de control interno para poder corregir las deficiencias del área de inventarios; ya que a su consideración, ésta es la más expuesta a riesgos.

4.2 Carta de requerimiento de la gerencia



EMPRESA LA CARRETILLA, S.A.

1 av. 5-55, zona 1 Villa Nueva

Guatemala, 11 de diciembre de 2016

Licenciado

Guillermo Rodríguez

Auditor Interno

Estimado licenciado Rodríguez:

La empresa durante el año 2016 tuvo pérdidas derivadas de acciones que ponen en riesgo el alcance de los objetivos propuestos, los cuales se detallan a continuación:

- Recientemente se descubrió fraude (tipo unisubjetivo) por parte de uno de los colaboradores de despacho, perdiendo una cantidad considerable de dinero, debido a la tardanza en detectarlo.
- Se ha dado regularmente la inexactitud del inventario contabilizado con lo existente, por lo que se tienen sospechas de robo de mercadería.
- Agotamiento de algunos productos habitualmente.
- Extravío de documentación importante para la contabilización de los inventarios.

Por lo expuesto anteriormente, solicito la elaboración de un diseño de sistema de control interno, ya que estamos conscientes de la necesidad de controles a la medida de la organización.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pablo Reyes', with a long, sweeping flourish extending downwards and to the right.

Pablo Reyes

Gerente General

4.3 Nombramiento



EMPRESA LA CARRETILLA, S.A.

1 av. 5-55, zona 1 Villa Nueva

Guatemala, 15 de diciembre de 2016

Para: Lissa María Mata

Auditoría Interna

Por este medio se le designa para que en cumplimiento a la solicitud de la Gerencia, se proceda a realizar el diseño para el área de Inventarios de la entidad con el objetivo de mejorar la eficiencia de las operaciones y la confiabilidad del control interno.

Dichos procedimientos tendrán una duración de 28 días hábiles y su responsabilidad será la siguiente:

- a. Planificación del trabajo
- b. Evaluación de lo adecuado del sistema de control interno
- c. Diseño de un sistema de control interno
- d. Entrega del diseño
- e. Discusión previa a la presentación de informe del trabajo realizado por los hallazgos detectados

La fecha de entrega de informe final será llevada a cabo el 10 de febrero de 2017, durante una reunión con la gerencia.

Lic. Guillermo Rodríguez

Auditor Interno

4.4 Planificación del trabajo

Planificación

Empresa La Carretilla, S.A.

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2016



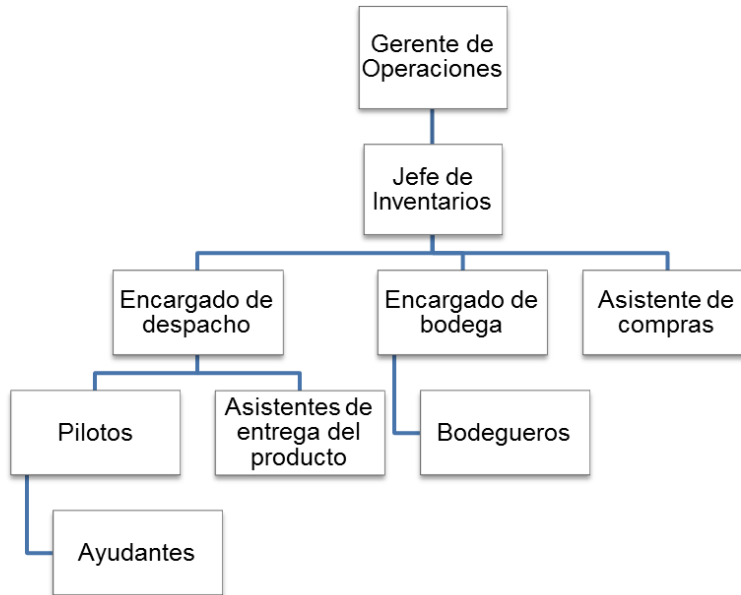
Entorno de control

El área de inventarios abarca las compras, bodega, despacho y distribución de la mercadería; dentro de esta área no existen políticas formales, manuales de funciones, código de ética y directrices; con respecto a la rotación del personal de bodega es alta, al contrario de los otros puestos que conforman el área.

Con respecto a la estructura se puede mencionar que la empresa tiene un Consejo de Administración, conformado por cuatro personas: María Flores - Gerente Financiero, licenciado Pablo Reyes - Gerente General, Antonia Peláez – socia y Mónica Silva – asesora externa de la empresa. El jefe de inventarios – Marco Pineda le reporta directamente al Gerente de Operaciones – Jorge Valenzuela; el jefe de inventarios a su vez, tiene a su cargo a un encargado de despacho, un encargado de bodega y un asistente de compras; la supervisión por parte de este es insuficiente a los subalternos, existen problemas de comunicación en esta área por lo que muchas veces los problemas e inconsistencias no son informados a tiempo al jefe para la resolución oportuna. Continuando con la estructura, el encargado de despacho tiene a su cargo dos asistentes que realizan la entrega del producto y dos pilotos con su respectivo ayudante; y por último al encargado de bodega le reportan dos bodegueros.

Para efectos de comprensión se muestra el organigrama del área de inventarios:

Figura No.3
Organigrama área inventarios



Fuente: Organigrama área de inventarios empresa La Carretilla, S.A.

A continuación se detallan del área de inventarios las personas y puestos que ocupan:

Nombre	Puesto
Pablo Reyes	Gerente General
Jorge Valenzuela	Gerente de Operaciones
Marco Pineda	Jefe de Inventarios
Hugo Ordoñez	Encargado de despacho
Gustavo Figueroa	Encargado de bodega
Paulina Alfonso	Asistente de compras
Eduardo Roca	Entrega de producto
Juan Velásquez	Entrega de producto
Fredy Tic	Bodeguero
Henry Vaidés	Bodeguero
Rudy Gutiérrez	Piloto
Héctor Suárez	Piloto
Otto Pereira	Ayudante
Samuel López	Ayudante

Adicionalmente, el área de inventarios se relaciona con los siguientes colaboradores de la empresa: Corona Rivas – contadora general, Alejandra Alva – auxiliar de contabilidad, Mario Gómez – vendedor y Marcelo Arévalo – vendedor.

Los inventarios de mercaderías se realizan una vez al año, y continuamente se agota la mercadería más vendida; adicionalmente el personal del área no tiene el conocimiento necesario para llevar a cabo sus labores eficientemente, también tienen dificultad en dar a conocer las acciones inadecuadas y su resolución.

La empresa como se tiene conocimiento se dedica a la venta y distribución de materiales de construcción, por lo que sus principales procesos son:

- Solicitud de compra de inventario
- Compra de inventarios
- Entrega de inventario
- Organización de bodega
- Recepción de pedido
- Solicitud a bodega de producto requerido
- Carga de producto
- Entrega de pedido a cliente

Alcance

Para realizar el diseño eficiente y a la medida del sistema de control interno para el área de inventarios de la empresa La Carretilla, S.A. es necesario iniciar con una evaluación del estado actual del control interno de la empresa. El cual se basará específicamente en los procesos de movimientos de inventarios, es decir compras, bodega, despacho y distribución de mercadería.

La evaluación de las operaciones se llevará a cabo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016. A funcionarios y personal se les realizará una entrevista sobre las operaciones y procedimientos del área de inventarios, con la finalidad de identificar los puntos de mejora. Adicionalmente se solicitarán documentos para

verificar si cumplen con los lineamientos necesarios de control. La documentación de análisis será:

- Facturas
- Órdenes de compra
- Notas de envío
- Registros contables

Además de otra información que sea requerida para el diseño.

Riesgos Inherentes

- Merma derivada de la falta de exactitud de los materiales de construcción (por ejemplo la arena, selecto, piedrín y otros materiales no empacados); ya que es complicada la determinación de las cantidades.
- Deterioro de la mercancía (como el cemento, hierro y cal) por la exposición a la intemperie.
- Personal que debido a la naturaleza de las operaciones de la empresa no es competente con los controles.
- Uno de los mayores riesgos asociados con el inventario es el robo, debido a que es el activo que se encuentra más expuesto a personas externas de la empresa y también por el alto movimiento que representa.
- Disminución de las ventas de materiales de construcción por el aumento de uno de los impuestos específicos que aplican a estos, ya que esto provoca que suban los precios de la mercadería.
- Incremento en el deterioro de los vehículos de la empresa, resultado del trayecto que deben de recorrer por estar localizada la empresa en Villa Nueva.
- Escasez de la arena de río por la falta de lluvia.

Riesgos de control

- La empresa no posee código de ética para establecer los lineamientos de comportamiento.
- No se tienen procedimientos formales para las compras, bodega y despacho de mercadería.
- No existen directrices que establezcan las bases para el desarrollo de las actividades propias del área de inventarios.
- El inventario de la mercadería se realiza únicamente una vez al año.
- Reducción del capital social, resultado de la baja por pérdida física del producto o errores durante la recepción del producto; siendo el inventario un activo del estado de situación financiera, cada vez que el inventario se pierde, técnicamente se reduce el capital social.
- Falta de capacidad para cubrir la demanda de bienes.
- La inclusión en los Estados Financieros de unidades físicas inexistentes o no incluir ciertas unidades físicas reales.
- Incorrecta valuación de unidades físicas en existencia con respecto a la realidad económica.
- Daño o pérdida de la mercadería por traslado a clientes.

Riesgos de detección

- Fallas en la detección de errores o irregularidades, que en forma individual o conjunta pueden ser significativos.
- Errores en la definición de una muestra, que pueden conducir a la emisión de un informe inadecuado.
- Datos incorrectos o alterados, proporcionados por los encargados de entregar la información.
- Aplicación de procedimientos no adecuados en la captación de información esencial para el diseño del sistema de control interno.
- Incorrecta interpretación de la información del área de inventarios.

Selección de la muestra

La determinación de las muestras es un punto importante para el logro de los objetivos, por lo que el método a utilizar es el muestreo por atributos, es decir dando una personalidad a la muestra.

Es importante el conocimiento del ambiente y operaciones de la entidad, para poder identificar los posibles riesgos a los que está expuesta; además de conocer el compromiso que la gerencia posee en el cumplimiento de controles, por lo que se procederá a realizar una entrevista con el Gerente General de la empresa y el Gerente de Operaciones por considerarse puestos clave. Adicionalmente se entrevistará al jefe de inventarios, encargado de bodega, encargado de despacho y asistente de compras por tener cierto grado de autoridad y considerarse que proporcionarán información importante sobre los procesos de inventarios.

También se tomará en consideración la documentación que respalda a transacciones consideradas relevantes, operaciones y controles clave; dentro de estos se puede mencionar la compra de inventarios y despacho. Se requerirán facturas, notas de crédito, envíos y otro tipo de documentación que se consideren necesarias, tomando en cuenta el periodo determinado del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016; adicionalmente de documentos del presente año para verificar que no se haya implementado algún cambio comparado con lo desarrollado en el periodo anterior.

Técnicas

Los métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizarán para captar información son los siguientes:

- Entrevista: Se deben realizar entrevistas con el personal encargado de cada área para obtener una visión general de las operaciones. Se realizará una entrevista a un representante de compras, bodega y despacho, además de al jefe de inventarios y al gerente de

operaciones; con el objetivo de obtener información acerca de las operaciones y procesos aplicados.

- Inspección: Se usara para el examen físico de los inventarios y de documentos, con el fin de cerciorarse de la existencia de estos.
- Investigación: Obtener información, datos y comentarios de los funcionarios y colaboradores de la empresa.
- Walk-through: Se practicarán las pruebas de recorrido. Dando seguimiento paso a paso de los procesos, también rastreando transacciones del área de inventarios con el objetivo de comprobar que los procedimientos aplicados sean adecuados.
- Narrativas: Con el objetivo de comprender a fondo las operaciones llevadas a cabo en esta área se realizarán narrativas de los procesos de ingreso y egreso del producto.

Planificación de tiempo

En consideración de las competencias y conocimiento de las operaciones de la empresa por parte del personal de auditoría interna, el tiempo estimado para el diseño del sistema de control interno será de 28 días hábiles y 280 horas hombre, integradas así: 80 horas – Auditor interno y 200 horas – Asistente de auditoría. A continuación se muestra el cronograma de actividades.

Cronograma de Actividades por Semana

No.	Actividad	Encargado	Enero				Febrero			
			1	2	3	4	1	2	3	4
1	Planificación del trabajo	GR								
2	Recopilación de información	LM								
3	Entrevistas	LM								
4	Análisis de información	LM								
5	Descripción memorándum	LM								
6	Elaboración de matrices	LM								
7	Emisión opinión global	GR/LM								
8	Diseño sistema de control en respuesta a deficiencias encontradas	LM								
9	Elaboración informe	GR/LM								
10	Entrega informe y diseño	GR								

Recurso Humano Asignado

Nombre	Puesto	Asignación
Guillermo Rodríguez	Auditor Interno	Encargado de revisión, aprobación y dirección
Lissa Mata	Asistente Auditoría interna	Evaluación, diseño y trabajo de campo

Recurso físico

Para el diseño del sistema de control interno se hará uso de recurso físico, los cuales se listan a continuación:

- Escritorio y silla
- Laptops
- Impresora
- Insumos de oficina
- Hojas de papel

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Índice de Papeles de Trabajo

Descripción	P.T.	No. Página
Programa de trabajo	PG-1	77
Cuestionario de Control interno	CT-1	80
Criterio de probabilidad	CP-1	89
Cédula de marcas	CM	90
Diseño de un Sistema de Control Interno		
Entorno de control	CC-1 – CC-7	91
Carta de la administración	MC-1	93
Acta código de conducta	MC-2	95
Recorrido proceso contratación personal área inventarios	MC-3	99
Memorándum de control interno Gerente General y Gerente Financiero	MC-4	103
Análisis estructura organizativa	MC-5	109
Lectura de Actas Consejo de Administración	MC-6	114
Evaluación de riesgos	CC-8 – CC-10	116
Memorándum de control interno Gerente de Operaciones	MC-7	118
Actividades de control	CC-11 – CC-17	126
Memorándum de control interno Jefe de Inventarios	MC-8	131
Toma física de inventarios	MC-9	140
Información y comunicación	CC-18 – CC-19	149
Supervisión	CC-20 – CC-21	153

Empresa La Carretilla, S.A.
 Diseño del Sistema de Control Interno
 Del 1 de enero al 31 de diciembre 2016
Programa de trabajo

P.T.	PG - 1	1/3
Preparó	L.M.	10/01/2017
Revisó	G.R.	11/01/2017

Descripción		
Objetivo		
Obtener evidencia útil acerca de la gestión del control interno para el área de inventarios y elementos que contribuyan al diseño de un sistema de control interno eficiente.		
Aserciones		
a) La mercancía recibida es salvaguardada correctamente y facilita el procesamiento a tiempo de los pedidos. b) Es garantizada la disponibilidad suficiente y puntual de productos. c) Son procesados los pedidos para clientes válidos y aprobados con precisión y rapidez. d) Se mantienen registros completos y exactos de los productos almacenados y disponibles para su envío. e) Son enviados únicamente productos cuyo envío haya sido autorizado, entregándolos de manera eficiente y puntual al cliente.		
Procedimientos		
No.	Descripción	Referencia
Obtención de Información Primaria		
1.	Elabore un cuestionario de control interno considerando todos los aspectos y elementos del entorno de controles relacionados al inventario.	
2.	Solicite una entrevista con el gerente de operaciones y desarrolle el cuestionario de control interno.	
3.	Corrobore la información que considere conveniente.	
4.	Elabore la planificación estratégica para el trabajo de campo.	

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre 2016

Programa de trabajo

P.T. PG - 1 2/3

Preparó L.M. 10/01/2017

Revisó G.R. 11/01/2017

No.	Descripción	Referencia
	Trabajo de Campo	
5.	Solicite al jefe de inventarios la estructura de puestos y funciones del personal del área de inventarios.	MC-4
6.	Seleccione aquellos puestos que ejecuten actividades y controles clave.	MC-4
7.	Entreviste al personal que ocupa los puestos seleccionados obteniendo información sobre documentación, actividades de control y la forma que realizan sus procesos de manejo de inventarios.	MC-3 / MC-6 / MC-7
8.	Documente la información en un memorándum descriptivo.	MC-3 / MC-6 / MC-7
9.	Basándose en la información del punto anterior, solicite documentación clave relacionada a los procesos de inventarios que le permita realizar las evaluaciones e identificar elementos para el diseño.	MC-1 / MC-2 / MC-5 / MC-8
10	Elabore matrices para evaluar los componentes del control interno y concluya sobre lo adecuado de cada componente.	CC-1 al CC-21
11	Realice las pruebas corroborativas necesarias para respaldar las matrices de evaluación, tomando en cuenta toda la información obtenida en las pruebas del punto 5 al 9 de este programa.	MC-2 / MC-8
12	Emita una opinión global sobre lo adecuado de la práctica del control interno del área de inventarios.	CC-1 al CC-21
13.	Basándose en la información recopilada diseñe directrices, políticas y procedimientos para el área de inventarios.	

Empresa La Carretilla, S.A.
Diseño del Sistema de Control Interno
Del 1 de enero al 31 de diciembre 2016
Programa de trabajo

P.T.	PG - 1	3/3
Preparó	L.M.	10/01/2017
Revisó	G.R.	11/01/2017

No.	Descripción	Referencia
14.	Elabore un informe de entrega del diseño del sistema de control interno para el área de inventarios.	
15.	Compile los posibles hallazgos detectados e inclúyalos en un informe adjunto de control interno tomando en cuenta la opinión global del punto 12.	
16.	Complete los papeles de trabajo referenciándolos y firmándolos.	
17.	Cruce las pruebas realizadas utilizando las referencias de los papeles de trabajo hacia el programa de auditoría.	



Preparado por: Lissa Mata – Asistente de auditoría



Autorizado por: Guillermo Rodríguez – Auditor interno

4.5 Cuestionario de Control Interno

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T.	CT - 1	1/9
Preparó	L.M.	13/01/2017
Revisó	G.R.	14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
Integridad y Valores Éticos.		
1. ¿Han expuesto claramente los valores éticos para que sean comprendidos en el área de inventarios? ¿Es percibida por los colaboradores del área de inventarios una actitud moral por parte de la administración que sirva de guía para diferenciar lo que es correcto de lo que no? _____	Sí	La empresa no tiene un código de ética formal. A los colaboradores nuevos se les da a conocer verbalmente y por medio de una carta las acciones que no son aceptadas por la empresa. No es retomado el tema en las reuniones del personal con la administración. La dirección espera que todos los colaboradores actúen moralmente. Estos son conscientes que se debe de predicar con el ejemplo y de la importancia de comunicar ese mensaje a los colaboradores. Cuando se tienen sospechas de problemas, los resuelven oportunamente. La administración se relaciona con integridad y espera que todos
2. ¿Existe un código de conducta suficientemente amplio que guíe a los colaboradores del área de inventarios respecto a conflictos de intereses, pagos ilegales o indebidos y prácticas de negocio aceptables? _____	No	
3. ¿Son aceptados por los colaboradores del área los parámetros de conducta de forma expresa y periódicamente?	No	

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T. CT - 1 2/9

Preparó L.M. 13/01/2017

Revisó G.R. 14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
4. ¿Es enfatizada con los colaboradores del área de inventarios la importancia de la integridad y comportamiento ético en las relaciones con los colaboradores, proveedores, clientes, acreedores, competidores y auditores?	Sí	los miembros de la empresa actúen similar. No se han recibido reclamos por parte de clientes. Sin embargo no se comunica con clientes y proveedores para conocer acerca del trato recibido.
5. En el caso que existan desviaciones en el área de inventarios del principio de integridad y valores éticos, ¿son estas identificadas, tratadas y corregidas adecuadamente?	Sí	Debido a que es una mediana empresa los colaboradores del área tienen la confianza de denunciar las acciones que se desvían del principio de integridad. Al momento de identificar las desviaciones el departamento de auditoría investiga las violaciones y se hace un seguimiento del tema hasta su resolución. En caso fuera una desviación significativa se traslada directamente a la administración.
6. ¿Se toman acciones en respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos o a actitudes inmorales en el área de inventarios?	Sí	
7. ¿Son comunicadas debidamente las acciones disciplinarias que se toman y entendidas por los colaboradores	No	

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T. CT - 1 3/9

Preparó L.M. 13/01/2017

Revisó G.R. 14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
del área de inventarios?		No se comunican los incidentes ocurridos.
Compromiso de competencia profesional.		
8. ¿Existen descripciones formales o informales de puestos de trabajo para el área de inventarios?	No	La empresa no cuenta con descripciones escritas formales, únicamente se da a conocer verbalmente las funciones de cada puesto de trabajo.
9. ¿Son analizados los conocimientos y habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	No	El departamento de recursos humanos tiene el conocimiento del análisis realizado de los conocimientos y habilidades requeridas para cada puesto de trabajo, los cuales debe aplicar en las decisiones relacionadas con la contratación, formación y ascensos. Sin embargo varios colaboradores no tienen la competencia y conocimiento requerido para llevar a cabo su trabajo.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T. CT - 1 4/9

Preparó L.M. 13/01/2017

Revisó G.R. 14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
Consejo de Administración.		
10. ¿Los consejeros tienen suficientes conocimientos y experiencia en el área de inventarios, además del tiempo suficiente para realizar sus funciones adecuadamente?	Si	El Consejo de Administración de la empresa cuenta con únicamente un consejero externo quien tiene experiencia en la administración adecuada de los inventarios, además esta persona cuenta con el tiempo suficiente para ejercer sus funciones de forma eficiente.
11. ¿Se evalúa suficiente y oportunamente por parte del Consejo la información más sensible, las investigaciones y los actos indebidos ejecutados en el área de inventarios?	No	El Consejo de Administración regularmente no es notificada de asuntos sensibles que afectan los procesos en el área de inventarios, únicamente los gerentes de cada área de encargan de darle solución.
12. ¿El Consejo de Administración se preocupa por la emisión de directrices para la gestión de inventarios?	Si	Actualmente el Consejo de Administración ha enfocado su atención al área de inventarios debido a las circunstancias por las que ha pasado la empresa durante el año, en el cual no contaban con directrices ni

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T.	CT - 1	5/9
Preparó	L.M.	13/01/2017
Revisó	G.R.	14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
		controles efectivos para mitigar los riesgos a los que está expuesta la entidad.
Filosofía y estilo de gestión.		
13. ¿Enfatiza la filosofía y estilo operativo de la empresa, la necesidad de fiabilidad en la presentación de información financiera y la salvaguarda de los inventarios?	Sí	El personal contratado para el área de contabilidad posee el grado académico requerido y el propietario da la importancia adecuada al mismo. Todos los informes financieros son
14. ¿Son protegidos los inventarios del acceso o uso no autorizado?	No	revisados y aprobados por el Gerente Financiero. No hay acceso restringido a bodega y al espacio en que se archivan los documentos confidenciales.
Estructura organizativa.		
15. ¿Se mantiene una estructura organizacional que facilita el flujo necesario de información para gestionar las actividades del área?	Sí	El Consejo de Administración de la entidad han desarrollado y comunicado una estructura organizativa que describe los roles y responsabilidades de cada uno. En el área de
16. ¿Existe un número apropiado de personal, particularmente en las funciones de inventarios, con		inventarios laboran 12 personas, los colaboradores de

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T. CT - 1 6/9

Preparó L.M. 13/01/2017

Revisó G.R. 14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
destrezas y conocimientos suficientes de acuerdo al tamaño y naturaleza de la entidad, y la complejidad de sus actividades?	No	bodega y distribución no tienen las competencias necesarias. Ya que es una mediana empresa la información fluye sin ninguna complicación de forma horizontal, sin embargo poseen ciertos problemas al momento de la comunicación ascendente. En total son 27 colaboradores los cuales son adecuados para el tamaño y naturaleza de la entidad.
17. ¿La estructura facilita el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores y entre todas las actividades empresariales?	Sí	
18. ¿Han establecido líneas apropiadas de relaciones de dependencia para el área de inventarios?	No	La empresa no cuenta con un organigrama que presente líneas de dependencia. Las estructuras jerárquicas son lógicas y cada responsable de actividad informa al colaborador apropiado. Los cambios que se han realizado han sido conforme a las necesidades que presenta la empresa.
19. ¿Las relaciones de dependencia son adecuadas y permiten conocer con claridad las responsabilidades y nivel de autoridad?	No	
20. ¿Se introducen cambios oportunos en la estructura	No	

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T.	CT - 1	7/9
Preparó	L.M.	13/01/2017
Revisó	G.R.	14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
organizacional en reacción a condiciones cambiantes?		
Autoridad y responsabilidad.		
21. ¿Se asigna responsabilidad y delega autoridad para el cumplimiento de los objetivos trazados?	Sí	La delegación de autoridad se realiza basándose en las responsabilidades que requiere el puesto de trabajo, adicionalmente también toman en cuenta la pericia y rendimiento de cada individuo. Todas las asignaciones de autoridad son decididas por el Consejo de Administración.
22. ¿La asignación de autoridad y responsabilidad a los colaboradores se efectúa de forma sistemática en toda la organización?	Sí	
23. ¿Existe información apropiada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?	Sí	
Recursos Humanos.		
24. ¿Se han introducido prácticas de recursos humanos que demuestren su compromiso con la integridad, el comportamiento ético y la competencia?	Sí	No existe documentación formal de las políticas y prácticas, no obstante el propietario informa a recursos humanos sobre las expectativas y parámetros sobre qué tipo de personas deben ser

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T. CT - 1 8/9

Preparó L.M. 13/01/2017

Revisó G.R. 14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
25. ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, promoción y compensación de los colaboradores del área de inventarios?	No	contratadas. Adicionalmente participa en el proceso de contratación.
26. ¿El nivel de atención al reclutamiento y formación de personas es adecuado?	Sí	
27. ¿Se tienen en cuenta los principios de integridad y competencia necesarios al momento de la contratación y retención de colaboradores?	No	Está establecido que para todos los candidatos, la empresa se pone en contacto con mínimo tres referencias personales y profesionales, además de
28. ¿Se verifican los antecedentes de los candidatos, particularmente respecto a sus acciones previas que pueden ser consideradas inaceptables por la empresa?	Sí	verificación de antecedentes. Sin embargo, para algunas de las contrataciones solamente han tomado en cuenta las referencias de colaboradores de la empresa, lo que ha resultado
29. ¿Son informados los colaboradores nuevos sobre cuáles son sus	Sí	en personal no competente para específicamente el área de inventarios. El primer día de



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Cuestionario de Control interno

P.T.	CT - 1	9/9
Preparó	L.M.	13/01/2017
Revisó	G.R.	14/01/2017

Pregunta	Respuesta Si/No	Comentarios
responsabilidades?		trabajo se comunica a los colaboradores sobre las responsabilidades y funciones que requiere su puesto. Todos los colaboradores deben cumplir con las expectativas de su puesto de trabajo para conservar su empleo, y para promoción son tomados en cuenta aquellos colaboradores que sobrepasen las expectativas determinadas.
Hecho por: Lissa Mata Auditoría Interna 		
Funcionario entrevistado: Pablo Reyes Gerente General 		

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T. CP - 1

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

Criterio de Probabilidad

A continuación se detallan los criterios de probabilidad que se utilizarán para plasmar la probabilidad de que suceda cada uno de los riesgos en las matrices de evaluación.

Nivel	Criterio	Descripción
1	Bajo	Existe poca o nula probabilidad de que se cumpla el riesgo.
2	Medio	Existen algunos indicios de que pueda suceder el riesgo.
3	Alto	Existen muchos factores internos y externos que pueden llevar a que se materialice el riesgo.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.

CM

Preparó

L.M.

23/01/2017








Revisó

G.R.

25/01/2017

Cédula de marcas

Las marcas de auditoría a utilizar en los papeles de trabajo se detallan a continuación:

Marca	Descripción
	Verificado.
	Observado.
	Copia proporcionada por el cliente.
	Verificadas de manera satisfactoria las firmas de los representantes correspondientes en el acta de Consejo de Administración.
	Basados en el análisis de la naturaleza, estructura, funcionamiento y operaciones de la empresa.
	Controles necesarios para mitigar los riesgos identificados.
	Papel fiel del original.

4.6 Diseño del sistema de control interno para el área de inventarios



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 1 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

16

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Realizar las operaciones de inventarios acatando normas éticas, políticas y valores de la compañía	Desconocimiento de las normas y regulaciones lo que puede provocar que los colaboradores cometan delitos e incluso fraude dentro de la empresa.	Alta	Valores éticos y normas de comportamiento comunicados a los colaboradores del área de inventarios por parte de personal clave.	No existe un código de conducta formal, únicamente se les da a conocer a los colaboradores nuevos en forma verbal y escrita las acciones inaceptables de los colaboradores, sin embargo no es conversado periódicamente con estos.	MC-1 MC-2
	Ausencia de cumplimiento por el personal de	Media	Adecuadas y oportunas sanciones aplicadas a los	La compañía no tiene impuestas sanciones a las personas que no	MC-1

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 1	2/2
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

92

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	inventarios de los valores y normas internas lo cual puede resultar en que no se cumplan los objetivos propuestos por la entidad.		colaboradores que no acaten las normas internas y no actúen de acuerdo a los valores de la empresa.	cumplan con normas internas; actúa de acuerdo a su criterio en el momento que sucede la desviación. Además, muchos de los colaboradores del área de inventarios no se preocupan por conocer las normas internas de la empresa.	

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

Conclusión: a la fecha la empresa no cuenta con un código de conducta formal, lo cual puede afectar el logro de los objetivos trazados ya que la empresa afronta un crecimiento en sus operaciones; además es importante que se cuenten con políticas que establezcan las acciones que se aplicarán cuando sucedan incumplimientos a las normas y código de la empresa. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Carta de manifestación de valores y ética

P.T.	MC-1	1/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017



EMPRESA LA CARRETILLA, S.A.

1 av. 5-55, zona 1 Villa Nueva

Guatemala, 5 de enero de 2017

Licenciado

Guillermo Rodríguez

Auditor Interno

CPC

Estimado licenciado Rodríguez:

La empresa La Carretilla, S.A. espera que todos los colaboradores tengan un comportamiento ético y profesional. Nuestro comportamiento debe de estar basado en cinco pilares que dirigen cada operación y acción:

- a. **Integridad:** Somos abiertos, honestos y dignos de confianza en el trato con nuestro entorno.
- b. **Cliente:** Nuestro objetivo principal es brindar un servicio excepcional al cliente.
- c. **Excelencia:** Se aplica en cada operación, acción y relación con nuestro entorno.
- d. **Personas:** Trabajamos en un ambiente abierto a las nuevas ideas, de respeto hacia nuestros colaboradores y de igualdad.
- e. **Responsabilidad:** Somos responsables en todo momento de nuestros comportamientos, acciones y resultados.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Carta de manifestación de valores y ética

P.T.	MC-1	2/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

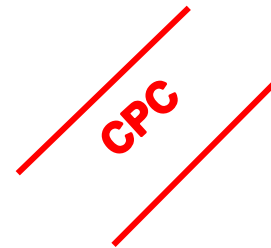
No se permite por ninguna circunstancia que los colaboradores se presenten a trabajar bajo la influencia de drogas y alcohol. Los colaboradores deben de actuar sin violencia o amenaza de violencia en el trabajo. Es prohibido que se involucren en actividades que estén en conflicto con los intereses comerciales de la empresa.

Atentamente,



Pablo Reyes

Gerente General y Propietario



Con el objetivo de brindar apoyo en el trabajo de auditoría, se le da a conocer que la empresa La Carretilla, S.A. no cuenta con políticas, código de conducta, procedimientos formales y manuales de funciones. El único documento que se tiene es la carta entregada a los colaboradores el primer día de trabajo, en el cual se les informa los valores de la empresa y la conducta esperada por la empresa.

Análisis:

La práctica de comunicar por medio de una carta los valores de la empresa y las practicas inaceptables hasta el momento es adecuada, sin embargo ya que la empresa está en crecimiento y proyecta contratar más personal para el presente año es importante que diseñe un código de conducta que responda a sus necesidades presentes y proyecte las necesidades futuras.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Código de conducta

P.T.	MC-2	1/2
Preparó	L.M.	11/01/2017
Revisó	G.R.	13/01/2017


Propósito

El propósito de este memorando es documentar lo establecido por el acta número 7 del Consejo de Administración

Procedimientos

- Solicitar el acta número 7 del Consejo de Administración.
- Realizar un resumen de los principales acuerdos.
- Verificar que el acta se encuentre firmada por los representantes correspondientes.

Resultados

No. de Acta	Fecha	Folio	Asuntos Relevantes
7	24/02/2010	8	1. Presentación y análisis de resultados del año 2009, discusión sobre baja en ventas del 3%. 2. Discusión sobre propuestas para mejorar el ambiente de trabajo y las relaciones laborales de los empleados. 3. El Consejo de Administración resuelve que se realice un código de conducta que sirva de guía para los empleados; estableciendo que Recursos Humanos será el encargado de su realización. Cierre de la sesión
Firmantes Acta			Presidente – Antonia Peláez Vicepresidente – Pablo Reyes Secretaria – María Flores 

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Código de conducta

P.T.	MC-2	2/2
Preparó	L.M.	11/01/2017
Revisó	G.R.	13/01/2017

Análisis:

El Consejo de Administración estableció que el área de recursos humanos debía realizar un código de conducta a la medida de la empresa; sin embargo, a la fecha la empresa no tiene un código de conducta, lo cual incumple lo establecido en el 2010.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 2 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

97

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Tener la certeza que se contrató a personal necesario y con la cualificación adecuada en el área de inventarios.	Contratación de personal excesiva o escasamente cualificado para los puestos que componen el área de inventarios, lo cual puede provocar que no se desarrollen las funciones necesarias para el logro de objetivos.	Media	Evaluaciones de conocimientos específicos aplicados al área de inventarios y evaluación del grado de escolaridad necesario para los puestos administrativos.	Recursos Humanos se basa en los perfiles de colaborador manifestadas verbalmente por el gerente del área, no tienen un perfil formal de los puestos de trabajo. Es común que algunas personas recomendadas por colaboradores sean contratadas sin ninguna prueba.	MC-3
			Descripciones de los puestos de trabajo	Las funciones de cada puesto se dan a	MC-3

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 2 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

86

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
			utilizados para la evaluación y comparación de las cualidades de los candidatos con lo requerido para el correcto desempeño de las funciones.	conocer verbalmente debido a que no existen descriptores de puestos formales. Por lo que recursos humanos aplica únicamente el criterio de quien contrata y el visto bueno de la administración para captar colaboradores del área de inventarios. Ø	

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: la empresa necesita descriptores de puestos para que los colaboradores tengan una guía de lo que deben desarrollar en sus actividades diarias y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Además estos descriptores son esenciales para el proceso de reclutamiento ya que especifica las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar el puesto de manera eficaz. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Memorándum Descriptivo

P.T.	MC-3	1/3
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Recorrido Contratación Área de Inventarios


Objetivo: Obtener un entendimiento del proceso de contratación al personal del área de inventarios, con la finalidad de determinar si las prácticas de recursos humanos son adecuadas.

Entrevistado: María Canté, Jefe de Recursos Humanos

Fecha: 13/01/2017

Recorrido del Proceso

Proceso de Contratación

María Cante, Jefa de Recursos Humanos nos indica que el proceso de contratación de personal para el área de inventarios inicia con la solicitud del gerente de operaciones, quien detalla el puesto y perfil que necesita para el mismo; esto debido a que no cuentan con un perfil formal de los puestos de trabajo del área de inventarios. 

Posteriormente publican en Prensa Libre el puesto que tienen vacante y lo necesario para el mismo. Al recibir las hojas de vida de los interesados lo evalúan tomando como base lo solicitado por el gerente de operaciones. Y conforme a la evaluación citan a los que cumplan con el perfil.

La persona pasa a entrevista con la asistente de recursos humanos y luego con el gerente de operaciones, adicionalmente le solicitan antecedentes penales y policíacos y se les realiza un examen sicométrico. Si el gerente de operaciones da el visto bueno al finalizar la entrevista se procede a realizar la contratación.


Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-3	2/3
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum Descriptivo


La Jefa de Recursos Humanos nos comenta que existen excepciones en este proceso, ya que las personas que son recomendadas por el personal de la empresa, únicamente pasan a entrevista con el gerente de operaciones y luego son contratadas sin prueba previa. 

Si fuese un puesto de jefes o gerentes quien realiza la entrevista es la jefa de recursos humanos.

Recorrido de un proceso - Fecha 15/12/2016

El Gerente de Operaciones, Jorge Valenzuela comunica el perfil a María Cante - Jefe de Recursos Humanos para el puesto de Bodeguero, el cual se necesitaba que iniciara actividades el 3 de enero de 2017. Le indicó que los requisitos son que fuera de sexo masculino de 19 a 25 años, con escolaridad mínima diversificado y no requirió experiencia previa. Luego colocaron un anuncio en prensa libre indicando que el puesto requerido es de Bodeguero y las especificaciones indicadas por el Gerente de Operaciones.

Cuando ya han recibido las hojas de vida de las personas interesadas, procedieron a evaluar si cumplen con el perfil indicado.

Posteriormente, procedieron a citar a las personas que cumplieron con el perfil para entrevista con Gisela Vicente, Asistente de Recursos Humanos y luego con el Gerente de Operaciones. Adicionalmente se les realizó pruebas sicométricas. Al finalizar el proceso la persona seleccionada para cubrir el puesto de Bodeguero fue Alejandro Cano. 

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Memorándum Descriptivo

P.T.	MC-3	3/3
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Análisis:

Debido a que la empresa se encuentra en crecimiento es importante que se cuente con un manual de funciones y políticas para todas las áreas de trabajo. Además de acatar los procedimientos que se tienen para la contratación de personal, ya que se puede contratar a personas ineficientes para el área.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016


Evaluación y captación de información

P.T. CC - 3

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

102

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Contar con un Consejo de Administración eficiente que tenga conocimientos específicos para el área de inventarios.	Desconocimiento de los integrantes del Consejo de Administración sobre el proceso de inventarios.	Alta	Un miembro del Consejo que tenga el conocimiento necesario de inventarios para que pueda fiscalizar y tomar decisiones importantes sobre el área.	Los miembros del Consejo de Administración tienen conocimientos generales sobre inventarios, únicamente el asesor externo tiene la competencia necesaria para la gestión del área.	MC-4
			Directrices para la correcta gestión de inventarios.	El Consejo de Administración a la fecha no ha emitido directrices relativas al área de inventarios. 	MC-4

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: el Consejo de Administración debe contar con una masa crítica de integrantes con el conocimiento necesario sobre inventarios para la correcta toma de decisiones en la gestión de dicha área, la cual es clave por la naturaleza y operaciones de la empresa. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Memorándum Descriptivo

P.T.	MC-4	1/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum de Evaluación de Funciones

Objetivo: Recopilar información acerca de las funciones del Consejo de Administración para identificar puntos focales de atención para el diseño del sistema de control interno.

Entrevistados: Pablo Reyes - Gerente de Operaciones y María Flores - Gerente Financiero.

Trabajo Realizado

El gerente general nos indica que el Consejo de Administración está conformado por María Flores - Gerente Financiero, Pablo Reyes - Gerente General, Antonia Peláez – socio y Mónica Silva – asesora externa de la empresa. Dicho Consejo toma las decisiones importantes de la empresa, además establecen la estrategia y planificación al inicio de cada año; para lo cual hace uso del conocimiento que tienen de la empresa para determinar los riesgos a los que está expuesta esta.

Cuando surgen problemas en la gestión del área de inventarios el Consejo se preocupa por comunicarlo a las personas interesadas y tratar de resolver dichos problemas u obstáculos que surjan en forma conjunta.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-4	2/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum Descriptivo

Al final del año el Consejo de Administración se reúne para evaluar el nivel de cumplimiento del plan estratégico de todas las áreas. El Consejo considera importante los controles para el área de inventarios debido a la naturaleza del negocio, sin embargo a la fecha no tienen controles formales para dicha área; solamente establecen controles de acuerdo a los riesgos que van identificando en el desarrollo de sus actividades.

El Gerente Financiero nos comenta con relación a la información financiera el Consejo se preocupa y analiza los estados financieros trimestralmente, principalmente verifican el saldo de las cuentas por pagar y cobrar. Para inventarios realizan conteos una vez al año. En los casos que reciban quejas por parte de algún cliente, el Consejo de Administración se encarga de hacer las averiguaciones pertinentes y el seguimiento hasta poder solventar el problema.

Análisis:

Es esencial que el Consejo de Administración se preocupe por evaluar y determinar durante el año si la estrategia y planes trazados al inicio del año siguen siendo adecuados para la realidad de la empresa. Adicionalmente los controles son importantes para mitigar los riesgos del área de inventarios ya que es un área vulnerable a robos o fraude, por lo que es preciso realizar conteos y controles de existencia de los inventarios.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 4 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

105

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Obtener seguridad que las estrategias del área de inventarios permitan alcanzar los objetivos de la entidad.	Información incompleta o imprecisa acerca de los cambios que afectan a la entidad que pueden llevar a que la empresa tome decisiones que afecten las utilidades que se espera alcanzar.	Alta	Evaluación periódica de la orientación y las prioridades establecidas por la alta dirección para comprobar que siguen siendo válidas.	El Consejo de Administración establece la estrategia al inicio de año y no la ajusta en el transcurso del mismo, por lo que muchas veces la estrategia no se acopla a la realidad actual de la entidad.	MC-4
			Comunicación descendente, ascendente y a lo largo y ancho de la organización para permitir la pronta identificación y resolución de	La Gerencia se preocupa por transmitir los problemas que surgen en la gestión y la estrategia a toda la entidad. De tal forma que todos	MC-4

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 4 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

106

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	Recursos insuficientes o inadecuados lo cual puede obstaculizar el cumplimiento de las metas trazadas.	Media	<p>problemas que impidan el logro de los objetivos estratégicos.</p> <p>Un adecuado nivel de recursos internos y la disponibilidad de recursos externos garantizados.</p>	<p>están enterados de la situación actual de la compañía.</p> <p>No existe un control de existencia de recursos, por lo que regularmente se agotan algunos mientras en otros hay excesos. Ø</p>	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: el plan estratégico es importante que se ajuste durante el año a las necesidades de la empresa, además se debe dar seguimiento al plan lo cual permite controlar la evolución de la aplicación de las estrategias para evitar sorpresas finales que puedan difícilmente ser resarcidas. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 5	1/2
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

107

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Tener una estructura organizativa que facilite el flujo de información hacia los niveles superiores e inferiores del área de inventarios.	Sistemas anticuados que no se adhieren a la situación actual de la empresa y no cubre las necesidades, lo que puede provocar que la estructura se convierta en un obstáculo para alcanzar los objetivos trazados.	Media	Una estructura organizativa actualizada para garantizar que cumpla las necesidades cambiantes de la empresa.	Dentro del área de inventario todos están informados de las funciones que tienen que desarrollar en sus puestos de trabajo; no existe una estructura organizativa formal; la empresa está en proceso de crecimiento por lo que se han ido ajustando a lo que la empresa necesita.	MC-5
	Información inexacta o impuntual lo cual	Baja	Flujos de información que garanticen la exactitud y puntualidad	La información fluye sin ninguna complicación	MC-5

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 5	2/2
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	provoca que la información no llegue hacia puestos claves y se tomen decisiones inoportunamente.		de la información interna y externa.	dado el tamaño de la empresa y a que la estructura facilita dicha comunicación. Ø	

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

Conclusión: es esencial que el área de inventarios cuente con una estructura organizativa aprobada formalmente por la administración de la empresa, esto con la finalidad que los colaboradores distingan los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad. Adicionalmente esta estructura se debe acomodar continuamente a las necesidades de la empresa.
Incluido en el Informe de Hallazgos.

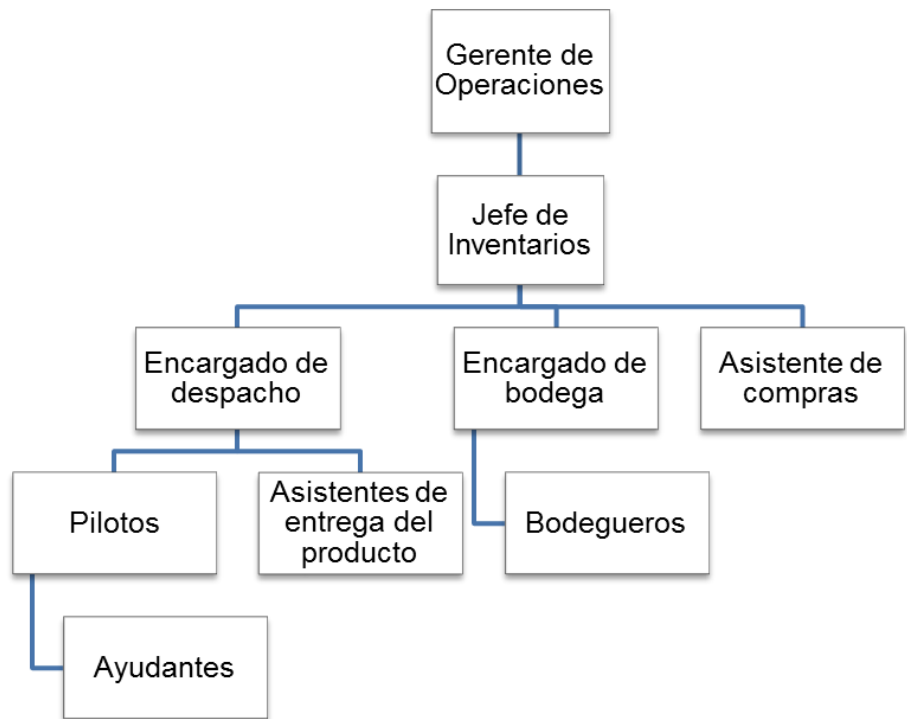
Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Estructura Organizativa

P.T.	MC-5
Preparó	L.M. 19/01/2017
Revisó	G.R. 20/01/2017



Nota: La presente estructura fue graficada por la auditoria interna para facilitar la comprensión, fue realizada tomando en consideración lo comunicado por los niveles más altos del área de inventarios.

Análisis:

La estructura organizativa del área de inventarios es adecuada para el tamaño y naturaleza de la empresa, esta estructura facilita la comunicación entre el área y el desarrollo eficiente de las operaciones relativas a inventarios, sin embargo esta no se ha formalizado.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 6	1/2
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

1.10

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Asegurar que la asignación de responsabilidad y la delegación de autoridad permitan el seguimiento de las actividades y el sistema de control, además de establecer los papeles respectivos de las personas dentro del sistema en el área de inventarios.	Inadecuada asignación de autoridad y responsabilidad lo cual puede llevar a que se implementen decisiones equivocadas que lleven a pérdidas monetarias para la empresa.	Media	Asignación de autoridad y responsabilidad verificada periódicamente en el manual de puestos para evaluar si es adecuada de acuerdo al puesto.	No existen descriptores de puestos para el área de inventarios; la designación de la responsabilidad y autoridad se hace de acuerdo al criterio de la administración y conforme crece la empresa. ✓	MC-1
	Incomprensión por parte del personal de la autoridad y responsabilidad designada al puesto, lo cual	Baja	Manuales de funciones adecuados que especifiquen claramente la autoridad y responsabilidad que	Las funciones son comunicadas verbalmente a cada colaborador, al igual que las responsabilidades del	MC-1

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 6 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	provoca ineficiencia en los procesos del área de inventarios.		conllea cada puesto.	puesto que corresponda.	

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

111

Conclusión: el área de inventarios no cuenta con descriptores de puestos, estos son herramientas básicas para la gestión de recursos humanos ya que permite controlar la carga laboral, se establecen las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como las cualidades de la persona que se debe contratar para ocuparlo. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 7 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

112

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Garantizar que los colaboradores del área de inventarios reciben una formación adecuada para cumplir eficaz y eficientemente con sus responsabilidades y que la rotación de personas este a un nivel aceptable dentro del área de inventarios.	Las necesidades de formación pueden no estar adecuadamente identificadas por consiguiente puede resultar en colaboradores incompetentes que no puedan enfrentar de forma eficaz el entorno cambiante del negocio.	Alta	Supervisión de los problemas de rendimiento o de otro tipo que puedan ser indicativos de deficiencias de formación.	La empresa no capacita constantemente al personal del área de inventarios. Dentro de esta área se tiene la práctica que únicamente a un representante se envía a capacitación y este debe de compartir el conocimiento adquirido con los compañeros requeridos.	MC-6
	La retribución y las prestaciones sociales son	Baja	Revisión y evaluación regular de la retribución y las	El gerente del área realiza la revisión de sueldos a inicios de	MC-6

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 7 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

113

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	inferiores a las ofrecidas por otras compañías lo cual puede provocar que los colaboradores se emigren a la competencia y provoque una baja en los ingresos de la empresa.		prestaciones sociales. Comparación de la retribución y las prestaciones con las ofrecidas por otras compañías del sector y en el área geográfica local.	cada año, para determinar si hubiera colaboradores que tendrán aumento, para posteriormente presentar la propuesta al Consejo de Administración. El gerente no investiga la retribución que otras compañías dan a rangos similares, únicamente utiliza el criterio acerca de quien ascenderá.	MC-6

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión la empresa capacita adecuadamente al personal del área y da seguimiento a la retribución de los colaboradores para que estos puedan responder eficientemente al entorno cambiante de la entidad.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Memorándum Descriptivo

P.T.	MC-6	1/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum de Evaluación de Funciones

Objetivo: Recopilar información acerca de las funciones del gerente de operaciones, políticas y desviaciones aplicado al área de inventarios para identificar los puntos de atención.

Entrevistado: Jorge Valenzuela - Gerente de Operaciones

Trabajo Realizado

La función del gerente de operaciones es manejar las operaciones diarias de la organización, con el objetivo de encontrar formas de hacerla más productiva. En cuanto al área de inventarios tiene la responsabilidad de preparar informes mensuales sobre los logros y deficiencias ocurridas y supervisar el trabajo del jefe de inventarios.

Dentro de la entrevista el gerente de operaciones dio a conocer que en el 2015 se descubrió un caso de fraude en el que estuvo involucrado un encargado de despacho, quien extraía mercadería y lo vendía a clientes a un menor precio. Se logró detectar debido a que un cliente informó a la administración, luego se realizaron investigaciones y se despidió al individuo involucrado en el delito. Actualmente, siguen existiendo diferencias en los inventarios y se tienen sospechas de robo de producto. Se le hizo la solicitud al gerente de operaciones de documentos: notas de crédito, facturas, órdenes de compra y notas de envío.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-6	2/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum Descriptivo

Dentro de la empresa no existen manuales de funciones, políticas, procedimientos y código de conducta formal; en su lugar se entrega a los colaboradores nuevos una carta en los que se les da a conocer valores y actitudes apropiadas dentro de la empresa. Se requirió observar la carta entregada a los colaboradores. Ver **MC-1**

El gerente de operaciones trabaja en la entidad desde sus inicios en el año 2007, e indicó que el jefe de ventas tiene dos años en el puesto, inicialmente laboró seis años en el puesto de encargado de despacho. Adicionalmente, se le consulto como realizan dentro de la empresa los aumentos salariales y ascensos para el personal del área; a lo cual nos indicó que únicamente el Gerente de Operaciones presenta al Consejo de Administración quienes a su criterio deben recibir un ascenso o aumento.

El Gerente de Operaciones nos explicó que de forma mensual el jefe de inventarios le presenta de forma verbal los cambios y rendimiento operacional del área, y este a su vez utiliza la información para trasladarla al Consejo cuando se requiera. Con respecto a las evaluaciones del rendimiento del área de inventarios nos indica que únicamente se realiza de manera informal, por lo que no existe un grupo asignado específicamente a esta tarea.

Análisis:

El área de inventarios tiene riesgo de fraude asociado por ser el activo que se encuentra más expuesto al contacto con personas externas, y además por carecer la empresa de controles apropiados para su resguardo. El procedimiento de análisis de salarios no es el más apropiado para el tamaño y naturaleza de la empresa, ya que carece de objetividad. Además no hay un control para asegurarse que la información presentada por el Jefe de Inventarios es verdadera.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 8	1/2
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

116

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Realizar operaciones en el área de inventarios que persigan los objetivos específicos del área, los cuales se vinculan con los objetivos y estrategias globales.	Desconocimiento de los objetivos globales de la entidad que puede resultar en que los colaboradores persigan otros objetivos y no se llegue a lo planteado.	Baja	Comunicación de los objetivos globales de la entidad al personal adecuado que participa en el proceso de planificación del área de inventarios.	Los objetivos globales y específicos de la entidad son comunicados a todo el personal de la empresa en las reuniones que se realizan al iniciar un nuevo año.	MC-4
	Inadecuados planes estratégicos del área de inventarios que pueden llevar a no conseguir los objetivos propuestos.	Media	Planificación en el área de inventarios de acuerdo a los objetivos globales de la entidad.	Los planes estratégicos los establece el Consejo de Administración, basándose en los objetivos globales de la entidad, se realizan en el mes de enero de cada año.	MC-7

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 8 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
			Supervisar y evaluar la eficacia de la planificación tomando en cuenta los factores críticos de éxito.	En el transcurso del año no se evalúa el nivel de cumplimiento de la planificación; a fin de año los gerentes y el propietario se reúnen y discuten si el plan estratégico cumplió los objetivos trazados.	MC-4

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: con base a la evaluación anterior se puede concluir que la determinación de la estrategia de la empresa lo realiza el Consejo de Administración tomando los objetivos globales como base, sin embargo no evalúa el cumplimiento de los planes en el transcurso del año, lo cual no permite tener una visión objetiva de los problemas del área de inventarios que obstaculizan el cumplimiento de lo planificado, además al no realizar la evaluación no se replantea el camino para el logro de los objetivos deseados. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-7	1/4
Preparó	L.M.	11/01/2017
Revisó	G.R.	13/01/2017

Planes estratégicos

Propósito

El propósito de este memorando es documentar los acuerdos más importantes resueltos en Consejo de Administración para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre 2016.

Procedimientos

- Solicitar las actas de Consejo de Administración.
- Realizar un resumen de los principales acuerdos del Consejo de Administración, necesarios para la evaluación y captación de información.
- Realizar un resumen de los principales acuerdos para el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre 2016.
- Verificar que cada una de las actas se encuentren firmadas por los representantes correspondientes.

Resultados

No. de Acta	Fecha	Folio	Asuntos Relevantes
10	06/01/2012	12	<p>1. Presentación de resultados del año 2011, discusión del aumento en ventas de 3%.</p> <p>2. Discusión de la importancia del Consejo de Administración, siendo el encargado de acordar la estrategia más adecuada para la empresa; adicionalmente, se estableció que éste debe velar por el cumplimiento de la estrategia establecida.</p> <p>3. Establecimiento de la estrategia para el año 2012, acordando la compra de más vehículos para la distribución de los materiales.</p> <p>Cierre de la sesión</p>


Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Planes estratégicos

P.T.	MC-7	2/4
Preparó	L.M.	11/01/2017
Revisó	G.R.	13/01/2017

No. de Acta	Fecha	Folio	Asuntos Relevantes
18	16/01/2015	20	<p>1. Presentación de resultados del año 2014, el Gerente de Operaciones expuso que la empresa obtuvo un 7% en comparación a 2013.</p> <p>2. Establecimiento del plan estratégico de ventas para el año 2015; acordando ampliar los productos ofrecidos al cliente.</p> <p>3. Discusión acerca de las irregularidades en la existencia de inventarios. El Consejo resuelve que el Gerente de Operaciones debe encargarse de evaluar los métodos de control y salvaguarda de los inventarios adecuados para la empresa.</p> <p>Cierre de la sesión</p>
Participantes			Presidente – Pablo Reyes Vicepresidente – Antonia Peláez Secretaria – Mónica Silva Vocal primero – María Flores
Firmantes Acta			Presidente – Pablo Reyes Vicepresidente – Antonia Peláez Secretaria – Mónica Silva 

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno


Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T. MC-7 3/4

Preparó L.M. 11/01/2017

Revisó G.R. 13/01/2017

Planes estratégicos

No. de Acta	Fecha	Folio	Asuntos Relevantes
20	22/01/2016	24	<p>1. Presentación de resultados del año 2015 en el que realizaron el análisis de dichos resultados, indican que tuvieron un incremento en ventas del 10% sobrepasando las ganancias presupuestadas.</p> <p>2. Discuten la estrategia para el año 2016, basándose en los resultados del año anterior, lo que esperan aumentar en los ingresos del presente año tomando en cuenta los objetivos globales de la empresa.</p> <p>3. Aprueban la estrategia de incrementar el servicio de distribución de materiales, procediendo a comprar más vehículos para dicha actividad; esto con la finalidad de incrementar un 12% las ventas del año actual.</p> <p>4. Discuten y aprueban estrategias de servicio al cliente para las distintas áreas de la empresa.</p> <p>Cierre de la sesión</p>
Participantes			Presidente – Pablo Reyes Vicepresidente – Antonia Peláez Secretaria – Mónica Silva Vocal primero – María Flores
Firmantes Acta			Presidente – Pablo Reyes Vicepresidente – Antonia Peláez Secretaria – Mónica Silva 

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-7	4/4
Preparó	L.M.	11/01/2017
Revisó	G.R.	13/01/2017

Planes estratégicos

Análisis:

El Consejo de Administración se reúne al inicio de cada año para determinar la estrategia basándose en lo obtenido el año anterior, lo que desean alcanzar durante el nuevo año y en los objetivos globales de la entidad; en dicha reunión discuten sobre el desempeño de todas las áreas. Sin embargo, no evalúan posteriormente la estrategia para poder acomodarla a la actualidad de la empresa; además, se verifico que dentro de las actas se estableció la necesidad de métodos de control y la salvaguarda, lo cual a la fecha no es aplicado en la empresa.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016


Evaluación y captación de información

P.T. CC - 9 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

122

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Realizar el proceso de evaluación de los riesgos del área de inventarios identificando y analizando las implicaciones de los riesgos relevantes.	Insuficiente información para identificar los riesgos derivados de fuentes externas e internas lo cual puede provocar que no se mitiguen riesgos de fraude que puede afectar materialmente la utilidad de la empresa.	Media	Evaluación continua de los factores tomados en cuenta en la identificación de los riesgos.	A la fecha la empresa no ha realizado ninguna evaluación formal de los riesgos derivados de fuentes internas y externas, por lo que no se realiza ningún tipo de estudio para identificarlos. 	MC-4
	Inadecuada evaluación de los riesgos lo que	Alta	Análisis profundo de los riesgos tomando en cuenta la	El Consejo de Administración no realizan ninguna	MC-4

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016


Evaluación y captación de información

P.T. CC - 9 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

123

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
.	resulta en peligros significativos sin identificar que pueden afectar la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.		importancia y probabilidad de ocurrencia de los riesgos, así como las medidas necesarias para abordarlos.	reunión específica para tratar el tema de riesgos, ellos en el transcurso del trabajo van identificando los riesgos que a su criterio son significativos y establecen controles para mitigarlos. Sin embargo no existe ningún documento formal que evidencie los riesgos identificados. 	

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: con base en la evaluación se puede concluir que no evalúan los riesgos que enfrenta la empresa, por lo que se considera que el análisis de la estrategia se hace de forma incompleta, además no se mitiga la probabilidad que existan riesgos significativos que afecten la consecución de objetivos. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 10 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

124

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Ejecutar mecanismos para detectar y reaccionar ante los cambios en los entornos económico, industrial y legal que afecten el área de inventarios.	Desconocimiento de los acontecimientos o cambios rutinarios que pueden influir en la consecución de los objetivos específicos o globales.	Baja	Consideración de los acontecimientos o cambios como parte del proceso usual de identificación y análisis de riesgos.	Al igual que los riesgos, el tema de los cambios no es tratado en una reunión formal, únicamente se van identificando en función del trabajo realizado. Ø	MC-4
	Inadecuados mecanismos de detección de los cambios que pueden tener un efecto importante sobre la entidad y que a futuro pueden requerir la atención de los niveles más altos.	Media	Evaluación periódica de los mecanismos utilizados para la detección y atención a los cambios en el entorno.	Actualmente no tienen ningún mecanismo de detección a los cambios en el entorno ya que la administración no lo había considerado como punto importante.	MC-4

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para
el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 10	2/2
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

Conclusión: la empresa no tiene mecanismos para la detección de cambios en el entorno, lo cual provoca que tengan desconocimiento de los acontecimientos que pueden influir en la consecución de los objetivos trazados y afectar a largo empresa el desarrollo de esta. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 11 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

126

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Contar con políticas y procedimientos para el área de inventarios debidamente diseñados y comunicados al personal clave.	Limitación de las políticas y procedimientos del área de inventarios lo cual puede provocar que no se cubran puntos importantes que influyan significativamente en el logro de los objetivos de la empresa.	Baja	Evaluación periódica de las políticas y procedimientos del área de inventarios para verificar que den respuesta a las necesidades actuales de la empresa.	La empresa no cuenta con políticas y procedimientos formales para el área de inventarios.	MC-1
	Inadecuada comunicación de las políticas y procedimientos del área de	Baja	Desarrollo de un sistema de comunicación descendente de las políticas y	La empresa comunica los comportamientos esperados por los colaboradores de	MC-3

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 11 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

127

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	inventarios, que puede resultar en que el personal clave realice actividades no permitidas que puedan afectar el desarrollo de las operaciones.		procedimientos del área de inventarios para cerciorarse que llegue a todos los niveles.	forma verbal y escrita al momento que estos inician labores en la empresa, sin embargo la administración no da seguimiento.	

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: la empresa no tiene de manera formal las políticas y procedimientos, además no tiene la certeza de la aplicación de las mismas, lo cual puede llevar a la organización a realizar prácticas que no cumplen con los principios y valores con la cual fue creada la organización, todo esto la expone a riesgos materiales que pueden representar incluso la desaparición de la misma. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 12 1/3

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

128

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Salvaguardar la mercancía recibida correctamente y facilitar el procesamiento a tiempo de los pedidos.	Inadecuada seguridad física de los inventarios lo que puede llevar a robos por parte de colaboradores o personas externas.	Alta	Revisión periódica de la seguridad física para los inventarios.	La mayoría del producto está localizado en la bodega, que es un espacio sin piso y bajo techo. La mercadería como la arena y el piedrín se encuentran a la intemperie y cualquier persona puede ingresar. Ø	MC-8
	Inadecuada organización de la bodega para los materiales que resulta en inventarios dañados que	Alta	Diseño y supervisión de la organización del almacén con el fin de cumplir con los pedidos eficazmente.	Los bodegueros tienen la función de colocar de forma organizada el producto y el encargado de bodega de verificar	

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 12 2/3

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

129

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	disminuyan la utilidad percibida. Insuficiente capacidad de almacenamiento en la bodega que puede impactar en la integridad y seguridad de los inventarios.	Baja	Reducción al mínimo del inventario de productos lo que permite el puntual cumplimiento de los pedidos.	que se cumpla; sin embargo no se mantiene una organización eficaz de la bodega. Además en la recolección del producto se invierte mucho tiempo. Las instalaciones de bodega son amplias, y aún con todos los productos se encuentran espacios libres. ∅	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para
el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 12	3/3
Preparó	L.M.	23/01/2017
Revisó	G.R.	25/01/2017

Conclusión: el ambiente en el que se encuentra el producto para la venta no es adecuado y no tiene el nivel de seguridad necesario para la salvaguarda de la mercadería; adicionalmente la distribución del mismo no es eficiente para el despacho al cliente. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Memorándum Descriptivo

P.T.	MC-8	1/4
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum de Evaluación de Funciones

Objetivo: obtener información sobre los procesos de recepción, bodega, despacho y distribución de mercadería para determinar su eficiencia.

Entrevistado: Marco Pineda – Jefe de Inventarios

Trabajo realizado

El jefe de inventarios tiene a su cargo la gestión de recepción, bodega, despacho y distribución del producto. La recepción del producto lo realiza el encargado de compras, se cuenta con tres colaboradores en bodega, tres personas de despacho y dos pilotos con su respectivo ayudante para la distribución de la mercadería.

En la entrevista realizada al jefe de inventarios detalló los procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los elementos que conforman el área de inventarios. Iniciando por la recepción de mercadería: el proceso inicia cuando el encargado de bodega realiza una requisición para posteriormente trasladarla al encargado de compras. Éste a su vez, con dicha requisición realiza una orden de compra, solicita autorización al jefe de inventarios y procede a hacer el pedido al proveedor debidamente seleccionado. El proveedor lleva el pedido, ya sea el mismo día o el siguiente. Recibiéndolo el encargado de compras, quien se debe percatar y verificar que el pedido esté completo; para luego trasladarlo a bodega.

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Memorándum Descriptivo

P.T.	MC-8	2/4
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

En cuando bodega: el encargado de bodega recibe el producto que se adquirió y entrega a los bodegueros para que lo coloquen en el lugar determinado para estos. Al momento que el encargado de despacho les solicita mercadería del pedido del cliente, los colaboradores de bodega recolectan lo solicitado y entregan a despacho. El encargado de bodega además de supervisar el rendimiento de los bodegueros también debe llevar el control de existencias de inventario.

Los encargados de despacho realizan el pedido de mercadería a bodega, una vez tengan la factura en la cual se indica si la venta es al crédito o al contado y si aplica el recibo de caja. Reciben el producto que se solicitó anteriormente a bodega, verificando que esté completo; para luego empacarlo y entregarlo ya sea al cliente o al piloto para su posterior entrega. En el segundo caso, los encargados de despacho deben proporcionar adicionalmente una nota de envío.

Los pilotos tienen la función de trasladar la mercadería al lugar indicado por el cliente. Los pilotos al momento de recibir el producto deben revisar que esté completo, llevar el pedido y entregarlo junto con el ayudante. La nota de envío original se le entrega al cliente y la copia la debe firmar de recibido. Si se presentaran inconvenientes para realizar la entrega del pedido la empresa tiene un camión para emergencias y si fuera cercano el punto de entrega y la cantidad de producto es poca se entrega en carretas de mano.

Empresa La Carretilla, S.A.
Diseño del Sistema de Control Interno
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-8	3/4
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum Descriptivo

Durante la entrevista el jefe de inventarios hizo énfasis en los productos como la arena, piedrín y otros de similar naturaleza, ya que se despachan de distinta manera; en este caso un encargado de despacho y un ayudante de piloto son quienes despachan el producto directamente al cliente o al piloto (para su traslado); estos procedimientos no están plasmados en un documento formal. Además no tienen un control en la existencia de los inventarios.

Recorrido – Proceso de Inventario

Se observó que Oswaldo Ramírez – Encargado de Bodega realiza la requisición número 1769 y luego la traslada a Liseth Álvarez - Encargada de Compras.

La encargada de compras con la requisición realizó la orden de compra número C1346, solicitó autorización al jefe de inventarios y procedió a hacer el pedido a La Arenita, S.A. (proveedor) debidamente seleccionado.

El proveedor recibió la orden de compra y llevó el pedido el siguiente día. Recibiéndolo Liseth Álvarez, quien verificó que el pedido estaba completo; para luego trasladarlo a bodega. Oswaldo Ramírez recibió el producto y entregó a los bodegueros para que lo colocara en el lugar determinado para estos. Luego Mario Arce - Encargado de Despacho recibió el pedido del cliente José Xic, y lo trasladó a los colaboradores de bodega quienes recolectaron lo solicitado y entregaron a despacho.

Mario Arce contra factura verificó que el pedido estaba completo y el recibo de caja (venta al contado); luego procedió a entregar el pedido al cliente.

Empresa La Carretilla, S.A.
Diseño del Sistema de Control Interno
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-8	4/4
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Memorándum Descriptivo

Análisis:

Los documentos como las órdenes de compra, factura y traslados a bodega si tienen una numeración correlativa que permite una organización y control adecuado para los mismos; sin embargo, los pedidos realizados por los clientes y los envíos no tienen numeración lo cual no da certeza que se encuentren archivados todos los documentos. Derivado de que la empresa se encuentra en crecimiento ésta debe evaluar periódicamente las alternativas de envío para evaluar si son suficientes para el volumen de transacciones que se va presentando día con día.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 13 1/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017

135

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Garantizar la disponibilidad suficiente y puntual de productos.	Imprecisión en la proyección de inventarios de productos o requisición fuera de plazo lo que puede causar un defecto o exceso de mercadería.	Alta	Establecimiento de canales de comunicación para informar al departamento de compras sobre las necesidades de materiales, incluyendo las cantidades y fechas en que se necesitan.	El encargado de bodega es el responsable de mantener las existencias de mercaderías adecuadas, por medio de la supervisión continua de la bodega; el único que puede firmar las órdenes de compra es el jefe de inventarios para que pueda ser procesada por el encargado de compras. Además no es realizado el conteo de producto antes de realizar la orden de	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios


Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016



Evaluación y captación de información

P.T. CC - 13 2/2

Preparó L.M. 23/01/2017

Revisó G.R. 25/01/2017



Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
			Supervisar los casos de inventario insuficiente o excesivo.	compra.  Continuamente se agota el inventario de productos para la venta. 	

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: no existe un control eficiente de existencia de inventarios y un procedimiento adecuado para la elaboración de las órdenes de compra lo cual provoca agotamiento o excesos de productos en bodega, haciendo ineficiente el manejo de recursos de la empresa. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016



Evaluación y captación de información

P.T. CC - 14 1/3

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

137

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Procesar los pedidos para clientes válidos y aprobados con precisión y rapidez.	Incorrecto procesamiento de los pedidos de clientes que puede llevar a que se entregue productos a clientes sin autorización del pedido y que tengan un saldo pendiente de pago con la empresa.	Media	Verificación con el personal de despacho los pedidos de clientes aprobados.	Los pedidos siempre son verificados por los encargados de despacho, en cuanto si son de contado que lleven el recibo de caja y si fuera crédito solicitan autorización de créditos.  Además únicamente se despacha la mercadería contra factura y respectivo soporte.	MC-8
	Incorrecto archivo de los pedidos realizados por los clientes lo que	Alta	Prenumeración de los formularios de pedido; investigación de documentos faltantes.	Los pedidos de clientes no se encuentran pre numerados. 	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 14 2/3

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

138

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	<p>puede provocar la pérdida de la documentación y que no se entregue los productos solicitados.</p> <p>Impuntual e inexacta información sobre el inventario lo que puede llevar a compras innecesarias que afectan la liquidez de la empresa para inversiones.</p>	Media	<p>Actualización de la información sobre inventarios diariamente con la finalidad de tener la información oportunamente.</p> <p>Inventarios periódicos de los materiales en</p>	<p>No se verifica que la documentación este completa.</p> <p>El control de los inventarios se realiza en una hoja electrónica (Excel), utilizando los pedidos como referencia. Ø</p> <p>El conteo de los inventarios se realiza</p>	<p>MC-9</p> <p>MC-9</p>

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 14 3/3

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017



139

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	Ambigüedad o inexactitud de la información sobre pedidos de clientes lo cual provoca que se entreguen productos de forma incompleta o incorrecta.	Baja	almacén y conciliación con los registros de inventario permanente. Investigación de cualquier diferencia. Verificación de la información de los pedidos de clientes con el personal de despacho. Comunicación con el cliente si fuera necesario.	una vez al año. Y las existencias de producto no son comparadas con lo registrado. Los encargados de entregar el producto trasladan el pedido a bodega lo más exacto y puntual posible. ✓ Si existieran dudas acerca del pedido el personal de bodega consulta con despacho.	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: la elaboración y operación de pedidos es adecuada, excepto porque es necesario numerar los pedidos para su completo control, se deben de desarrollar políticas y procedimientos para el manejo y control de los inventarios; y realizar inventarios periódicos para identificar faltantes oportunamente. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

P.T.	MC-9	1/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Conteo físico de inventario

Conteo Físico

PFO

Hoja: 2 / 20

Contado por:

Revisado por:

Código	Producto	Cantidad	Conteo
INV0030	Clavo p/lamina 2 ½" x 9" AG	673	532
INV0031	Bolsa de clavo con cabeza medida 2" AG	155	124
INV0032	Bolsa de clavo con cabeza medida 2 ½" AG	278	277
INV0033	Bolsa de clavo con cabeza medida 3" AG	429	409
INV0034	Bolsa de clavo con cabeza medida 4" AG	159	159
INV0035	Tubo agua potable ½" 315 PSI	507	506
INV0036	Tubo agua potable ¾" 250 PSI	329	320
INV0037	Tubo agua potable 1" 160 PSI	157	157
INV0038	Tubo agua potable 1 ½" 125 PSI	179	165
INV0039	Tubo p/bajada pluvial 2"	503	491
INV0040	Tubo p/bajada pluvial 3"	687	681
INV0041	Tubo p/bajada pluvial 4"	492	500
INV0042	Codo 90° agua potable ½"	693	678
INV0043	Codo 90° agua potable ¾"	160	160
INV0044	Codo 90° agua potable 1"	194	190
INV0045	Codo 90° bajada pluvial 2"	492	501
INV0046	Codo 90° bajada pluvial 3"	639	639
INV0047	Codo 90° bajada pluvial 4"	294	290
INV0048	Codo 45° agua potable ½"	189	159
INV0049	Codo 45° agua potable ¾"	293	290
INV0050	Codo 45° agua potable 1"	167	167
INV0051	Codo 45° bajada pluvial 2"	305	300
INV0052	Codo 45° bajada pluvial 3"	243	240
INV0053	Codo 45° bajada pluvial 4"	127	94

Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Conteo físico de inventario

P.T.	MC-9	2/2
Preparó	L.M.	19/01/2017
Revisó	G.R.	20/01/2017

Análisis:

Como se puede observar existen faltantes de productos que resaltaron como consecuencia de la toma física de inventario de algunos productos seleccionados para realizar la prueba, lo cual denota que la gestión de inventarios no es la adecuada para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa; esto sirve de evidencia para sustentar que es necesario un diseño de sistema de control interno para el área de inventarios ya que las diferencias de producto registrado y lo que está en existencia es una pérdida para la empresa.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 15 1/2

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

142

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Registrar los productos almacenados y disponibles de forma exacta y completa.	Posibilidad de que los productos transferidos del almacén o al almacén no estén documentados o registrados.	Media	Verificación de documentos numerados de transferencia para los traslados de productos del almacén o al almacén. Investigación de los documentos faltantes.	Los traslados a bodega están numerados y se lleva un archivo de estos, verificando continuamente que el correlativo sea correcto. Ø Los pedidos de mercadería que se trasladan a bodega para posteriormente pasar el producto a despacho no están debidamente numerados. Ø	MC-8

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 15 2/2

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

143

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	Posibilidad de traslado de productos del almacén o al almacén sin la autorización adecuada.	Media	Establecimiento de medidas de seguridad física para impedir la inclusión o eliminación no autorizada de productos en el almacén.	Los pedidos están autorizados por el encargado de despacho y los traslados a bodega están autorizados por el encargado de compras.	MC-8

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

Conclusión: es sumamente importante que toda la documentación tenga la numeración correspondiente para evitar extravío de documentos importantes y para el control eficiente del movimiento de mercadería, en el caso especial de los pedidos es esencial la numeración para validar la existencia de inventarios. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 16 1/4

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

144

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Enviar únicamente productos cuya solitud de envío haya sido autorizada y entregar el producto de manera eficiente y puntual al cliente.	Inexactitud de la Información procedente del procesamiento de pedidos lo cual puede resultar en la entrega incompleta o incorrecta de productos al cliente.	Baja	Comparación de los documentos de autorización de envío del producto con el pedido del cliente.	Los pedidos trasladados a despacho y a bodega surgen directamente de lo pedido por el cliente, siendo la base de su generación la factura emitida.	MC-8
	Inclusión en el envío al cliente de productos no pedidos o no autorizados lo cual puede provocar faltantes de inventarios que se	Media	Comparación de los productos con el pedido del cliente antes del envío.	El envío es emitido por el encargado de despacho y entregado al piloto junto con el producto para su entrega.	MC-8

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 16 2/4

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

145

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	resumen en pérdidas para la empresa.		Revisión de documentos de envío verificando que estén completos y comparación de la exactitud con el pedido del cliente antes del envío.	Los documentos de envíos no tienen un número correlativo. No es comparado el documento de envío con el pedido del cliente antes del envío. Ø	
	Interrupción de los canales de envío normales que atrasan la entrega del producto solicitado y puede provocar que el cliente no se sienta satisfecho con el servicio.	Media	Supervisión de las devoluciones o reclamos de facturas de los clientes relacionados con productos entregados y no pedidos.	No existe supervisión ni comparación de los pedidos de mercadería con el envío emitido.	MC-8
			Identificación de medios de envío alternativos.	La entrega de los pedidos de mercadería es realizada por el piloto y su ayudante,	MC-8

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 16 3/4

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

146

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	Ineficiencia de los métodos de envío lo cual puede llevar a que la entrega se atrase y los clientes decidan comprar	Alta	Revisión periódica de las alternativas de envío e identificación de las más eficaces.	en un camión designado a cada pareja; en caso existiera un inconveniente para realizar el pedido en el curso normal, se utiliza otro camión disponible o si fuera cercano el punto de entrega y poca la cantidad de producto se lleva en carretas de mano. No se revisan periódicamente las alternativas de envío.	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 16 4/4

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	<p>sus productos en otro lugar, es decir que disminuya la utilidad percibida.</p> <p>Posible pérdida del pedido o de la documentación de envío.</p>	Alta	Prenumeración de los documentos del pedido y envío; investigación de los faltantes.	Los documentos de pedidos no están enumerados consecutivamente; la documentación de envío no está enumerada, por lo que no se puede verificar que estén completos.	MC-8

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad

Conclusión: no existen políticas ni procedimientos con relación a la distribución de la mercadería al cliente, es necesario desarrollar procesos procurando la manera más eficiente de entregar el producto; además es sumamente importante que toda la documentación tenga la numeración correspondiente para su eficiente control. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 17

Preparó L.M. 24/01/2017

Revisó G.R. 26/01/2017

148

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Exactitud e integridad del registro de costos de inventario en que se incurre.	Inexactitud de la información, que esta sea recibida a destiempo o información no disponible sobre los costos reales en que se incurre.	Baja	Prenumeración y control de la secuencia numérica de las solicitudes de inventario emitidas y devueltas. Investigación de elementos faltantes. Conciliación de los registros de los costos incurridos con las facturas de compra de mercadería. Investigación de diferencias.	Los pedidos que realizan en bodega a compras no tienen numeración, es un documento impreso sin formato alguno. El Gerente Financiero da seguimiento al registro del inventario realizado por contabilidad. Ø	MC-8

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

Conclusión: se da seguimiento a los registros contables por concepto de costos, el gerente financiero realiza una conciliación de los costos incurridos por los inventarios, para verificar que sean registrados correctamente y de acuerdo a lo establecido por la administración.



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 18 1/2

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

149

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Obtener información pertinente del sector, datos económicos y de organismos de control obtenidos de fuentes externas, así como la información generada dentro de la organización para la toma de decisiones en el área de inventarios.	Información inexacta e inoportuna lo cual puede provocar que se tomen decisiones equivocadas que afecten el logro de las metas de la empresa.	Media	Reprocesamiento de la información requerida y establecimiento de fechas límites de entrega de información.	Mensualmente el jefe de inventarios informa de forma verbal sobre el rendimiento y cambios relacionados al área de inventarios, sin embargo nadie verifica que la información entregada sea correcta y no existe un informe formal que se entregue a la gerencia.	MC-6
	Imprecisión de la información trasladada al área de inventarios lo cual puede resultar en una toma de decisiones sobre bases	Baja	Análisis continuo de la información y verificación que la misma esté acorde a lo solicitado en su momento.	En el área de inventarios surgen inconvenientes en el cumplimiento de las fechas de entrega de documentos. La información presentada es generalmente la	MC-6

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 18 2/2

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	equivocadas o incompletas que pueden disminuir las utilidades de la empresa.			necesaria para la toma de decisiones, el gerente de operaciones no verifica que la información sea la adecuada antes de presentarla.	

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

Conclusión: la información sobre el rendimiento del área de inventarios es trasladada por el jefe de inventarios al gerente de operaciones, sin embargo nadie verifica que la información sea correcta. Adicionalmente no existe cumplimiento del área en cuanto a entrega de documentación al área contable se refiere. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 19 1/2

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

151

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Permitir la comprensión y ejecución de objetivos, procesos y responsabilidades de control interno en todos los niveles de la empresa por medio de la comunicación eficaz dentro del área de inventarios.	Incomprensión de lo comunicado que puede provocar que se malinterprete y ejecuten acciones innecesarias dentro del área de inventarios y por lo tanto disminuye la eficiencia.	Baja	Verificación de la ejecución correcta de las acciones solicitadas.	La comunicación entre las distintas áreas generalmente es buena y fluida, por ser mediana empresa todos los colaboradores se conocen y apoyan mutuamente. Ø	MC-6
	Ineficiencia en la comunicación lo cual puede resultar en que no llegue a las personas adecuadas y esto afecte al desarrollo de las operaciones y el cumplimiento	Baja	Realización de reuniones de comunicación sobre temas relevantes y verificación que los colaboradores interesados comprendan lo discutido.	Los colaboradores son comunicados continuamente por medio de reuniones mensuales en las que se da a conocer el estado y nivel de cumplimiento de las metas. Además de	

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 19 2/2

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

152

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	de las metas de ventas trazadas.		.	reuniones que el jefe de cada área realiza con los colaboradores individualmente al iniciar en un puesto para darle a conocer sus responsabilidades y como las actividades que debe realizar afectan las de otros.	

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

Conclusión: la comunicación fluye adecuadamente debido al tamaño de la empresa; sin embargo, ya que está en proceso de crecimiento es importante que la estructura organizativa se actualice continuamente, agregando los puestos nuevos y los cambios que se apliquen con la intención que todos los colaboradores estén debidamente informados y siga funcionando adecuadamente la comunicación. *Incluido en el Informe de Hallazgos*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 20 1/3

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

153

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Desarrollar una continuada supervisión sobre las actividades del área de inventarios que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.	Inadecuada supervisión de las actividades que no permite identificar las deficiencias de control interno y puede llevar a la carencia de controles adecuados.	Media	Comparación de la información conseguida en el curso de las actividades diarias con la información generada a través de los sistemas. Comprobación de controles que deben de prevenir o detectar los problemas.	El Consejo de Administración cuestiona con frecuencia los informes financieros y de gestión que no coinciden con la información recabada por ellos. Los estados de cuentas por pagar y por cobrar son revisados y reconciliados periódicamente. No se tiene un control adecuado de la existencia de inventarios. La administración participa activamente en las operaciones de la empresa, no obstante	MC-4 MC-4 MC-6

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 20 2/3

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

154

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	Carencia de un área específica encargada de la supervisión continúa del control interno lo cual resulta en controles inadecuados que puedan ser incumplidos por el personal de la	Baja	Establecimiento de un departamento de auditoría interna que tenga la función de supervisar continuamente los controles.	descuida el control de inventarios. Las quejas por parte de clientes y proveedores son investigadas por la administración, al momento de encontrar la deficiencia se le da seguimiento. El departamento de auditoría interna es nuevo fue conformado en febrero del presente año, la cual tendrá a cargo la supervisión continua de los controles. ✓	

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 20 3/3

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

|----- ✓ -----

//

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
	empresa y por lo tanto puede llevar a robo e incluso a fraude.				

(a) Ver criterios en **CP-1 Criterio de Probabilidad**

155

Conclusión: la supervisión por parte del Consejo de Administración es adecuada en relación a la información financiera sin embargo descuida el área de inventarios, la cual es un área clave dada la naturaleza de la empresa. Por lo que es esencial que se implemente un control de existencias para evitar la pérdida de mercadería. *Incluido en el Informe de Hallazgos.*



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T. CC - 21 1/2

Preparó L.M. 25/01/2017

Revisó G.R. 27/01/2017

156

Objetivos	Factores de riesgo	Probabilidad (a)	Actividades de control detectadas	Consideraciones para el diseño	Ref.
Examinar el sistema de control interno del área de inventarios enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema.	Inapropiado enfoque del control interno lo cual puede provocar que no se detecten fallas que pueden ser significativas para las operaciones de la empresa.	Media	Realización de reuniones del equipo de evaluación para planear el proceso de evaluación y aseguramiento del esfuerzo coordinado.	El proceso de evaluación es informal. Por lo que no se realiza ninguna clase de reunión.	MC-6
	Incompetencia del personal que ejecuta las evaluaciones puntuales que puede llevar a que no se efectúen correctamente y se pasen por alto situaciones de fraude o robo.	Baja	Evaluación continua de la competencia y conocimiento de los evaluadores de tal forma que se determine qué acción tomar de acuerdo al resultado.	Debido a que el proceso de evaluación de inventarios es informal, no se cercioran de la competencia de los individuos, únicamente se les da instrucciones previas a la evaluación.	MC-6

(a) Ver criterios en CP-1 Criterio de Probabilidad



Empresa La Carretilla, S.A.

Diseño del Sistema de Control Interno para
el área de inventarios

Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016

Evaluación y captación de información

P.T.	CC - 21	2/2
Preparó	L.M.	25/01/2017
Revisó	G.R.	27/01/2017

Conclusión: durante el año 2016 la empresa no contaba con un grupo asignado a la evaluación de controles, por lo que el proceso de evaluación se realizaba únicamente de manera informal. Actualmente se formó el departamento de auditoría interna quien tendrá esta función.

4.7 Informe de entrega del diseño

Guatemala, 9 de febrero de 2017

Señores
Consejo de Administración

Estimados señores:

De acuerdo con lo acordado se realizó un diseño del sistema de control interno tomando de base las operaciones realizadas del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, en la cual se evaluó los procesos de compras, bodega, despacho y distribución de mercadería para obtener información clave.

Para realizar la evaluación se tomaron en cuenta los riesgos inherentes y de control que surgen de la naturaleza y estructura de la empresa.

En la realización de la evaluación del sistema de control interno se identificaron algunas deficiencias. Las recomendaciones consideradas más importantes se detallan en el Informe de Hallazgos adjunto y se limitan a los puntos identificados durante el trabajo de campo.

Como respuesta a éstas y otras deficiencias detectadas se diseñó un sistema de control interno que consta de directrices, políticas y procedimientos que sirven de punto de partida para el mejoramiento de las condiciones a la fecha.

Consideramos que el sistema de control interno en el área de inventarios no es adecuado para gestionar los riesgos relacionados y objetivos en la organización, lo cual se puede concluir de acuerdo a la evaluación y captación de información realizada en el trabajo de campo.

En respuesta a las deficiencias encontradas en el sistema de control interno, se procedió tal como se acordó al diseño de un sistema de control interno a la medida de la naturaleza y operación de esta empresa. Adjunto a esta carta se le presenta: directrices, políticas y procedimientos; estas herramientas servirán para el mejoramiento de controles existentes y la implementación de nuevos controles para aumentar la eficiencia de las operaciones del área de inventarios. Se espera que la implementación de dichas herramientas se desarrolle con éxito, de tal forma que los problemas en controles que se dieron en años anteriores si se dieran de nuevo y nuevas deficiencias se puedan detectar y corregir rápidamente.



Lic. Guillermo Rodríguez

Auditor Interno

Informe de Hallazgos

1. Implementar un código de conducta

Área de Mejora

La empresa no cuenta con un código de conducta formal que guíe el comportamiento de los colaboradores del área de inventarios, y que establezca las acciones que no serán toleradas por esta.

Criterio

Dentro del acta número 7 del Consejo de Administración con fecha 24 de febrero de 2010 se establece que la empresa debe tener un código de conducta para el cumplimiento de la integridad y valores éticos. (Ver P.T. **MC-2**)

Causa

La empresa inicio operaciones en el 2007 siendo una pequeña empresa, conforme los años han ido creciendo por lo que anteriormente no se consideraba necesaria la implementación de un código de conducta formal. Únicamente proporciona a los colaboradores nuevos una carta en las que se les indica los valores de la empresa y la actitud que se espera de todos.

Efecto

Debido a que no se cuenta con un código de conducta formal los colaboradores no tienen una guía de conducta dentro de la empresa, lo cual puede provocar que realicen actividades que afecten el desarrollo de las operaciones, tales como robos, fraudes u errores en sus labores.

Plan de acción

Se debe desarrollar un código de conducta completo, para guiar a los trabajadores y que puedan desempeñar eficientemente sus labores. Por lo que se realizó la directriz de ambiente de control donde se detalla lo necesario para realizarlo en forma adecuada.

2. Adecuar espacio para la salvaguarda de los inventarios

Área de Mejora

La bodega no tiene acceso restringido a los espacios donde se resguardan los inventarios.

Criterio

En el acta número 18 del Consejo de Administración con fecha 16 de enero de 2015 se discutieron las diferencias en la existencia de los inventarios, acordando determinar métodos de control y salvaguarda de los mismos; lo cual a la fecha no se había llevado a cabo. (Ver P.T. **MC-7**)

Causa

La empresa tiene inventarios dentro y fuera de bodega, los cuales no son resguardados correctamente, ya que cualquier persona puede ingresar a los espacios indicados.

Efecto

La bodega no tiene acceso restringido, es decir que cualquier persona puede ingresar, además los materiales que se encuentran fuera de bodega tales como la arena y el pedrín están expuestos y a disposición de cualquier persona, por lo que los inventarios pueden ser robados en cualquier momento.

Plan de acción

Es sumamente importante que se haga una restricción de accesos, de tal forma que solamente los bodegueros y el encargado de bodega puedan ingresar. Se efectuó una directriz donde se describe a detalle lo anterior.

3. Implementar sistema de inventario permanente

Área de Mejora

El inventario completo de productos se realiza únicamente una vez al año y no existe un control diario de la existencia de productos.

Criterio

En el artículo 42 de la Ley de Actualización Tributaria establece que el contribuyente está obligado a reportar las existencias de inventarios dos veces al año, en los meses de enero y julio de cada año a la Administración Tributaria; lo cual a la fecha no se está acatando en su totalidad.

Causa

La compañía no tiene un sistema de inventario permanente que muestre la cantidad de inventario en mano, por artículo, en cualquier punto en el tiempo. La gerencia se basa en el conteo de inventario de fin de año para determinar el valor del inventario anual.

Efecto

Los faltantes de producto no son detectados oportunamente, por lo que en caso existieran robos no serían investigados y resueltos a tiempo. Además, esto puede provocar problemas con la Superintendencia de Administración Tributaria; ya que no se está cumpliendo lo establecido en la ley.

Plan de acción

La gerencia debe implementar un sistema de inventario permanente. Algunos de los beneficios de la implementación de un sistema de inventario permanente son los siguientes:

- Permitir que la compañía pueda controlar con precisión los niveles de existencia e identificar las pérdidas y errores de manera oportuna mediante la realización de conteos de inventarios completos.

- Comparar la actividad de ventas con las compras de inventario y las cantidades para identificar los artículos de movimiento más lento que pueden estar en riesgo de convertirse en obsoletos.
- Monitorear la rotación de existencia a través de una gama de productos para ayudar a la gerencia en el proceso de toma de decisiones (estableciendo niveles óptimos de reabastecimiento para sus líneas de existencia).
- Facilitar la información financiera de los inventarios y la generación de una variedad de informes para ayudar en la gestión de inventarios.

Como parte de este sistema, la gerencia debe realizar conteos de inventarios, por lo menos dos veces al año. Cualquier discrepancia entre el sistema de inventario y la necesidad de inventario físico debe ser plenamente investigada y los valores de inventario deben ser ajustados.

4. Desarrollar descriptores de puestos

Área de Mejora

La empresa no cuenta con descriptores de puestos para el área de inventarios, los cuales son necesarios para evaluar y comparar las cualidades de los candidatos con las exigencias del trabajo.

Criterio

De acuerdo al Código de Trabajo de Guatemala artículo 61, el patrono tiene la obligación de dar oportunamente a los trabajadores los materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido; los descriptores de puestos son esenciales para que el colaborador tenga conocimiento de cómo realizar las actividades propias del puesto de trabajo para el cual fue contratado.

Causa

Debido al tamaño de la empresa no consideraban necesario descriptores de puestos del área de inventarios, actualmente está se encuentra en crecimiento y la cantidad de personal aumentó.

Efecto

El área de recursos humanos utiliza únicamente el criterio para el reclutamiento del personal, sin tener un perfil establecido para el área de inventario lo que puede llevar a contratación de personal no competente para dicha área.

Plan de acción

Es necesario que se desarrollen descriptores de puestos para el área de inventarios que sirvan de apoyo en el proceso de reclutamiento, los cuales deben contener las características o exigencias de cada puesto. Se realizó una directriz donde se detalla lo necesario para realizarlos en forma adecuada.

5. Dar seguimiento a estrategia de inventarios

Área de Mejora

El plan estratégico se establece al inicio del año, en el cual se incluye la estrategia de venta que la empresa aplicará con relación a los productos más importantes (hierro y cemento); posteriormente no se da seguimiento a la implementación del plan.

Criterio

Dentro del acta número 10 de la Asamblea de Accionistas realizada el 6 enero de 2012 se estableció que el Consejo de Administración es el encargado de acordar la estrategia más adecuada para la empresa y velar por su cumplimiento. (Ver P.T. **MC-7**)

Causa

La estrategia creada para el área de inventarios no se le da el seguimiento adecuado para obtener seguridad que permita alcanzar los objetivos de la entidad, derivado a la falta de conocimiento en la gestión del área de inventarios por parte del Consejo de Administración.

Efecto

Complicaciones inesperadas sin atender en la evolución del plan estratégico que al final pueden ser difícilmente resarcidas.

Plan de acción

Capacitación sobre la gestión adecuada del área de inventarios de una masa crítica de miembros del Consejo de Administración, para que posteriormente se encarguen del seguimiento de la estrategia establecida para dicha área.

6. Aprobar formalmente la estructura organizativa

Área de Mejora

La estructura organizativa del área de inventarios no ha sido formalizada por medio de la autorización del Consejo de Administración de la empresa, por lo que dicha estructura no se ha dado a conocer al personal del área de inventarios.

Criterio

La estructura organizativa proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de empresa; además dentro del Código Comercio en el artículo 10 establece que las sociedades mercantiles son sociedades organizadas bajo forma mercantil, por lo anterior resulta necesaria la formalización del mismo.

Causa

La empresa está en proceso de crecimiento por lo que no había plasmado la estructura organizativa del área de inventarios para la autorización del Consejo de Administración, y posteriormente darlo a conocer a los colaboradores.

Efecto

Los colaboradores desconocen los niveles de autoridad y responsabilidad que cada uno posee, por lo que no ejecutan las actividades propias del puesto adecuadamente.

Plan de acción

Autorización del Consejo de Administración de la estructura organizativa que actualmente tiene el área de inventarios y evaluación continua para determinar si es adecuada a las necesidades del área. Se efectuó una directriz donde se detalla lo anterior.

7. Formalizar políticas y procedimientos

Área de Mejora

La empresa no cuenta con políticas formalizadas que describan las prácticas empresariales adecuadas; y los procedimientos autorizados que definan la autoridad y responsabilidad de los colaboradores del área de inventarios.

Criterio

En el artículo 63 del Código de Trabajo de Guatemala indica que es obligación de los trabajadores el desempeñar el servicio contratado bajo la dirección del patrono, a cuya autoridad quedan sujetos en todo lo concerniente al trabajo; lo anterior representa un derecho de la empresa a establecer los parámetros que a su consideración sean los más adecuados para el desarrollo de las actividades de cada puesto.

Causa

Anteriormente no se consideraban necesarias las políticas y procedimientos formales debido al tamaño de la empresa, por lo que únicamente se indicaban estos en forma verbal. Sin embargo la cantidad de actividades ha ido creciendo, al igual que el tamaño de la empresa.

Efecto

Debido a que no se cuenta con políticas y procedimientos formales y por lo tanto no se da un adecuado seguimiento, los colaboradores del área de inventarios pueden realizar prácticas incorrectas que exponen a la empresa a riesgos que pueden resultar siendo materiales.

Plan de acción

Diseñar políticas y procedimientos formales para el área de inventarios y dar seguimiento periódico al cumplimiento de los mismos. Se realizaron políticas y procedimientos según lo expuesto anteriormente como parte del trabajo contratado.

8. Numerar documentación del área de inventarios

Área de Mejora

La documentación como los pedidos, envíos, requisiciones y órdenes de compra no tienen numeración correlativa para su correcto control.

Criterio

La numeración correlativa de la documentación de movimiento de inventarios tiene como finalidad aplicar un correcto control de las existencias de inventarios, tal como se establece en el acta número 18 del Consejo de Administración con fecha 16 de enero de 2015. (Ver P.T. **MC-7**)

Causa

La empresa no tiene documentación numerada para la toma de pedidos, envíos, requisiciones y órdenes de compra únicamente formatos creados en digital por el jefe de inventarios para facilitar el desarrollo de las actividades.

Efecto

Derivado a que los pedidos, envíos, requisiciones y órdenes de compra no son numerados pueden ser extraviados preliminar a la entrega, provocando el incumplimiento en el despacho del producto al cliente.

Plan de acción

Diseñar documentación para el movimiento de inventario adecuada con numeración correlativa y supervisar continuamente su integridad; lo cual se detalla en los procedimientos para el control de inventarios como parte del trabajo contratado.

4.8 Directrices, políticas y procedimientos

Empresa La Carretilla, S.A.	Directrices del Sistema de Control Interno	
------------------------------------	---	---

Introducción

El sistema de control interno está compuesto de cinco componentes, los cuales son sumamente importantes para el desarrollo de una entidad, por medio de dichos componentes la empresa puede alcanzar los objetivos trazados. El componente base es el ambiente de control, ya que aporta disciplina y estructura a la organización; este a su vez se compone de siete directrices que marcan las pautas de comportamiento y tienen influencia directa en el nivel de concienciación del personal.

Las directrices del sistema de control interno de la empresa La Carretilla, S.A. que se presentan a continuación se han elaborado a la medida tomando en consideración la naturaleza, tamaño y operaciones de la entidad.

I. Gestión de la ética en el área de inventarios

En el código de la compañía se deben incluir los principales aspectos de ética y valores que tengan relación directa con el área de inventarios, si en dado caso ya se cuentan con directrices generales al respecto éstas se aplicarán literalmente al área. Sin embargo, se debe recalcar en que el personal del área de inventarios conozca:

- a) La misión de la organización
- b) Las personas que conforman la administración.

Elaborado: Lissa Mata	Autorizado: Antonia Peláez Fecha: 13 de febrero 2017	Página 1
-----------------------	---	----------



- c) Los aspectos éticos y principios del área de inventario.
- d) La relación de la entidad con su entorno.
- e) Lineamientos éticos, de conducta y guías prácticas.
- f) Ejemplos de comportamientos éticos y no-éticos.
- g) Reglas de conducta específicas.

Dicho código servirá para hacer visible cómo opera la compañía, cómo incorpora sus principales valores y cómo se relaciona con sus principales interesados; para la realización del código el Consejo de Administración tomará en cuenta la naturaleza de éste, lo cual consiste en delinear las normas de comportamiento y las prácticas.

Los principios clave que se tienen que tomar en consideración al desarrollar el código son:

- a) Los objetivos generales de la organización están orientados por los valores, para promover en la empresa una cultura de integridad y de hacer lo correcto.
- b) El código de conducta refleja la naturaleza de la organización, todo su contenido tendrá que ser desarrollado con base en este principio, tomando en cuenta el tamaño de la organización, tipo y complejidad, ubicación geográfica, sector y consideraciones culturales. Dado que es una mediana empresa es conveniente que se realice enfocándose en acciones.
- c) La responsabilidad ética es de la administración de la empresa, por lo que es necesario que se comprometan para poder influenciar en la cultura y comportamiento de la organización.



- d) La elaboración del código de conducta lo tendrán a cargo el Consejo de Administración, la Gerencia General y el área de Recursos Humanos, con el objetivo de fomentar el compromiso en todas las áreas.
- e) El proceso establecido para definir, desarrollar y revisar el código, y al mismo tiempo establecer las actividades claves tiene que ser identificado. El mínimo de actividades que deben de llevar a cabo los jefes de cada área para la elaboración del código son:
- Llegar a un acuerdo sobre el propósito y cómo será utilizado, para posteriormente incluirlo en una declaración de intención en el código.
 - Establecer a los terceros interesados.
 - Revisar los lineamientos de conducta externos.
 - Un grupo de trabajo que elabore un borrador del contenido.
 - Aprobación.
 - Publicar y divulgar.
 - Implementar revisando el contenido y el impacto en la organización.
 - Capacitar y comunicar.
- f) Divulgar y concientizar continuamente, los colaboradores deben de tener claras las consecuencias de no adherirse al código; es de gran importancia que los integrantes de una compañía conozcan las sanciones impuestas a los colaboradores que violan el código de conducta.



II. Compromiso de competencia profesional

Para cada puesto de trabajo se requiere un nivel de competencia, el cual es el reflejo del conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas.

El área de recursos humanos tendrá que desarrollar descripciones de puestos para el área de inventarios, que contengan los conocimientos y habilidades necesarias para realizar adecuadamente el trabajo, esto lo deben especificar los gerentes que conforman la administración de la empresa. Los puestos a describir son:

- a) Jefe de inventarios
- b) Encargado de compras
- c) Encargado de despacho
- d) Encargado de bodega
- e) Bodegueros
- f) Pilotos
- g) Ayudantes

Antes de iniciar con la realización de los descriptores de puestos se establece la estructura organizacional del área de inventarios, la denominación y número de cargos que conformarán la estructura y las relaciones jerárquicas; posteriormente se hace la asignación a cada cargo las funciones y responsabilidades que le corresponden, determinar los requisitos (es decir estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones y por último dichos descriptores tendrán que ser aprobados por el Consejo de Administración y divulgados dentro del área para su aplicación.



Al momento de elaborar las funciones para el puesto de trabajo se tendrá que tomar en consideración la naturaleza y el grado de juicio profesional aplicables a un trabajo específico, esto con la intención de identificar el nivel de competencia, formación y experiencia que se requiere para el puesto.

Cuando se dé por finalizado el proceso de aprobación y divulgación de los descriptores de puesto, el área de recursos humanos lo analizará y pondrá en práctica en las contrataciones que deba realizar para el área de inventarios, además para verificar que todos los colaboradores del área de inventarios cumplan con los parámetros establecidos en los descriptores. Es decir éste será un instrumento de recursos humanos para la toma de decisiones en los procesos de captación de personal, retención, capacitación y desarrollo de los colaboradores.

III. Consejo de Administración

Un elemento que no debe faltar dentro del Consejo son los consejeros externos, es importante que el consejo incluya al menos tres consejeros externos con el conocimiento y experiencia necesaria para proporcionar equilibrio al desarrollar las funciones propias de este.

El Consejo y el comité influyen directamente en la cultura de la organización y el entorno de control; es esencial que estos sean independientes de la dirección, además de la experiencia y la calidad de sus miembros. Adicionalmente, estos deben relacionarse adecuadamente con los auditores internos y externos, y plantear preguntas acerca de planes y comportamientos a la dirección.



IV. La filosofía de dirección y el estilo de gestión

Influye directamente en la dirección que se da a la gestión del área de inventarios. El personal que conforma el área debe adoptar una actitud ética y moral al momento de desarrollar y presentar la información financiera.

Es esencial que se establezcan e identifiquen las áreas restringidas, las cuales deben ser la bodega de inventario y el archivo con documentación confidencial. Estas áreas deben aceptar únicamente el acceso a personal autorizado.

Ahora bien el acceso a bodega de inventarios únicamente lo tienen el encargado del área, bodegueros y los puestos de alto rango como el jefe de inventarios y el gerente de operaciones. En caso se diera robo de mercadería, utilizando el acceso restringido se podrá identificar con mayor facilidad a él o los involucrados.

Es sumamente importante que la Gerencia transmita el compromiso, liderazgo y valores éticos de manera explícita y permanente a todos los niveles de la organización. En este caso el Gerente de operaciones tendrá que transmitir esto a los niveles inferiores del área de inventarios.



V. Estructura organizativa

La estructura organizativa responde a la naturaleza y tamaño de la empresa para la consecución de los objetivos trazados. La estructura organizativa de la entidad se debe apoyar en las líneas de autoridad ya establecidas en los descriptores de puestos del área de inventarios.

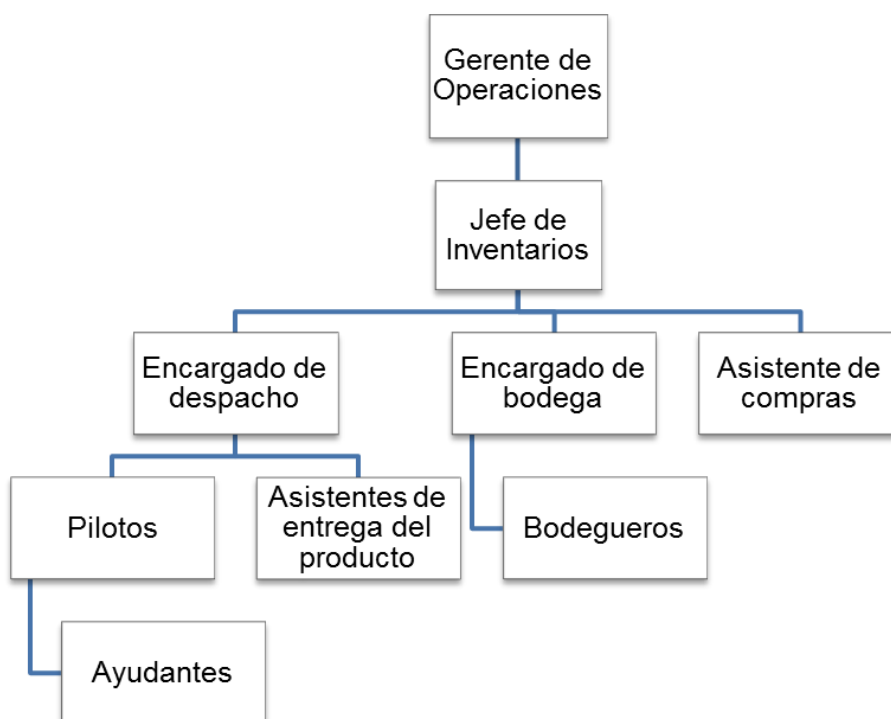
Es necesario que todos los colaboradores del área tengan claro a quien deben reportar y en qué nivel están localizados; lo cual debe darse a conocer por medio de un organigrama. Este contiene tres partes fundamentales: el núcleo de operaciones (bodegueros), ápice estratégico (gerentes) y línea media.

Al momento de desarrollar la estructura se establecen los integrantes del área de inventarios y las funciones asignadas, además del nivel de autoridad de cada puesto.

Basado en el conocimiento de la empresa se identificaron los elementos principales que se tendrán en cuenta al iniciar la realización de la estructura para que sea considerada adecuada: lo que se va a representar, en el caso de la Empresa La Carretilla, S.A. es un contenido estructural (prioridad a la estructura); el ámbito de aplicación (área de inventarios) y por último la elección de la presentación, tomando en cuenta el tipo de empresa es conveniente presentarla en forma vertical para facilitar la interpretación.



A continuación se presenta el organigrama considerado adecuado para el área de inventarios:



VI. Asignación de autoridad y responsabilidad

Para establecer los límites de autoridad la administración requiere de competencias específicas de liderazgo, iniciativa y un nivel adecuado de formación académica. Estos requisitos se informan al área de recursos humanos, para que al momento de contratar o ascender al personal sean aplicados.



Con respecto a la autoridad se centra la atención en delegar únicamente en la medida necesaria para la consecución de los objetivos. Derivado de esto, se tiene que garantizar que los riesgos se asumen en función de la capacidad de los responsables de identificar y minimizar dichos riesgos; basando sus acciones en prácticas prudentes, en la búsqueda de aumentar los beneficios y disminuir las pérdidas por medio de las buenas decisiones empresariales.

La autoridad y responsabilidad de cada puesto están incluidas en las descripciones de puestos; los cuales tienen que informarse a los colaboradores desde su primer día de trabajo, de tal forma que actúe de conformidad con la expectativa del puesto.

Es esencial que dentro de la empresa se implemente la comunicación continua (por lo menos una vez al mes) de los objetivos establecidos hacia el personal, con la intención de que los entiendan y adopten como propios. Además de enfatizar y explicar a los colaboradores como su actuación se relaciona con las de los demás y esto contribuye al logro de los objetivos.

VII. Políticas y prácticas de recursos humanos del área de inventarios

Las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección reflejan los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de los colaboradores del área de inventarios.

Elaborado: Lissa Mata	Autorizado: Antonia Peláez Fecha: 13 de febrero 2017	Página 9
-----------------------	---	----------



Esto se lleva a cabo en el caso de la contratación por medio de las evaluaciones de los perfiles de los candidatos del área, analizando las competencias, experiencia y formación; comprobando que los valores de las personas que se contratarán sean compatibles con los valores de la empresa.

Tanto el área de recursos humanos como el área de inventarios practiquen lo que está establecido y acordado en cuanto a los procedimientos de contratación de personal.

Por otro lado, en cuanto a la rotación del personal y los ascensos para el área de inventarios son basados en evaluaciones periódicas, de tal forma que demuestre el compromiso de la empresa con el progreso del personal.

Los rangos salariales serán propuestos ante el gerente del área pero autorizados siempre a nivel de gerencia general, lo cual deberá ser respetado con áreas de control. No se podrán ofrecer salarios mayores al rango salarial establecido para el área correspondiente de inventarios.

Cualquier discrepancia o problema en el manejo de los recursos humanos se discutirá primariamente en la gerencia de recursos humanos y luego se elevará a la gerencia general.

El proceso de formación del personal del área de inventarios tiene que responder a los cambios y nuevos retos que enfrentará la empresa, estos preparan al personal para que pueda mantener el ritmo y hacer frente de forma eficaz al entorno cambiante.

Estas acciones no se deben practicar únicamente al área de inventarios, sino que es de suma importancia su aplicación en todos los niveles para el desarrollo y crecimiento de la empresa.



Introducción

El desarrollo de las políticas para el área de inventarios es de vital importancia y da respuesta a las debilidades encontradas en la evaluación del sistema de control interno; por medio de estas políticas se pretende optimizar y ordenar las actuaciones de los colaboradores que pertenecen a dicha área.

Para un mejor entendimiento de a lo que se refiere con el término inventarios se da a conocer que están constituidos por producto de ferretería (clavos, pegamentos, silicones, entre otros), tubería y accesorios de PVC, arena, pedrín, cal, cemento y hierro.

Las políticas se realizaron de manera funcional y práctica para el entendimiento de todo el personal, están divididas acorde a las actividades que se realizan dentro del área de inventarios, es decir se realizaron políticas para las compras de mercadería, bodega, despacho y distribución.

Las políticas son de aplicación obligatoria y cualquier falta a lo establecido se aplicara acción correctiva, lo que puede ser desde una sanción hasta el retiro permanente de la empresa.

La vigencia de la presente política inicia a partir de un mes después de su autorización.

Elaborado: Lissa Mata

Autorizado: Antonia Peláez

Página 11

Fecha: 13 de febrero 2017



a. Generalidades

- Cumplir con la jornada de trabajo en los horarios de trabajo establecidos de 7:00 a 16:00 de lunes a viernes.
- Cuidar las herramientas de trabajo haciendo uso razonable de estos.
- En caso se diera un accidente de trabajo, informar inmediatamente a los superiores, quienes contactarán a la aseguradora responsable.
- No es permitido que los colaboradores saquen mercadería, materiales o información confidencial sin la autorización requerida.
- Los inventarios están valuados al costo específico de adquisición; estos se contabilizan al costo promedio.
- Realizar comparaciones y conteos físicos periódicos del inventario, haciendo uso del kardex y los registros contables.
- En caso se detectaran diferencias entre el registro de inventarios y las existencias físicas, se procederá a investigar el origen de las mismas; si fuese un error en el registro se realizará el ajuste adecuado. Si fuese un faltante por acto ilícito se identificarán a los responsables y se decidirá sobre qué sanción o acción aplicar.



b. Políticas de Compras

- La información de proveedores en la base de datos debe estar siempre actualizada; incluyendo dirección, teléfono y lista de precios.
- Los proveedores no pueden tener ningún vínculo de consanguinidad o afinidad con el encargado de compras, el jefe de inventarios o el gerente de operaciones.
- Todo requerimiento de compra debe ser aprobado por el Gerente de operaciones, caso contrario no se podrá proceder con la compra.
- La orden de compra debe ser entregada al proveedor debidamente firmada, como confirmación del pedido.
- Las compras deben estar completas y entregadas a bodega inmediatamente.
- Las facturas y demás documentación de soporte se deben entregar a contabilidad, para su ingreso y especificación de las condiciones y plazos de pago.

c. Políticas de Bodega

- La mercadería siempre debe estar completa al momento del ingreso, y firmada de conforme al encargado de compras.
- La bodega debe estar siempre en orden y en la medida de lo posible, limpia.

Elaborado: Lissa Mata	Autorizado: Antonia Peláez Fecha: 13 de febrero 2017	Página 13
-----------------------	---	-----------



- El encargado de bodega tiene la responsabilidad de supervisar el trabajo de los colaboradores de bodega y asegurarse que la recolección del producto se haga eficientemente.
- El resguardo de los inventarios es responsabilidad del encargado de bodega, esto incluye cuando se encuentren faltantes de inventario.
- El acceso a bodega está restringido para personal ajeno a bodega, solamente el personal autorizado puede ingresar; siendo estos bodegueros, el encargado de bodega, jefe de inventarios y el gerente de operaciones; con excepción de los días que se realicen los inventarios físicos, el jefe de bodega debe contar con listados de los cargos y nombres del personal autorizado para el acceso.
- El kardex de control de inventarios debe estar debidamente numerado, la actualización tiene que ser diaria y los responsables son de la realización son las personas de bodega, para luego ser autorizado por el encargado de esta.
- Todos los movimientos de inventarios deben ser registrados por el personal de bodega, para asegurar la actualización de las existencias.



d. Políticas de Despacho

- No se entregará ningún pedido a un cliente (venta al crédito) sin la debida autorización del personal de créditos.
- Para entregar el pedido siempre se debe de solicitar los documentos de soporte de pago o autorización de crédito.
- La mercadería debe ser entregada de manera eficiente y cuidadosamente.
- Los encargados de despacho deben de verificar que la mercadería trasladada por bodega este completa para entregar el pedido al cliente.

e. Política de Distribución

- El piloto debe verificar que este completo el pedido.
- El piloto al recibir la mercadería debe hacerse responsable de cualquier faltante o daño que a la mercadería resultante de la movilización inadecuada de la misma.
- El transporte del producto se debe hacer con los cuidados necesarios y de manera eficiente.
- El piloto y ayudante deben de tener como prioridad el servicio al cliente en todo momento durante la realización de su trabajo.



I. Propósito

El propósito de este documento es establecer la metodología adecuada para la gestión de inventarios, se desarrolló en la búsqueda de optimizar el tiempo y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de los clientes.

II. Alcance

El presente procedimiento está dirigido a todo el personal del área de inventarios, lo cual incluye compras, bodega, despacho y distribución.

III. Definiciones

Inventario: formado por los bienes de una empresa que se destinan a la venta o producción para su posterior venta.

Bodega: espacio físico donde se resguardan los inventarios.

Distribución: área encargada de la entrega de los pedidos al lugar solicitado por el cliente.

IV. Controles

a. Compras

- La requisición de la mercadería debe de ser un formato especial, con numeración correlativa para su debido control.
- Al momento de elegir un proveedor se debe de hacer una comparativa de las cotizaciones solicitadas, dicha decisión se debe basar en los precios más convenientes y servicio ofrecido.



- La selección de un proveedor debe ser comprobable y respaldada por cotizaciones, siendo revisado por el jefe de inventarios verificando que sea correcto el proceso.
- Se debe contar con un formato de orden de compra; que contenga el nombre del proveedor de la mercadería con sus datos completos (dirección, teléfono y nombre del contacto), número correlativo del documento, cantidad y descripción de la mercadería solicitada y fecha de pago. La orden de compra debe de ser autorizada por el jefe de inventarios.

b. Bodega

- El encargado de bodega revisa que la mercadería solicitada está completa, firma de recibido y conforme el documento denominado “confirmación de recibido”, si en caso no estuviera completo el producto, en el mismo documento hace la observación.
- La mercadería es organizada y colocada en los lugares más convenientes de conformidad con su naturaleza, el encargado de bodega supervisa periódicamente que esto se aplique.
- Realizar comparaciones de la existencia registrada en el kardex con la existencia registrada por contabilidad de productos seleccionados al menos una vez al mes, e inventarios generales de toda la mercadería trimestralmente.
- Actualizar los kardex continuamente conforme se entregue el producto a despacho.

Elaborado: Lissa Mata	Autorizado: Antonia Peláez Fecha: 13 de febrero 2017	Página 17
-----------------------	---	-----------



c. Despacho

- Verificar que el producto que traslada bodega este completo, utilizando la factura para dicha acción.
- Al momento de entregar la mercadería al cliente, y que este conforme con lo recibido, el encargado de despacho sella de procesada la factura.
- El encargado de despacho confirma que la factura ya está pagada por medio del recibo de caja presentado o que el crédito está autorizado, comunicándose con créditos.

d. Distribución

- Al momento de entregar el producto, la orden de envío es firmada por el cliente para comprobar que este efectivamente lo recibió.

Ver flujo del proceso en página 19.



Actividad

Encargado de Bodega

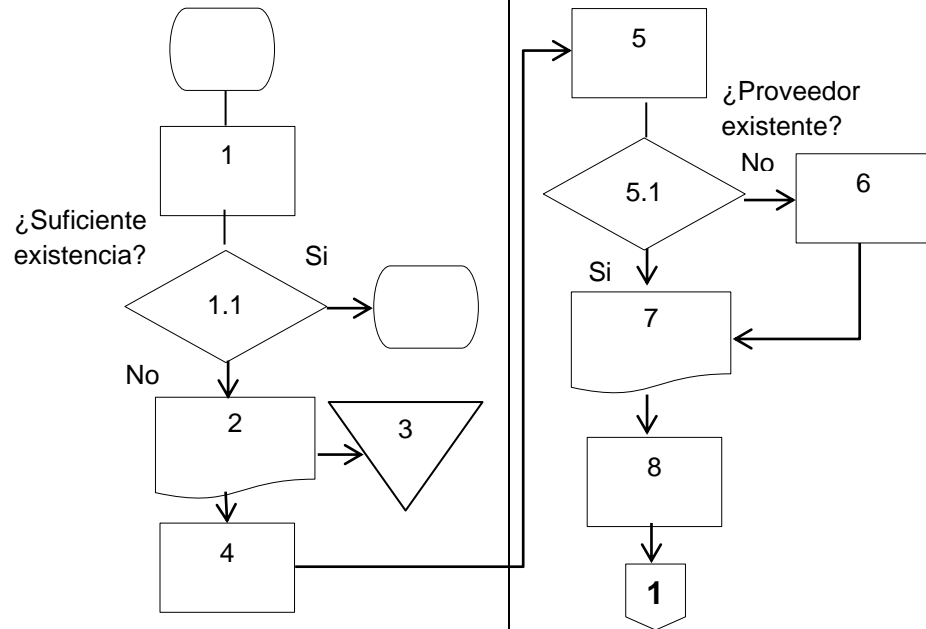
Encargado de Compras


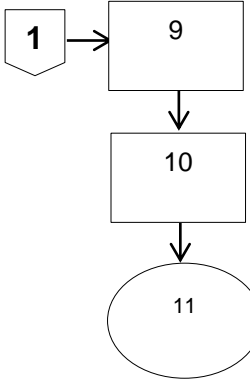
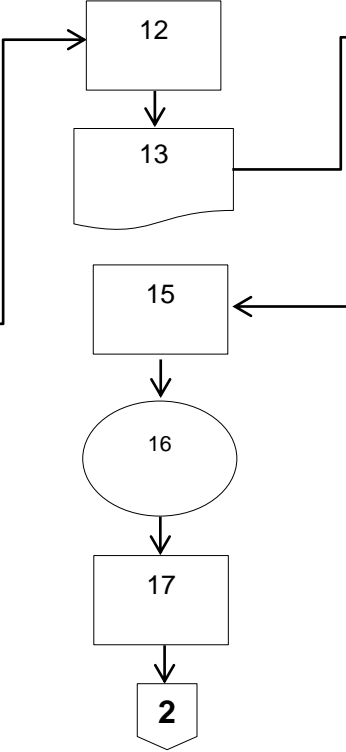
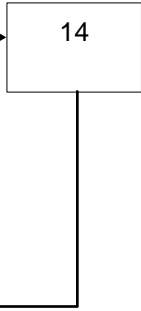
Encargado de bodega

- 1. Verifica las existencias de inventarios.
- 1.1 ¿Se tiene suficiente existencia?
- 2. **No:** llena requisición.
- Si:** fin del proceso.
- 3. Archiva la requisición.
- 4. Envía la requisición a compras.

Encargado de compras

- 5. Recibe la requisición.
- 5.1 ¿Existe proveedor para el producto?
- 6. **No:** solicita cotizaciones y presenta tres ofertas.
- 7. **Si:** realiza una orden de compra.
- 8. Envía orden de compra.



<p align="center">Empresa La Carretilla, S.A.</p>	<p align="center">Procedimiento para el Control de Inventarios Área de Inventarios – Compras</p> 		
<p align="center">Actividad</p>	<p align="center">Jefe de Inventarios</p>	<p align="center">Encargado de Compras</p>	<p align="center">Proveedor</p>
<p>Jefe de inventarios</p> <p>9. Recibe orden de compra. 10. Selecciona la mejor oferta. 11. Autoriza la orden de compra.</p> <p>Encargado de compras</p> <p>12. Solicita pedido de productos a proveedor. 13. Emite contraseña de pago.</p> <p>Proveedor</p> <p>14. Entrega pedido y recibe contraseña de pago.</p> <p>Encargado de compras</p> <p>15. Recibe pedido. 16. Verifica que este completo y firma de recibido. 17. Traslada y entrega pedido a bodega.</p>			
<p>Elaborado: Lissa Mata</p>	<p>Autorizado: Antonia Peláez Fecha: 13 de febrero 2017</p>		<p align="right">Página 20</p>

Empresa La Carretilla, S.A.

Procedimiento para el Control de Inventarios
Área de Inventarios – Compras



Actividad

Encargado de Bodega

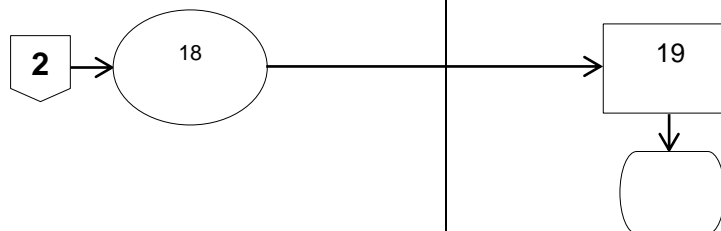
Bodeguero

Encargado de bodega

18. Verifica que lo solicitado este completo y firma de recibido.

Bodeguero

19. Recibe y organiza la mercadería.




Elaborado: Lissa Mata

Autorizado: Antonia Peláez

Fecha: 13 de febrero 2017

Página 21

<p align="center">Empresa La Carretilla, S.A.</p>	<p align="center">Procedimiento para el Control de Inventarios Área de Inventarios – Ventas</p> 	
<p align="center">Actividad</p>	<p align="center">Cliente</p>	<p align="center">Vendedor</p>
<p>Cliente</p> <p>1. Consulta existencias y solicita precios de productos.</p> <p>Vendedor</p> <p>2. Proporciona información.</p> <p>Cliente</p> <p>2.1 ¿Hace pedido el cliente?</p> <p>Vendedor</p> <p>3. Si: toma el pedido y emite la factura. No: fin del proceso.</p> <p>3.1 ¿El pago será al contado?</p> <p>4. No: Pide aprobación a créditos.</p> <p>4.1 Recibe autorización.</p> <p>5. Si: Solicita al cliente pasar a cancelar la factura en caja.</p>		
<p>Elaborado: Lissa Mata</p>	<p>Autorizado: Antonia Peláez Fecha: 13 de febrero 2017</p>	<p align="right">Página 22</p>



Actividad

Caja

Cliente

Caja

- 6. Recibe la factura, enviada por el vendedor.
- 7. Indica monto a cancelar al cliente.

Cliente

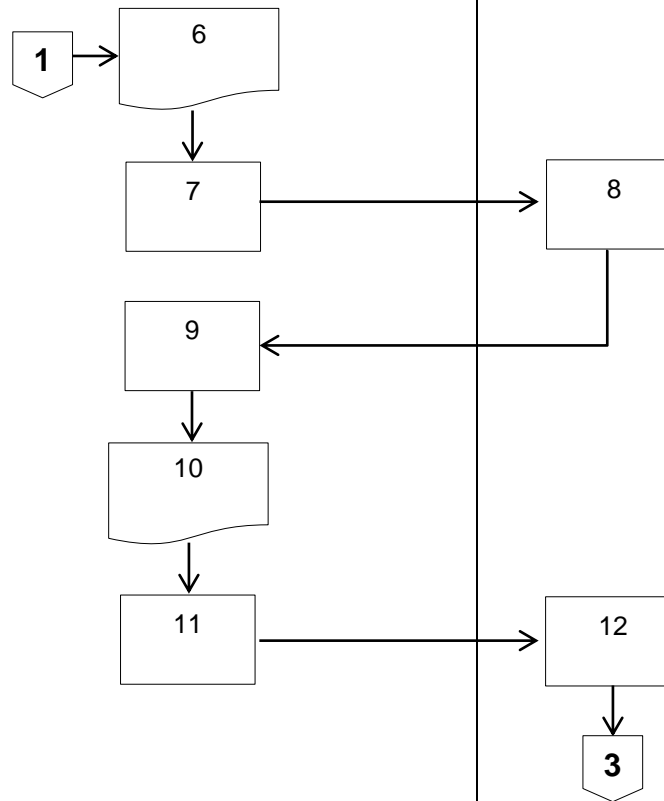
- 8. Entrega a caja el monto indicado.

Caja

- 9. Recibe pago y emite recibo de caja.
- 10. Sella de pagado la factura.
- 11. Entrega factura sellada y recibo de caja.

Cliente

- 12. Se presenta a despacho con documentación.





Empresa La Carretilla, S.A.

Procedimiento para el Control de Inventarios
Área de Inventarios – Ventas

Actividad

Encargado de Despacho

Bodegueros

Encargado despacho

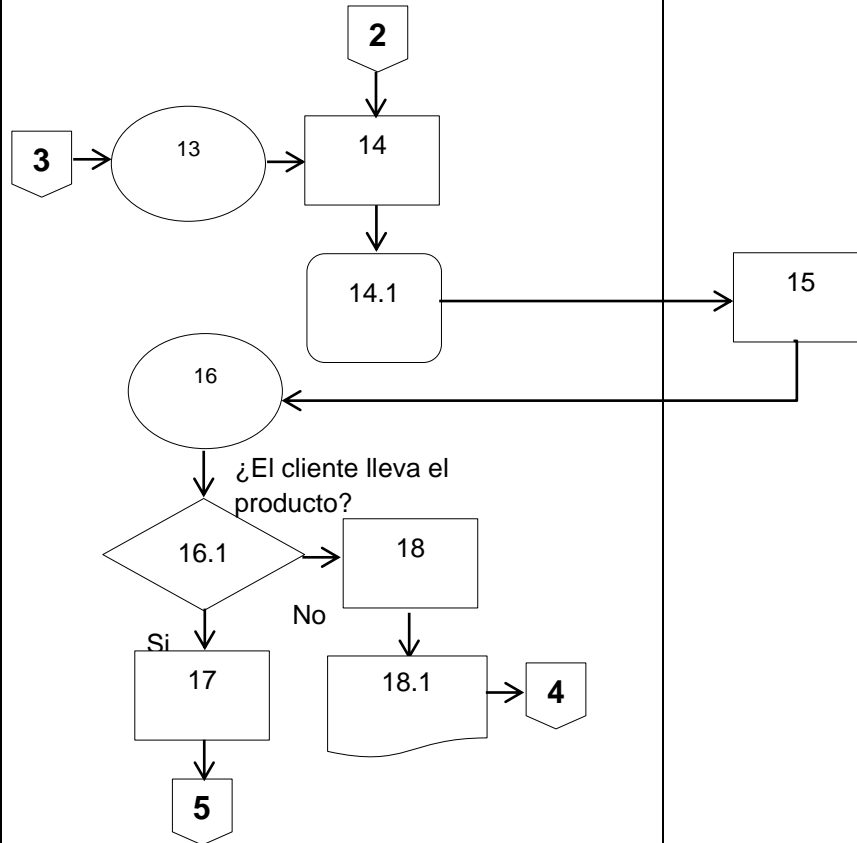
- 13. Pide aprobación a créditos.
- 14. Solicita a bodega mercadería indicada en factura.
- 14.1 En los casos de la arena y piedrín, lo despacha junto con bodeguero.

Bodegueros

- 15. Recolectan productos y entrega.

Encargado de despacho

- 16. Recibe y verifica mercadería.
- 16.1 ¿El cliente llevará la mercadería?
- 17. **Si:** Entrega mercadería y documentación al cliente.
- 18. **No:** Entrega mercadería al piloto.
- 18.1 Emite nota de envío.



Elaborado: Lissa Mata

Autorizado: Antonia Peláez
Fecha: 13 de febrero 2017

Página 24



Actividad

Piloto y Ayudante

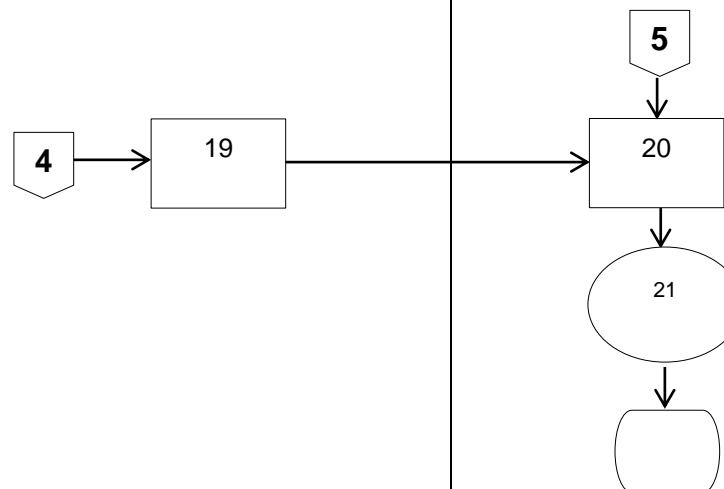
Cliente

Piloto y ayudante



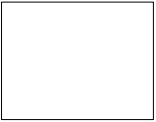
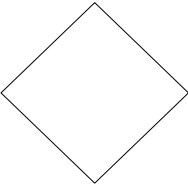

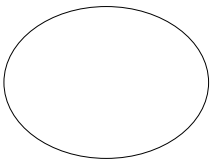

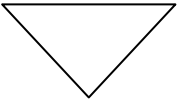

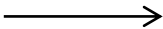
19. Traslada y entrega la mercadería al cliente.

Cliente

20. Recibe el pedido de mercadería.
21. Firma de recibido la nota de envío.



193

Empresa La Carretilla, S.A.		Guía de Diagrama de Flujo 
Símbolo	Nombre	Acción
	Terminal	Indica el inicio o fin del flujo de proceso.
	Actividad	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión	Representa la comparación de dos o más valores, la cual consta de dos salidas de información falsa o verdadera.
	Documento	Representa un documento utilizado en el proceso.
	Control	Representa la ejecución de un control dentro del área de inventarios.
	Conector de tareas	Se utiliza cuando el diagrama es muy extenso y es necesario utilizar más páginas.
	Archivo Manual	Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento.
	Proceso Alternativo	Identifica los procesos que no en todos los casos se llevan a cabo.
	Línea de Flujo	Proporciona indicación sobre el sentido del flujo del proceso.
Elaborado: Lissa Mata	Autorizado: Antonia Peláez	Página 26

CONCLUSIONES

1. El sector de la construcción tiene un crecimiento constante dentro de la economía del país; sin embargo, la empresa La Carretilla, S.A. se ve afectada por las pérdidas en sus inventarios, por la falta de conocimiento y aplicación de un sistema de control interno.
2. La inexistencia de un departamento de auditoría interna en la empresa La Carretilla, S.A. provoca que no se puedan identificar oportunamente los errores e irregularidades en el registro o existencias de inventarios.
3. La carencia de directrices, políticas y procedimientos en la empresa La Carretilla, S.A. da como resultado procesos ineficientes y prácticas incorrectas por parte de los colaboradores que exponen a la empresa a pérdidas económicas.
4. La falta de un adecuado diseño de sistema de control interno para el área de inventarios provoca pérdidas en la operación de la empresa La Carretilla, S.A. debido a que es más vulnerable a errores o irregularidades en el registro de la información contable y operativa; ineficacia en la gestión de inventarios lo cual conlleva a que la dirección de la empresa no tome decisiones estratégicas de forma oportuna y adecuada; y mayor vulnerabilidad a pérdidas económicas derivadas de un manejo ineficiente de las existencias.

RECOMENDACIONES

1. Es esencial que tanto la dirección como los colaboradores de la empresa La Carretilla, S.A. tengan conocimiento sobre el control interno y cómo contribuye cada uno de ellos en el sistema para alcanzar y mantener los objetivos de operación, financieros y de cumplimiento de la empresa.
2. La empresa La Carretilla, S.A. debe tener un departamento de auditoría interna, el cual sea encargado de velar por el cumplimiento de los controles establecidos por la dirección; ya que esto permite la identificación de los errores o irregularidades de forma oportuna y así evitar pérdidas a corto, mediano y largo plazo.
3. Es importante que la empresa La Carretilla, S.A. integre en sus operaciones directrices, políticas y procedimientos para aumentar la eficiencia de las operaciones y mitigar las prácticas incorrectas por parte de los colaboradores.
4. El éxito de una empresa depende grandemente de sus ganancias, las cuales se pueden ver afectadas cuando existe ineficiencia en los procesos de inventarios, vulnerabilidad a robos y fraudes. Por lo tanto es recomendable que la empresa La Carretilla, S.A. disponga de un adecuado diseño de sistema de control interno para el área de inventarios y que éste sea aplicado de forma correcta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.
2. Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. Código de Ética Profesional; Guatemala, Año 2008; 35 Páginas.
3. Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas. Código de Ética; Guatemala; Año 1976; 5 Páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 2-70. Código de Comercio y sus reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 1441. Código de Trabajo de Guatemala y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 6-91. Código Tributario y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 25-2010. Ley de la Actividad Aseguradora. Guatemala, 2010.
8. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto sobre la renta, y sus reformas.
9. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 42-92. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público, Guatemala, 1992.

10. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 78-89. Ley de Bonificación Incentivo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas.
11. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 79-2000. Ley del Impuesto Específico a la Distribución del Cemento. Guatemala, 2000.
12. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad. Guatemala, 2008.
13. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.
14. Congreso de la República de Guatemala; Decreto número 76-78. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado y sus reformas.
15. Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento; Normas Internacionales de Auditoría. 2014.
16. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO); Ediciones Díaz de Santos, S.A; España; Año 1997; 420 Páginas.
17. Fundación del Comité de Normas Internacionales de Contabilidad. Material de formación sobre la NIIF para las PYMES, Módulo 13 Inventarios. Inglaterra; Año 2009; 35 Páginas.
18. Instituto de Auditores Internos de España; Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna; Año 2016; 215 páginas.

19. MARISCAL DE CUMES, E.; Auditoría; Librerías Artemis Edinter, S.A.; Décima tercera edición; Guatemala; Año 2009; 194 páginas.
20. QUIJANO, T. D. J. A.; Libro práctico sobre contabilidad de Costos; Universitaria de Investigación y Desarrollo; Colombia; Año 2009; 129 páginas.
21. ROMAN, C. L. R.; Costos históricos; Red Tercer Milenio; México; Año 2012; 117 páginas.

WEB-GRAFÍA:

22. Asociación Nacional de Fabricantes de Cal, A.C. Consultado el 31 de agosto de 2017. Disponible en:
<http://www.anfacal.org/pages/usus-y-aplicaciones-de-la-cal/construcción.php>
23. Definición ABC. Consultado el 4 de septiembre de 2017. Disponible en:
<https://www.definiciónabc.com/economia/empresa.php>
24. Escuela Europea de Negocios. Empresa Familiar. Consultado el 23 de agosto de 2017. Disponible en:
<http://www.een.edu/blog/consejo-de-administracion-consejeros.html>
25. Instituto del Cemento y del Concreto de Guatemala. Normas Técnicas Guatemaltecas. Consultado el 30 de marzo de 2016. Disponible en:
<http://www.iccg.org.gt/normas-tecnicas-guatemaltecas-ntg/cemento>