

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE INVENTARIOS DE
UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA PLAYERAS Y BOLSONES
ESCOLARES IMPORTADOS PARA NIÑOS”**



GUATEMALA, SEPTIEMBRE 2020

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA 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	Br. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

EXONERADA DE LOS EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS

De conformidad con los requisitos establecidos en el capítulo III, artículo 15 y 16 del Reglamento para la Evaluación Final de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas y Examen Privado de Tesis y al punto quinto, inciso 5.9, subinciso 5.9.3 del Acta 21-2015, de la sesión celebrada por la Junta Directiva el 11 de septiembre de 2015, aprobó la exoneración del examen privado de áreas prácticas.

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	MA. Lic. Erick Orlando Hernández Ruiz
Secretario	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Examinador	Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto

Lic. José de Jesús Portillo Hernández
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado No. 4938

Guatemala, 13 de febrero de 2020

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

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la designación contenida en el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 239-2018 de fecha trece de julio del dos mil dieciocho, del Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas para asesorar a JESSICA MATILDE GUADALUPE SALAZAR MARROQUÍN, carné No. 201010694 en su trabajo de tesis denominado "EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA PLAYERAS Y BOLSONES ESCOLARES IMPORTADOS PARA NIÑOS", me permito informarle que, de conformidad con la revisión de la investigación realizada, la misma reúne los requisitos profesionales requeridos por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y estimo que es un valioso aporte para la comunidad estudiantil y profesional de la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría.

Con base en lo anteriormente expuesto, recomiendo que el trabajo realizado sea aceptado para su presentación por la estudiante Salazar Marroquín, en el Examen Privado de Tesis, previo a conferirse el título de Contadora Pública y Auditoría en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Lic. José de Jesús Portillo Hernández
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
José de Jesús Portillo H.
Col. 4938

Teléfono: 5708-4002
Correo electrónico: chepeporti@hotmail.com

ORDEN DE IMPRESIÓN

DEDICATORIA

- A DIOS:** Por todas las bendiciones en mi vida y ser mi guía en todo momento, dándome la perseverancia e inteligencia para culminar la Carrera de Contaduría Pública y Auditoría, pidiéndole sabiduría para honrarlo con mi desenvolvimiento como profesional.
- A MIS PADRES:** Violeta del Carmen Marroquín de Salazar y Adeldo Salazar de la Cruz, por todos los esfuerzos que hicieron en brindarme su incondicional apoyo y amor, siempre presentes y forjadores de lo que hoy soy, sin ustedes no habría podido llegar a esta importante meta profesional.
- A MI MADRINA:** Jennifer Salazar Marroquín, por ser más que mi hermana gemela, ser mi compañera de estudios desde los 6 años, mi amiga de toda la vida y ahora mi madrina de graduación, gracias por estar conmigo siempre y apoyarme en lograr este éxito.
- A MIS HERMANOS:** Blondi Salazar Marroquín, Cinthia Salazar Marroquín, Astrid Salazar Marroquín, Kevin Salazar Marroquín, por su constante apoyo y presencia en mi vida.
- A MI TIA:** Sor Cupertina Pérez por brindarme su cariño y guía, y muy importante, tenerme siempre en sus oraciones.

- A MIS SOBRINOS:** Por recordarme lo simple que es la vida y que se puede ser feliz con lo que ya se tiene, por sus ocurrencias y enseñarme que siempre se debe de soñar.
- A MIS AMIGOS:** A todos los que han estado conmigo en ciertas etapas de mi vida, gracias por esas aventuras y momentos de alegría y el apoyo incondicional, pero en especial a mis amigos que ya son familia, por empujarme a dar el último paso y estar siempre en las buenas y en las malas, Silvia Poncio, Sandy Chinchilla, Valesca Pablo, Bianka Mansilla, Paola Velasquez, Heydi Zet, Sally Morales, Evelyn Sique, Julio Rodas y Mario Chang.
- A MI TRABAJO:** Por todo el apoyo brindado y formar parte de mi experiencia profesional, por darme la oportunidad de conocer a compañeros excepcionales, en especial a Nelson Ixcoy, Brenda Tecún y Carlos Galindo.
- A MI ASESOR:** Lic. José de Jesús Portillo Hernández, por sus consejos y apoyo oportuno, como Licenciado y así como asesor de tesis, muchas gracias.
- EN ESPECIAL:** A la gloriosa Universidad de San Carlos de Guatemala, a la Facultad de Ciencias Económicas, instituciones que no solo permiten mi desarrollo profesional, sino que dan al pueblo guatemalteco profesionales con alta conciencia. Que Dios me permita corresponder con tal responsabilidad.

ÍNDICE

Página

INTRODUCCIÓN

i

CAPÍTULO I

EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN PLAYERAS Y BOLSONES ESCOLARES IMPORTADOS PARA NIÑOS

1.1	Definición de empresa	1
1.1.1	Necesidad de crear una empresa comercial	2
1.1.2	La actividad económica	2
1.1.3	Funciones de la empresa	2
1.2	Importaciones	3
1.3	Productos	3
1.4	Clases de empresas	4
1.4.1	Comerciantes	4
1.4.2	Comerciantes extranjeros	4
1.4.3	No comerciantes	4
1.4.4	Sociedades mercantiles	5
1.4.5	Cónyuges comerciantes	6
1.4.6	Bancos, aseguradoras y análogas	6
1.4.7	Instituciones y entidades públicas	6
1.4.8	Por la dimensión	7
1.5	Organización administrativa	8
1.5.1	Identificar las funciones de la empresa	9
1.5.2	Creación de departamentos y definición de responsabilidades	9
1.6	Marco legal aplicable	11

CAPÍTULO II
ÁREA DE INVENTARIOS Y CONTROL INTERNO

2.1	Definición de inventario	19
2.2	Importancia de los inventarios	19
2.3	Ventajas y desventajas de los inventarios	20
2.3.1	Ventajas	20
2.3.2	Desventajas	21
2.4	Clasificación funcional de los inventarios	21
2.4.1	Inventario cíclico	22
2.4.2	Inventario de seguridad	22
2.4.3	Inventario de anticipación o estacional	22
2.4.4	Inventario en tránsito o en proceso	22
2.5	Costos de inventario	23
2.6	Identificación de la transacción	24
2.7	Contabilización de los inventarios	25
2.8	Información a revelar en los Estados Financieros	26
2.9	Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades Sección 13	26
2.10	Aspectos que influyen en el diseño de un sistema de administración de inventarios	27
2.10.1	El ciclo de vida de los productos	27
2.10.2	La naturaleza del proceso productivo	28
2.10.3	La ubicación del producto	28
2.10.4	Los aspectos administrativos y de gestión de los inventarios	29
2.10.5	Elementos para la toma de decisiones en sistemas de inventarios	31
2.11	Manual de procedimiento de toma física de inventario	33
2.11.1	Introducción	34

	Página	
2.11.2	Objetivos	34
2.11.3	Normas generales	34
2.11.4	Procedimientos	35
2.11.5	Ejecución de inventario	36
2.11.6	Resultado de inventario	39
2.12	Control interno	40
2.13	Relación entre objetivos, componentes y organización	41
2.14	Componentes del control interno	42
2.14.1	Entorno de control	42
2.14.2	Principios relativos al entorno de control	42
2.14.3	Evaluación de riesgos	43
2.14.4	Principios relativos a la evaluación de riesgos	43
2.14.5	Actividades de control	44
2.14.6	Principios relativos a las actividades de control	44
2.14.7	Información y comunicación	45
2.14.8	Principios relativos a la información y comunicación	45
2.14.9	Actividades de supervisión	46
2.14.10	Principios relativos a las actividades de supervisión	46
2.15	Importancia del control interno	47
2.16	Efectividad del control interno	47
2.17	Limitaciones del control interno	48
2.18	Técnicas utilizadas para la evaluación del control interno	48

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR

3.1	El Contador Público y Auditor independiente	50
3.2	Ventajas y desventajas del Contador Público y Auditor	50

	Página	
3.2.1	Ventajas	50
3.2.2	Desventajas	51
3.3	Responsabilidad del Contador Público y Auditor independiente	51
3.4	Cualidades y preparación del Contador Público y Auditor	54
3.5	Organismos que regulan la profesión	55
3.6	El Proceso de consultoría	60
3.6.1	Definición de consultoría	61
3.6.2	Definición de consultor	62
3.7	Enfoques y fases del proceso de consultoría	62
3.7.1	Ética y responsabilidad social	62
3.7.2	Velocidad y capacidad de respuesta	63
3.7.3	Enfoques de la consultoría	63
3.7.4	Fases del proceso de consultoría	64
3.8	Aporte de la consultoría a las empresas	66

CAPÍTULO IV

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE INVENTARIOS DE UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA PLAYERAS Y BOLSONES ESCOLARES IMPORTADOS PARA NIÑOS (CASO PRÁCTICO)

4.1	Antecedentes de la empresa	67
4.2	Solicitud de servicios profesionales	72
4.3	Propuesta de servicios profesionales	73
4.4	Carta de aceptación de los servicios profesionales	77
4.5	Planificación del trabajo a realizar	78

4.6	Índice de papeles de trabajo	82
4.7	Informe final	161

	Página
CONCLUSIONES	167
RECOMENDACIONES	168
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	169

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Descripción	Página
1	Principales funciones de la organización y unidades de trabajo correspondientes	10
2	Administración y gestión de los inventarios	30
3	Cubo Coso 2013	41
4	Estructura Organizativa Magics Twins, S.A.	69
5	Estructura Organizativa Área de Inventarios Magics Twins, S.A.	95

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Descripción	Página
1	Cobertura del régimen de seguridad social	18
2	Características para la diferenciación de artículos en inventario	31

INTRODUCCIÓN

El control interno al área de inventarios es un elemento muy importante para el desarrollo, tanto en grandes empresas como en pequeñas y medianas, además de un factor fundamental para el control de costos y la obtención de ganancias para cualquier empresa que se dedica a la comercialización de productos.

A la fecha las empresas comerciales han sido víctimas de múltiples desfalcos, fraudes y malversación de fondos, debido a la falta de implementación y aplicación de controles internos que garanticen la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información financiera y al cumplimiento.

El buen manejo de los inventarios representa el buen funcionamiento y competitividad de la empresa, tiene un impacto significativo en la gestión administrativa ya que afecta directamente la información financiera; un buen control interno se determina desde la planificación de abastecimiento hasta la expedición del producto, no es lo mismo el control del inventario de un producto cuando está en su fase de arranque, o introducción al mercado, que cuando está en su fase de madurez.

El Contador Público y Auditor es un profesional competente en el área de la consultoría, juega un papel muy importante por la objetividad e independencia con la que realiza la evaluación al control interno.

El objetivo principal del presente trabajo es identificar los efectos de un inadecuado control interno al área de inventarios de una empresa que comercializa playeras y bolsones escolares importados para niños.

El presente trabajo se ha dividido en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, trata sobre las generalidades de las empresas que comercializan playeras y bolsones escolares importados para niños, las principales funciones y la manera en que se constituyen en Guatemala, como se deben de organizar administrativamente y el marco legal que deben de aplicar.

El capítulo II, describe el área de inventarios, la definición, la importancia de los mismos, las ventajas y desventajas de contar con un stock de inventarios, como se clasifican los inventarios, la forma en que se contabilizan y que información se revela en los Estados Financieros, los aspectos que influyen en el diseño de un sistema de inventarios como el control interno de los mismos.

El capítulo III, habla sobre las ventajas y desventajas, las responsabilidades, cualidades, preparación y los organismos que regulan la profesión del Contador Público y Auditor Independiente, también se define el termino consultoría y consultor, otro tema tratado en este capítulo es el Control Interno, definición, la relación entre objetivos, componentes y organización, los componentes y principios, la importancia, la efectividad y las limitaciones del control interno.

El capítulo IV, presenta el caso práctico sobre la evaluación del control interno al área de inventarios de una empresa que comercializa playeras y bolsones escolares importados para niños, el cual incluye la solicitud, propuesta y aceptación de servicios profesionales, la planificación, los papeles de trabajo y el informe final.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó como resultado de la evaluación del control interno al área de inventarios y las referencias bibliográficas, utilizadas para la realización del trabajo.

CAPÍTULO I

EMPRESAS QUE COMERCIALIZAN PLAYERAS Y BOLSONES ESCOLARES IMPORTADOS PARA NIÑOS

1.1 Definición de empresa

La empresa es la unidad de producción económica y social de un país, pueden ser de tipo industrial, comercial o de servicios. Estas necesitan contar con instalaciones, mobiliario y equipo, mercaderías y personal de trabajo.

Las empresas comerciales están constituidas como sociedades mercantiles y se rigen por las disposiciones del Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 2-70 Código de Comercio de Guatemala y sus reformas, el cual indica lo siguiente:

“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.” (3)

Los Comerciantes Sociales son las sociedades organizadas bajo cualquiera que sea su objeto.

Como cosas mercantiles las siguientes:

- “1. Los títulos de crédito.

2. La empresa mercantil y sus elementos.

3. Las patentes de invención y de modelo, las marcas, los nombres, los avisos y anuncios comerciales.” (3)

Se establece como negocio mixto, cuando en un negocio jurídico intervengan comerciantes y no comerciantes.

1.1.1 Necesidad de crear una empresa comercial

Las empresas se crean cuando una persona o un grupo de personas ven la oportunidad de un negocio, se coordinan esfuerzos y medios para llevar a cabo el proyecto, los emprendedores forman parte del desarrollo de un país y generan oportunidad de trabajo que mejora el estilo de vida de las familias. Las empresas comerciales se crean con el propósito de ser intermediarios entre el productor y el consumidor, ofrecen al público productos de calidad a precios competitivos.

1.1.2 La actividad económica

Es cualquier actividad laboral que se realiza para la obtención de bienes, productos o servicios, toda empresa cuenta con una actividad económica dependiendo la naturaleza de esta.

1.1.3 Funciones de la empresa

En toda empresa pueden concretarse tres grandes funciones que determinan su actividad, su eficacia y su papel social.

a) Función económica

Tener el conocimiento de los elementos que integran la empresa y las ganancias que se obtienen con la actividad económica que realizan.

b) Función de dirección

Comprende el análisis de cuál debe ser la función de dirección, la organización, las calificaciones, la formación del personal y la preparación de los sucesores.

c) Función social

Para que la empresa funcione, todos sus miembros deben tener una clara noción personal del trabajo propio y del lugar en la empresa, como ciudadanos conscientes y no como sujetos impersonales.

1.2 Importaciones

Es el transporte de los productos procedentes del exterior para uso y consumo en el territorio nacional, no solo la empresa grande puede importar productos, tanto personas individuales, microempresas y medianas empresas lo hacen; requiere de preparación, aprendizaje, experiencia y capacitación de como poder importar, siempre apegándose al cumplimiento de las obligaciones tributarias y formales.

La decisión de importar surge por dos razones principales: la escasez del producto en el mercado interno y el bajo costo económico de importar, la demanda de productos por los consumidores brinda nuevas oportunidades de negocios a las empresas dispuestas a importar.

1.3 Productos

Es la mercadería destinada para la venta, estos pueden ser bienes de consumo no duraderos, los que se consumen rápidamente como alimentos, y bienes de consumo duradero, estos pueden usarse varias veces como la ropa.

El propósito de los productos; “es animar a los consumidores a adquirirlos, con mayor frecuencia, lo necesite o no, para que la empresa tenga más dinero y

beneficios. La empresa, a través del vendedor, tiene que realizar grandes esfuerzos de promoción y ventas. La departamentalización por productos es adecuada cuando la empresa genera más de un bien con diferencias significativas entre ellos. En esta estructura, las tareas y responsabilidades se dividen de acuerdo con el tipo de producto. Las empresas utilizan criterios para especializar las características de los departamentos dependiendo los tipos de productos que manejen.” (20:57)

1.4 Clases de empresas

Las empresas se clasifican conforme a la personalidad del propietario y por la dimensión, estas pueden ser:

1.4.1 Comerciantes

Son todas aquellas personas que ejercen de manera individual, con fines de lucro, la actividad puede estar ligada tanto a producir bienes o servicios, como a comercializar los mismos.

1.4.2 Comerciantes extranjeros

Los extranjeros podrán ejercer el comercio y representar a personas jurídicas, en territorio nacional cuando hayan obtenido la inscripción de conformidad con las disposiciones establecidas en el Código de Comercio de Guatemala. En estos casos, tendrán los mismos derechos y obligaciones que los guatemaltecos, salvo los casos determinados en leyes especiales.

1.4.3 No comerciantes

El Código de comercio de Guatemala establece como no comerciantes a los siguientes:

“1. Los que ejercen una profesión liberal.

2. Los que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias o similares en cuanto se refiere al cultivo y transformación de los productos de su propia empresa.
3. Los artesanos que sólo trabajen por encargo o que no tengan almacén o tienda para el expendio de sus productos.” (3)

1.4.4 Sociedades mercantiles

El Código de Comercio de Guatemala indica que son sociedades organizadas bajo forma mercantil, exclusivamente las siguientes:

“La sociedad colectiva: es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

La sociedad en comandita simple: es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación. Las aportaciones no pueden ser representadas por títulos o acciones.

La sociedad de responsabilidad limitada: es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social. El capital estará dividido en aportaciones que no podrán incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones.

La sociedad anónima: es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

La sociedad en comandita por acciones: Sociedad en comandita por acciones, es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios

socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

La sociedad de emprendimiento: se constituirán por medio de un procedimiento propio, eximiéndolo de la obligación de constituirse por medio de escritura pública, de igual forma sus modificaciones consistentes en el aumento o reducción de capital, prórroga y cambio de denominación.” (3)

1.4.5 Cónyuges comerciantes

Son los cónyuges que ejerzan juntos una actividad mercantil, a menos que uno de ellos sea auxiliar del otro.

1.4.6 Bancos, aseguradoras y análogas

El Código de Comercio de Guatemala establece que “los bancos, aseguradoras, reaseguradoras, afianzadoras, reafianzadoras, financieras, almacenes generales de depósito, bolsa de valores, entidades mutualistas y demás análogas, se registrarán en cuanto a su forma, organización y funcionamiento, por lo que dispone este Código en lo que no contravenga sus leyes y disposiciones especiales. La autorización para constituirse y operar se registrará por las leyes especiales aplicables a cada caso.” (3)

1.4.7 Instituciones y entidades públicas

El Código de Comercio de Guatemala indica que “el Estado, sus entidades descentralizadas; autónomas o semiautónomas, las municipalidades y, en general, cualesquiera instituciones o entidades públicas, no son comerciantes, pero pueden ejercer actividades comerciales, sujetándose a las disposiciones de este Código, salvo lo ordenado en leyes especiales.” (3)

1.4.8 Por la dimensión

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con distintos criterios, tales como el número de empleados con el que cuentan y la facturación anual, en:

- a) **“Microempresa:** toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de un (1) trabajador que puede ser el mismo propietario a un máximo de diez (10) trabajadores con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de un (1) salario mínimo a un máximo de ciento noventa (190) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

- b) **Pequeñas empresas:** toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de once (11) trabajadores y un máximo de ochenta (80) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de ciento noventa y uno (191) salarios mínimos a un máximo de tres mil setecientos (3,700) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.

- c) **Medianas empresas:** toda unidad de producción, que realiza actividades de transformación, servicios o comercio, con un mínimo de ochenta y uno (81) trabajadores y un máximo de doscientos (200) con una generación en ventas anuales equivalentes de un mínimo de tres mil setecientos uno (3701) salarios mínimos a un máximo de quince mil cuatrocientos veinte (15,420) salarios mínimos mensuales de actividades no agrícolas.” (19)

En el caso en que una empresa calificará en dos categorías de las antes descritas prevalecerá el criterio de generación en ventas anuales para su clasificación.

1.5 Organización administrativa

Para la buena actuación de los distintos elementos que componen la empresa se debe de tener una organización adecuada, conociendo los trabajos a realizar en el interior de la empresa, se determinarán los elementos personales a desarrollar, dividiendo estas tareas por secciones, cada sección realizará la serie de servicios administrativos que le hayan encargado; así surgen dentro de la empresa los departamentos y oficinas.

“La esencia de la estructura organizacional está constituida por la división del trabajo y la coordinación de este. Las tareas; hacen referencia a toda actividad ejecutada por algún integrante de la organización. Las Personas; son el corazón de la empresa, ya que las organizaciones son las empresas.” (12:38).

La tecnología hace referencia al soporte de una organización, en la actualidad constituye una variable central y determinante de la competitividad. El ambiente es el entorno de una organización el cual establece las relaciones dinámicas entre el personal.

Según a qué aspecto de la empresa se refiera, la organización toma diferentes calificativos:

a) Organización comercial

Es aquella que se manifiesta en la operatoria de compras y ventas.

b) Organización financiera

Comprende los estudios económicos necesarios para lograr la máxima productividad.

c) Organización del personal

Es la organización que se ocupa de las relaciones entre las personas de una empresa.

d) Organización administrativa

Indica las funciones administrativas y define como planear, organizar, dirigir y controlar una empresa.

1.5.1 Identificar las funciones de la empresa

No importa si cuenta con dos o mil colaboradores, toda empresa debe estar organizada, definir las responsabilidades de cada persona o grupo de personas que trabajan para la empresa es de suma importancia para evitar vacíos y confusiones. Se debe de establecer la estructura de la organización atendiendo a la persecución de los objetivos, según el nivel de la organización al que hagamos referencia, podemos hablar de diferentes tareas de diseño organizacional. “En el nivel operativo, el diseño consiste en el análisis y la descripción de puestos. Esta tarea consiste en determinar el conjunto de tareas que comprende cada puesto de trabajo específico, es decir, su contenido. En el nivel medio, el diseño comprende el agrupamiento de las unidades sobre la base de algún patrón homogéneo, es decir, agrupar los puestos de trabajo según algún criterio racional, como podría ser por funciones, por productos, por cliente, por zona geográfica, entre otros. En el nivel directivo, el diseño organizacional refiere a la organización como un todo y, de acuerdo con los criterios mencionados previamente, se determina el tipo de organización en función de las características de su estructura.” (12:45)

1.5.2 Creación de departamentos y definición de responsabilidades

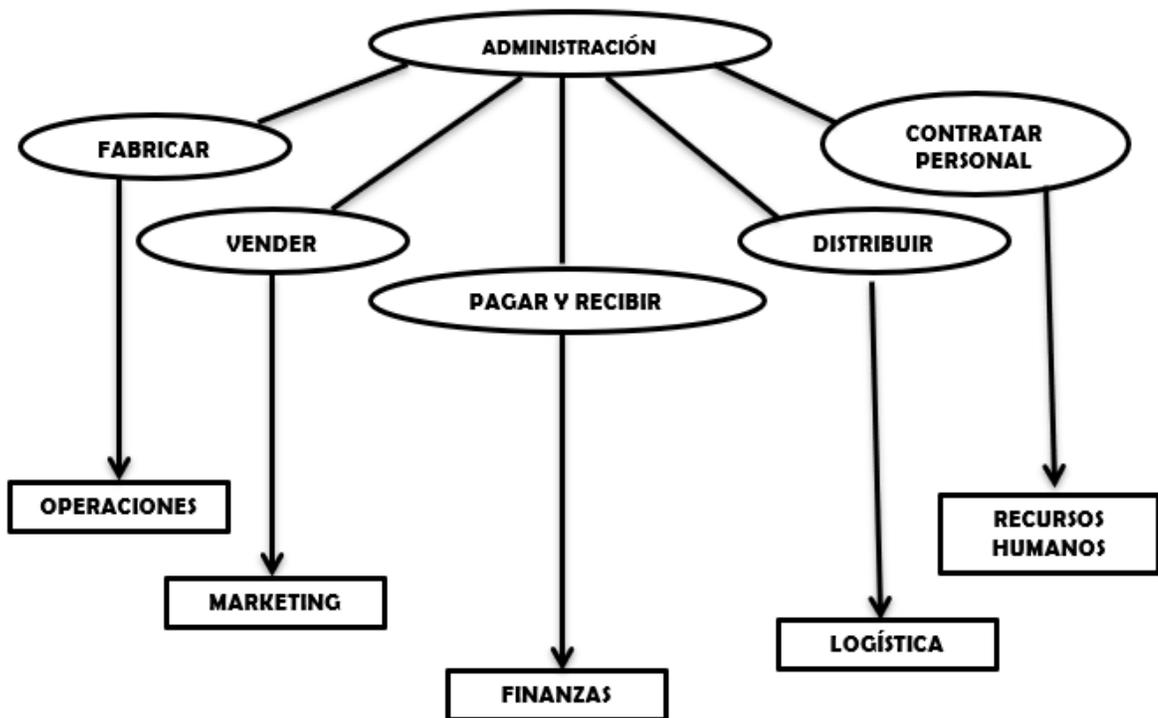
Una vez que se han definido los objetivos y se han identificado las funciones, el trabajo a realizar se divide en unidades o departamentos de acuerdo con los criterios más apropiados para su ejecución.

El resultado de la división del trabajo es la especialización de la persona. En todas las empresas las labores están repartidas. Ya sea que se trate de un puesto pequeño o tareas asignadas a los encargados que cuentan ya con un

grado de experiencia mayor, en las grandes empresas, como las cadenas de ventas al por mayor, se agrupan en grandes departamentos o direcciones.

“Las funciones previas, planeación y organización, hacen referencia a las actividades anteriores a la acción organizacional. La primera de ellas al diseño de programas que guíen la acción organizacional, la segunda al diseño de la organización más adecuada para la persecución de los objetivos establecidos.” (12:46)

Figura 1: Principales funciones de la organización y unidades de trabajo correspondientes



Fuente: elaboración propia con base a información recabada.

1.6 Marco legal aplicable

Las empresas en Guatemala están regidas por varias leyes en sus aspectos fiscales y legales.

Asamblea Nacional Constituyente, Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas

Toda empresa establecida en la República de Guatemala se regirá en primera instancia, por lo señalado en la Constitución Política de la República de Guatemala, la cual en su artículo No.43, indica que "se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes". (1)

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 6-91, Código Tributario y sus reformas

Los tributos son las prestaciones comúnmente en dinero que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines. El impuesto es el tributo que tiene como hecho generador, una actividad estatal general no relacionada concretamente con el contribuyente. La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la administración tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales.

“El sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable. Los contribuyentes o responsables están obligados al pago de los tributos y al cumplimiento de los

deberes formales impuestos por este código o por normas legales especiales; asimismo, al pago de intereses y sanciones pecuniarias, en su caso. La exención del pago de un tributo, no libera al beneficiario del cumplimiento de las demás obligaciones que de acuerdo con la ley le correspondan.” (4)

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 27-92, Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas

Las ventas, son todo acto o contrato que sirva para transferir a título oneroso el dominio total o parcial de bienes muebles o inmuebles situados en el territorio nacional, o derechos reales sobre ellos, independientemente de la designación que le den las partes y del lugar en que se celebre el acto o contrato respectivo.

La importación, son las entradas de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo definitivo en el país, provenientes de terceros países o de los países miembros del Mercado Común Centroamericano, cumplidos los trámites legales.

Por contribuyentes, se entiende toda persona individual o jurídica, incluyendo el Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas, las copropiedades, sociedades irregulares, sociedades de hecho, que realicen en el territorio nacional, en forma habitual o periódica, actos gravados de conformidad con esta ley. El período impositivo que establece la ley es de un mes calendario.

“Los contribuyentes afectos a las disposiciones de esta ley pagarán el impuesto con una tarifa del doce por ciento (12%) sobre la base imponible. La tarifa del impuesto en todos los casos deberá estar incluida en el precio de venta de los bienes o el valor de los servicios.” (6)

La base imponible de las ventas será el precio de la operación menos los descuentos concedidos de acuerdo con prácticas comerciales. El débito fiscal es la suma del impuesto cargado por el contribuyente en las operaciones afectas

realizadas en el período impositivo respectivo. El crédito fiscal es la suma del impuesto cargado al contribuyente por las operaciones afectas realizadas durante el mismo período. La suma neta que el contribuyente debe enterar al fisco en cada período impositivo es la diferencia entre el total de débitos y el total de créditos fiscales generados.

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 10-2012, Ley de Actualización Tributaria y sus reformas

Son rentas de fuente guatemalteca, independientemente que estén gravadas o exentas, bajo cualquier categoría, las rentas de actividades lucrativas.

Para esta ley son contribuyentes las personas individuales, jurídicas y los entes o patrimonios, residentes en el país, que obtengan rentas afectas en este título.

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

Los contribuyentes que se inscriban al régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas deben determinar su renta imponible, deduciendo de su renta bruta las rentas exentas y los costos y gastos deducibles y debe sumar los costos y gastos para la generación de rentas exentas. Constituye renta bruta el conjunto de ingresos y beneficios de toda naturaleza, gravados o exentos, habituales o no, devengados o percibidos en el período de liquidación, provenientes de ventas de bienes o prestación de servicios y otras actividades lucrativas. Asimismo, constituye renta bruta los ingresos provenientes de

ganancias cambiarias originadas en compraventa de moneda extranjera, y los beneficios originados por el cobro de indemnizaciones en el caso de pérdidas extraordinarias sufridas en los activos fijos, cuando el monto de la indemnización supere el valor en libros de los activos.

En el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, “los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%). El período de liquidación definitiva anual en este régimen principia el uno (1) de enero y termina el treinta y uno (31) de diciembre de cada año y debe coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.” (5)

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 73-2008, Ley del Impuesto de Solidaridad

Se establece un Impuesto de Solidaridad, a cargo de las personas individuales o jurídicas, y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. El período es trimestral y se calculará por trimestres calendario, estableciendo como tipo impositivo de este impuesto el uno por ciento (1%).

“La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

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

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.” (9)

El impuesto se determina multiplicando el tipo impositivo por la base imponible establecida en el párrafo anterior. En los casos de períodos menores a un trimestre, el impuesto se determina en proporción al número de días del trimestre que hayan transcurrido. El impuesto debe pagarse dentro del mes inmediato siguiente a la finalización de cada trimestre calendario.

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 1441, Código de Trabajo y sus reformas

Es el encargado de establecer las normas para el desarrollo de la persona que labora, y abarca todo tipo de especialidades profesionales y oficios, se rige bajo los siguientes derechos: tiempo de contratación, descanso y vacaciones, alimentación y vivienda y, salarios e indemnizaciones.

El Código de Trabajo contiene normas especiales que determinan las clases de contratos para los trabajadores de la empresa públicas y privadas, establece los roles entre los Gerentes o Representantes frente al personal que tiene bajo su mando. Es regulado por el Ministerio de Trabajo y Prevención Social de Guatemala, tiene como fin contribuir a la paz social, a fomentar la productividad y el desarrollo social.

Todo servicio prestado por un trabajador a su respectivo patrono debe ser remunerado por éste, en virtud del cumplimiento del contrato de trabajo o de la relación de trabajo vigente entre ambos.

“El cálculo de esta remuneración, para el efecto de su pago, puede pactarse:

- a) Por unidad de tiempo (por mes, quincena, semana, día u hora);
- b) Por unidad de obra (por pieza, tarea, precio alzado o a destajo), y
- c) Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono; pero en ningún caso el trabajador deberá asumir los riesgos de pérdidas que tenga el patrono.” (11)

Todo trabajador sin excepción tiene derecho a un período de vacaciones remuneradas después de cada año de trabajo continuo al servicio de un mismo patrono, cuya duración mínima es de quince días hábiles.

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 76-78, Ley Reguladora del Aguinaldo

Las empresas deberán 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.

Las formas para pagar esta prestación son: “el cincuenta por ciento en la primera quincena del mes de diciembre y el cincuenta por ciento restantes en la segunda quincena del mes de enero siguiente.” (10)

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

Se establece con carácter de prestación laboral obligatoria, tanto del sector privado como del sector público, el pago a los trabajadores de una bonificación anual, conocida como Bono 14, esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo anual que obligatoriamente se debe pagar al trabajador.

Será equivalente al cien por ciento (100%) del salario o sueldo ordinario devengado por el trabajador en un mes, para los trabajadores que hubieren laborado al servicio del patrono, durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago. Si la duración de la relación laboral fuere de menor de un año, la prestación será proporcional al tiempo laborado.

La bonificación deberá pagarse “durante la primera quincena del mes de julio de cada año. Si la relación laboral terminare, por cualquier causa, el patrono deberá

pagar al trabajador la parte proporcional correspondiente al tiempo corrido entre el uno de julio inmediato anterior y la fecha de terminación.” (8)

Congreso de la República de Guatemala, Decreto Número 37-2001, Ley de Bonificación Incentivo

Se crea a favor de todos los trabajadores del país, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentiva de “doscientos cincuenta quetzales (Q. 250.00) que deberán pagar a sus empleados junto al sueldo mensual devengado.” (7)

Instituto Guatemalteco de Seguridad Social

“Todo patrono, persona individual o jurídica, que ocupe tres o más trabajadores, está obligado a inscribirse en el Régimen de Seguridad Social.” (17)

“El patrono está obligado a descontar las cuotas laborales de Seguridad Social de los salarios de sus trabajadores, para trasladarlas al Instituto junto con la contribución patronal, dentro del plazo establecido en el reglamento. El incumplimiento de lo anterior dará lugar a que el Instituto inicie las acciones administrativas y judiciales que correspondan.” (18)

“Para mantener los programas de cobertura del Régimen de Seguridad Social, es obligatorio que se contribuya con el Instituto en un porcentaje de los salarios que paguen los patronos del sector privado y el Estado como patrono, así también deben contribuir los trabajadores permanentes y temporales con un porcentaje de sus salarios.” (13)

Tabla 1: Cobertura del régimen de seguridad social

Programas	Patrono	Trabajador
Accidentes en General	3.00 %	1.00 %
Enfermedad y Maternidad	4.00 %	2.00 %
Invalidez, Vejez y Supervivencia	3.67 %	1.83 %
Total, de contribuciones a pagar	10.67 %	4.83 %

Fuente: Elaboración propia con base a información recabada.

CAPÍTULO II

ÁREA DE INVENTARIOS Y CONTROL INTERNO

2.1 Definición de inventario

Consisten en las existencias de productos físicos que se conservan en un lugar y momento determinado, “los inventarios son activos:

- a) poseídos para ser vendidos en el curso normal del negocio;
- b) en proceso de producción con vistas a esa venta; o
- d) en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.” (14)

Cada artículo del inventario, que se encuentra en algún lugar, se denomina unidad de almacenamiento de existencias (SKU, por las siglas en inglés de stock keeping unit), y cada SKU tiene un número de unidades en existencia.

2.2 Importancia de los inventarios

Los inventarios en una empresa son un aspecto muy relevante, tanto para las pequeñas y medianas empresas como para los negocios de mayor tamaño, la mala administración, puede generar el descontento de los clientes, como ocasionar problemas financieros que pueden llevar a la compañía a la quiebra.

Alguno de los factores por los cuales los inventarios son importantes para el buen funcionamiento de las empresas:

- a) El buen manejo de los inventarios representa el buen funcionamiento y competitividad de la empresa.

- b) El mantenimiento y manejo de los inventarios es costoso para las empresas, por lo que este proceso tendrá un impacto significativo en los precios de los productos.
- c) Tiene un impacto significativo en la gestión administrativa ya que afecta directamente la información financiera.
- d) La planeación de abastecimiento y la estrategia corporativa están íntimamente ligadas.

2.3 Ventajas y desventajas de los inventarios

Existen diversas razones por las cuales es ventajoso y desventajoso que la empresa cuente con inventarios:

2.3.1 Ventajas

Las principales son las siguientes:

- a) “Mejoramiento del tiempo de respuesta y servicio al cliente.
- b) Reducción indirecta de costos de compra y/o transporte.
- c) Reducción de costos de operación.
- d) Implementación de mecanismos para responder a factores externos o internos inesperados.” (21:20)

El contar con la disponibilidad inmediata de los productos es un factor fundamental para el aumento de las ventas, los costos de almacenaje de los inventarios es dominado por los ahorros producidos por los bajos precios de compra y las posibles condiciones de pago y financiamiento de los mismos, se reduce el impacto en el atraso de la producción y traslado del producto

terminado, se minimiza el riesgo provocado por derrumbes en carreteras, huelgas, demoras en envío de materiales.

2.3.2 Desventajas

Se plantean las siguientes:

- a) “Absorción excesiva de capital sin adicionar un valor significativo al producto.
- b) Enmascaramiento de problemas de calidad.
- c) Dificultad para el diseño integrado de las cadenas de abastecimiento.” (21:21)

Desde el punto de vista del capital, los inventarios se consideran un desgaste innecesario, la clave es definir los niveles adecuados para no comprometer demasiado el capital, pero a su vez, responder la demanda en el servicio ofrecido.

El nivel de inventarios que se debe de mantener, depende de la naturaleza de la empresa y el análisis que la administración realice de las ventajas y desventajas de tenerlos. El punto está, obviamente, en la cantidad de inventario que debe mantenerse y en su correcta administración, con el objeto de mejorar la competitividad de la organización sin sacrificar recursos innecesariamente.

2.4 Clasificación funcional de los inventarios

Es muy importante clasificar los inventarios desde el punto de vista funcional, ya que esto contribuye a evitar algunos de los errores frecuentes en la administración de los inventarios. Existen cuatro tipos básicos de inventarios, a saber:

- a) Inventario cíclico
- b) Inventario de seguridad

c) Inventario de anticipación o estacional

d) Inventario en tránsito

2.4.1 Inventario cíclico

Resulta del hecho de producir en lotes, en lugar de unidad por unidad, se relacionan con la demanda promedio de los artículos. Se utiliza para obtener economías de escala y evitar altos costos de ordenamiento continuo, lograr descuentos por cantidad de costos y transporte.

2.4.2 Inventario de seguridad

Es el que se conserva para responder a todas las fluctuaciones aleatorias que puedan existir en el sistema, las más importantes son la variabilidad de la demanda y los tiempos de reposición, si no se cuenta con un inventario de seguridad el servicio al cliente se verá afectado.

2.4.3 Inventario de anticipación o estacional

Es el inventario acumulado con anterioridad para responder la alza en la demanda, se maneja en empresas para las cuales es más costoso sobre llevar los picos de la demanda incurriendo en costos de contratación del personal, horas extras, compras a proveedores externos durante los periodos de alta demanda.

2.4.4 Inventario en tránsito o en proceso

Esta clase incluye productos que se encuentran en tránsito entre diversas estaciones de producción (inventario en proceso), o en los sistemas de transporte entre una instalación y otra, de la cadena de abastecimiento (inventario en tránsito o pipeline inventory).

2.5 Costos de inventario

“Una entidad incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicaciones actuales.

Los costos de adquisición de los inventarios comprenderán el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales) y transporte, manejo y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de mercaderías, materiales y servicios. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.

Una entidad puede adquirir inventarios con pago aplazado. En algunos casos, el acuerdo contiene de hecho un elemento de financiación implícito, por ejemplo, una diferencia entre el precio de compra para condiciones normales de crédito y el importe de pago aplazado. En estos casos, la diferencia se reconocerá como gasto por intereses a lo largo del periodo de financiación y no se añadirá al costo de los inventarios.” (14)

Para una gestión eficiente de un inventario, la contabilidad de estos debe analizar tres factores: el costo de mantener el inventario, el costo por colocar pedidos con frecuencias y el costo por no tener inventario suficiente, los tres factores deben ser medidos para reducir dichos costos al mínimo.

La mayoría de las empresas analizan estos factores a través de un inventario perpetuo, ya que utilizando este método se puede llevar un control continuo y actualizado de la existencia de los inventarios, los pedidos realizados y las ventas de los productos; actualmente existen diversos programas informáticos

que permiten obtener un informe casi instantáneo del inventario, esto facilita el tomar decisiones importantes con relación a éste.

“Son ejemplos de costos excluidos del costo de los inventarios y reconocidos como gastos en el periodo en el que se incurren, los siguientes:

- a) Importes anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costos de producción.
- b) Costos de almacenamiento, a menos que sean necesarios durante el proceso productivo, previos a un proceso de elaboración ulterior.
- c) Costos indirectos de administración que no contribuyan a dar a los inventarios su condición y ubicación actuales.
- d) Costo de venta.” (14)

Los métodos con los que se miden los inventarios son: el de primera entrada primera salida (PEPS) o costo promedio ponderado. Una entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo distintas.

2.6 Identificación de la transacción

Cuando se toman artículos para su uso o reabastecimiento, cualquier transacción debe identificarse y deben modificarse los registros del sistema con el propósito de reflejar las cantidades reales de artículos disponibles. Esto es verdadero tanto en sistemas manuales de administración de inventarios como en los computarizados y complejos. Llevar una cuenta exacta del inventario es útil para saber la condición que guíe el inventario de cada artículo individual. Así, es posible hacer pedidos por cantidades específicas de artículos cuando sea necesario”.

2.7 Contabilización de los inventarios

El registro contable y el control de las operaciones de los inventarios es complejo, continuo y extenso, es indudable que los sistemas electrónicos han venido a facilitar y agilizar en forma notable esta actividad, sin embargo, consideramos esencial que se conozca a detalle cómo se realizan estas operaciones cuando no se cuenta con los elementos electrónicos, para conocer a fondo las necesidades de los programas de cómputo que se elijan, deban cubrir para responder a las necesidades del negocio.

“En el manejo de las operaciones relativas a los inventarios tiene dos funciones esenciales: la custodia de dichos inventarios, que pertenecen directamente al departamento de almacén, que será responsable del buen manejo y conservación de los artículos y que producirá información de entradas, salidas y existencia, y la función de cálculo de las operaciones realizadas y su registro, que se hará en el departamento de contabilidad.” (20:91)

Para ello es necesario establecer la contabilidad auxiliar del almacén, la cual deberá llevarse en especie, para llevar esta contabilidad se establece en el almacén un registro en forma de tarjetas con rayado, este rayado tiene todas las características de una cuenta, aun cuando no se utilicen los tecnicismos de debe, haber y saldo, en substitución de ellos se coloca entradas, salidas y existencias, y específicamente indicamos que estos datos expresan unidades, no importes.

Para esto es indispensable convertir los movimientos operados en especie a movimientos en valores que, a su vez, deberán figurar en columnas especiales, agregadas al rayado de las tarjetas del almacén para los clásicos conceptos de debe, haber y saldo.

2.8 Información a revelar en los Estados Financieros

Una entidad revelará la siguiente información:

- a) “Las políticas contables adoptadas para la medición de los inventarios, incluyendo la fórmula de costo utilizada.
- b) El importe total en libros de los inventarios y los importes en libros según la clasificación apropiada para la entidad.
- c) El importe de los inventarios reconocido como gasto durante el periodo.
- d) Las pérdidas por deterioro del valor reconocidas o revertidas en el resultado, de acuerdo con la Sección 27.
- e) El importe total en libros de los inventarios pignorados en garantía de pasivos.”(14)

2.9 Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades Sección 13

Establece los principios para el reconocimiento y medición de los inventarios, tiene algunas excepciones en temas de inventarios tales como: las obras en progreso, que surgen de contratos de construcción, incluyendo los contratos de servicios directamente relacionados, los instrumentos, los activos biológicos relacionados con la actividad y productos agrícolas en el punto de cosecha o recolección. No se aplica a la medición de los inventarios mantenidos por: productores agrícolas y forestales, tras la cosecha o recolección y de productos minerales.

Los métodos de valoración de inventarios o fórmulas del costo que permiten y reconocen las NIIF para las PYMES son:

- Identificación específica de los costos individuales
- Método promedio ponderado

- Método PEPS (Primeras en entrar Primeras en salir)

En las NIIF para las PYMES los inventarios se reconocen por el costo histórico y se actualiza por su valor neto de realización siempre que sea menor que su valor en libros, la medición es el menor entre el costo y el precio de venta estimado, menos los costos de terminación y venta.

2.10 Aspectos que influyen en el diseño de un sistema de administración de inventarios

Los aspectos más importantes que influyen en el diseño de un sistema de administración de inventarios son:

- a) “El ciclo de vida de los productos.
- b) La naturaleza del proceso productivo.
- c) La ubicación del producto

Otro aspecto fundamental, al cual muchos autores no le dan la importancia que merece, es todo lo relacionado con las actividades administrativas y de gestión que soportan cualquier sistema de control que se implemente.” (21:30)

Estos aspectos administrativos, combinados con las técnicas cuantitativas adecuadas, son los que permiten que el control y la gestión de inventarios produzcan los resultados deseados.

2.10.1 El ciclo de vida de los productos

“No es lo mismo el control del inventario de un producto cuando está en su fase de arranque, o introducción al mercado, que cuando está en su fase de madurez.”(21:31)

Cuando se encuentra el producto en la fase de arranque se debe de adecuar en lugares claves acatandose a la demanda, en cuanto a la fase de madurez se debe de evaluar las existencias y colocarlas en los lugares en donde aun exista demanda, si el producto desaparece y no renueva la demanda, se encuentra en la fase de declive en la cual se debe de evitar el excesivo abastecimiento pero sin descuidar el nivel de servicio al cliente.

2.10.2 La naturaleza del proceso productivo

Dependiendo, entonces, de la naturaleza del proceso productivo, puede variar desde sistemas por órdenes para bajos volúmenes de fabricación, hasta sistemas de alto volumen repetitivo, el principal énfasis debe hacerse en el control y gestión de los inventarios.

“Así, para bajos volúmenes de fabricación es fundamental la flexibilidad para responder a una gran cantidad de órdenes diferentes, mientras que para sistemas de ensamble y producción por lotes se requiere especial énfasis en el control de inventarios de materiales.” (21:31)

2.10.3 La ubicación del producto

En primer lugar, en lo que respecta al producto, se debe evaluar su tipología y la cantidad total que se necesita almacenar.

En segundo lugar, en cuanto a los costes, se analizarán aquellos relativos a las infraestructuras (terrenos, edificación y equipos), la mano de obra directa e indirecta, el coste del transporte y de la manipulación y los costes paralelos a la actividad, así como los servicios y seguros que se hayan de contratar.

En tercer lugar, en lo que respecta a la demanda, se habrá de estimar la cantidad y localización de los consumidores, el número y tamaño de los pedidos,

la curva de la demanda, la importancia relativa de la proximidad, así como la velocidad de entrega. Por último, en cuanto a la competencia, se examinará la localización de sus almacenes, así como la eficacia y servicio de los mismos.

2.10.4 Los aspectos administrativos y de gestión de los inventarios

Un tema al que no se le da la importancia que merece y, que muchas veces se ignora en los sistemas de control de inventarios, es el que tiene que ver con la administración o gestión de dichos sistemas. “No basta con utilizar técnicas cuantitativas, en ocasiones muy elaboradas, si no se dispone de un marco administrativo robusto en la empresa.” (21: 33)

Las cuatro dimensiones básicas que caracterizan a la organización de un sistema de inventarios son:

a) La asignación de tareas: comprende el número de personas responsables de la administración de los inventarios, sus funciones específicas y su nivel jerárquico dentro de la organización, debe tenerse especial cuidado en la concordancia entre las funciones asignadas y el nivel de autoridad de la persona.

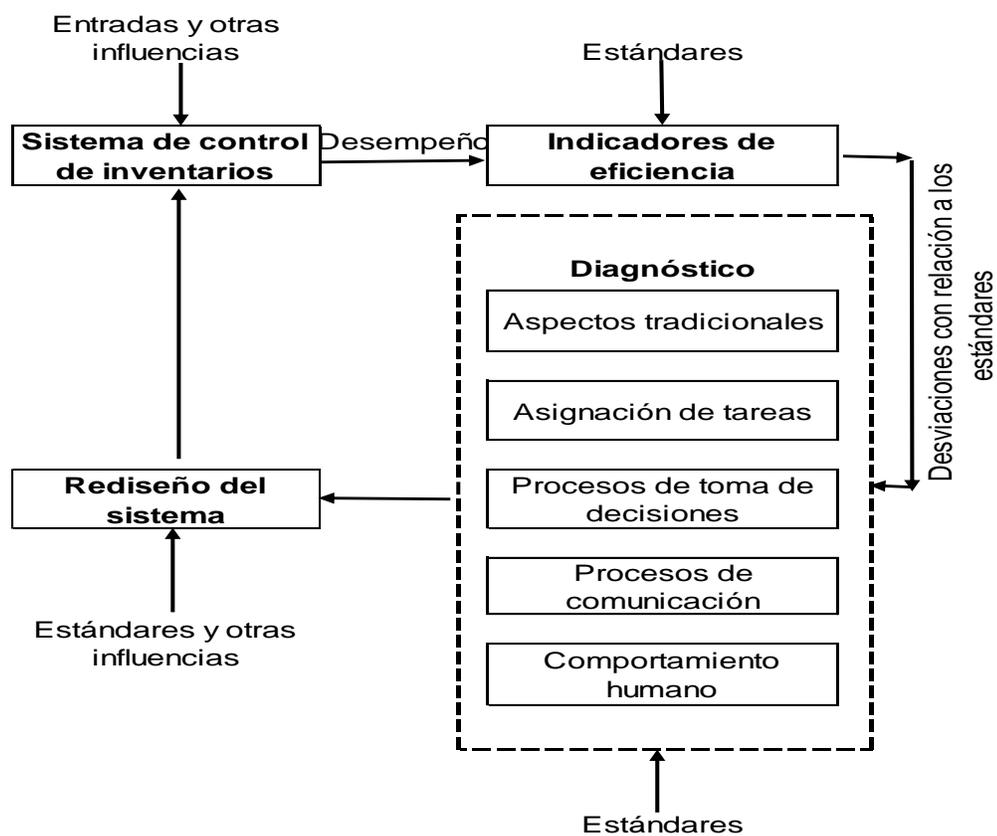
b) Los procesos de toma de decisiones: pueden comprender desde decisiones estratégicas mayores, como la expansión de un centro de distribución o la consolidación del inventario en menos puntos de venta, hasta decisiones operacionales del día a día.

c) Los proceso de comunicación: no basta solamente con saber el nivel de inventario de cierto producto existente en la bodega, sino que es necesario conocer el estado en el que se encuentra, si está o no comprometido con algún cliente, cuánto tardaría en estar listo para despacho, si cabe en el transporte,

verificar que no se estén duplicando actividades y realizar esfuerzos innecesarios.

d) Las relaciones interpersonales y los aspectos de gestión humana: el elemento más importante de una organización es el recurso humano, por ello, todo lo que tiene que ver con los aspectos humanos y sociales influye significativamente el desempeño de cualquier operación de gestión de inventarios.

Figura 2: Administración y gestión de los inventarios



Fuente: elaboración propia con base a información recabada

2.10.5 Elementos para la toma de decisiones en sistemas de inventarios

“Las decisiones que deben tomarse para la administración de un sistema de inventarios son muy complejas, no sólo por su importancia propia, sino por las interrelaciones con los otros sistemas de la organización.” (21:43)

Tabla 2 Características para la diferenciación de artículos en inventario

Aspecto	Diferentes características
Costo y apariencia física	Costo, peso, volumen, color, forma, estado físico.
Artículos perecederos	Por deterioro, por robos, por obsolescencia tecnológica.
Modo de almacenamiento	En contenedores, barriles, estantes, estibas, sobre el piso, en cajas de cartón, refrigerados o con condiciones controladas, artículos inflamables.
Modo de empaque	Por unidad, docenas, cientos, millares, promociones.
Localización geográfica	En muchas cadenas de abastecimiento, los ítems pueden diferenciarse por su localización geográfica, así sea el mismo código.

Fuente: elaboración propia con base a información recabada.

Cualquier sistema de administración de inventarios debe resolver tres preguntas fundamentales para cada artículo en particular:

- a) ¿Con qué frecuencia debe revisarse el inventario del artículo?
- b) ¿Cuándo debe ordenarse el artículo?
- c) ¿Qué cantidad del artículo debe ordenarse en cada requisición?

Estas preguntas enmarcan el proceso de decisión en general con respecto de los inventarios y serán la clave para definir las características de los diferentes sistemas de control.

Cualquier decisión que se tome con respecto a un artículo en particular está enmarcada dentro del siguiente contexto:

- a) “La relación del ítem en consideración con otros SKU.
- b) La inversión total en el inventario agregado, probablemente considerando
- c) otros ítems de la misma familia.
- d) El plan maestro de la organización.
- e) Los sistemas de producción/distribución de los proveedores y
- f) clientes de la empresa.
- g) La cadena de abastecimiento integral de la empresa.
- h) La economía regional y mundial como un todo.” (21:45)

Las decisiones logísticas y de la cadena de abastecimiento obedecen a un nivel jerárquico, el cual regularmente contiene:

- a) Decisiones estratégicas de largo plazo, como la definición de la localización de una nueva planta manufacturera o un centro de distribución.
- b) Decisiones tácticas de mediano plazo, como la selección de una empresa transportadora para el próximo semestre o la programación de la producción del próximo mes.
- c) Decisiones operacionales de corto plazo o inmediatas, como la ruta de los camiones para efectuar los despachos el día de mañana o la programación de los trabajos en cierta máquina para hoy.

Análogamente, las decisiones con respecto de inventarios pueden también estar enmarcadas dentro de esta clasificación:

- a) “Escogencia del sistema general de control (decisión estratégica).
- b) Selección de parámetros de acuerdo con el sistema general de control escogido, como el nivel de servicio al cliente (decisión táctica). Aquí puede incluirse también la selección del sistema de pronósticos para cada clase o familia de artículos.
- c) Decisiones operacionales, tales como el sistema de recolección de datos, la determinación de pedidos, el reporte de resultados, la planeación de despachos de bodegas a puntos de venta y la priorización de despachos cuando no hay suficiente cantidad de los productos enviados, entre otras posibles.” (21:45)

2.11 Manual de procedimiento de toma física de inventario

Existen varias funciones para establecer un control físico, las cuales son:

- a) La función de recepción
- b) La función de almacenaje
- c) La función de expedición
- d) La función de proceso
- e) La función de embarque

Existen varios sistemas para los registros de los inventarios, los cuales son:

- a) El sistema de contabilidad de costos
- b) El sistema de inventarios perpetuos
- c) El sistema de producción

En la actualidad existe una gran variedad de modos de presentar un manual de procedimientos, y en cuanto al contenido no existe uniformidad, ya que éste varía según los objetivos y propósitos de cada empresa, a continuación, se presenta un modelo que contiene los elementos más relevantes para realizar una toma física de inventarios.

2.11.1 Introducción

EL presente manual establece la manera de determinar la existencia física de los productos propiedad de la empresa que se encuentren almacenados, dicha verificación deberá ser cotejada con los registros contables, la ley indica que se debe de realizar por lo menos una vez al año.

2.11.2 Objetivos

- a) Planificar la realización del inventario físico en los almacenes de la empresa.
- b) Preparar el material necesario para la toma de inventario físico.
- c) Organizar la toma de inventario físico de almacén de tal manera que el mismo se lleve a cabo utilizando criterios de racionalidad, eficiencia y economía.

2.11.3 Normas generales

- a) La Gerencia es la encargada de disponer la oportunidad en que deba realizarse el inventario.
- b) El Contador General es el responsable de la toma del inventario de existencias de los almacenes de la empresa.
- c) Los jefes de equipo designados por el Contador General para el inventario de cada uno de los almacenes, son responsables del cumplimiento de las normas y procedimientos de inventario a que se refiere el presente manual.
- d) La Gerencia, en los casos que se requiera podrá solicitar que se efectúen inventarios selectivos, siguiendo las mismas normas a que se refiere el presente manual.

2.11.4 Procedimientos

a) Programación del inventario:

Paso 1. La Gerencia dispondrá la oportunidad en que deba realizarse el inventario, que de preferencia deberá ejecutarse en la segunda quincena del mes de diciembre de cada año.

Paso 2. La Gerencia en función al plazo establecido fijará el cronograma de inventario para todos los almacenes que cuenta la empresa.

b) Preparación del inventario:

Paso 3. El Contador General comunicará mediante Memorandum dirigido al equipo que participará en la ejecución del inventario con indicación de la fecha, hora y lugar, así como las demás instrucciones que se consideren necesarias.

El jefe del equipo procederá a:

- Disponer a que se preparen los almacenes para la toma de inventario poniendo especial énfasis en el orden y limpieza.
- Designará al personal que deberá atender al equipo de inventario.
- Adoptará las acciones pertinentes para contar con medios adecuados para la realización eficiente del inventario.

Paso 4. El departamento de contabilidad, teniendo en cuenta la planificación efectuada sobre los inventarios a realizarse, dispondrá:

- Del nombramiento de los jefes de equipo por almacén así como la conformación de los grupos para el proceso de inventario.
- Entregar al personal de inventario la Hoja de Instrucciones para la toma de Inventario.
- Entregar al equipo de inventario las fichas de toma de Inventario.

- Coordinar con el equipo la movilidad y la entrega de útiles de inventario y otros elementos necesarios para efectuar la labor.

Paso 6. El jefe del departamento de contabilidad cursará con la anticipación pertinente, un memorándum de nombramiento y notificación a los jefes de equipo con la finalidad de que estos se encuentren listos para efectuar la labor requerida.

Paso 7. El jefe de equipo verificará que el proceso mecanizado de información del almacén a su cargo, se encuentre debidamente al día , lo que permitirá verificar la existencia de los artículos de almacén según registros.

Paso 8. El Contador general y los jefes de equipo se reunirá con el personal que efectuará la toma de inventario y explicará los mecanismos, procedimientos y demás instrucciones necesarias para efectuar la labor debiendo absolver las dudas que pudiera tener el equipo de inventario. En esta reunión previa se designará los grupos de trabajo así como la estrategia y forma de efectuar la labor en el almacén indicado. Se entregará asimismo el material de trabajo necesario para la labor de campo a realizar.

2.11.5 Ejecución de inventario

Paso 9. En el día, lugar y hora señalados se reunirán el jefe de equipo con el personal a su cargo presentándose ante el titular del almacén por inventariar, con la autorización correspondiente, dejando copia de la misma al encargado de dicho almacén.

Paso 10. El jefe de equipo en su caso dará las instrucciones necesarias sobre el movimiento de almacén al encargado con el objeto de poder efectuar la labor sin ningún tipo de complicaciones. En este paso el encargado del almacén deberá

transportar los materiales pendientes de entrega a la zona de despacho debiendo estos corresponder a los de las notas de salida del corte documentario. En el caso de los materiales pendientes de ingreso a la fecha del corte documentario, deberán ser internados y ubicados en el lugar que les corresponda. En caso de que el inventario se efectúe en movimiento antes de proceder al ingreso o salida de un material, el encargado deberá comunicar al jefe de equipo para que este proceda a controlar e inventariar los materiales que se procesan, debiendo este, en todos los casos anotar su visto en los documentos de almacén y anexo de corte documentario. El encargado y su personal intervendrán en el inventario solo para indicar el lugar donde se encuentran ubicados los bienes y para aclarar aspectos requeridos por el equipo.

Paso 11. Seguidamente se procederá a efectuar el corte documentario debiendo firmar el jefe de equipo todas las notas de ingreso y salida que se encontrasen en proceso de trámite anotando en un documento denominado Corte de Inventario la relación de los documentos antes señalados y demás ocurrencias necesarias previas al inicio de la labor de conteo. Dicho documento será suscrito por el Contador general , jefe de equipo y encargado del almacén.

Paso 12. Una vez concluido el corte documentario, el encargado del almacén procederá a ingresar al sistema mecanizado las notas de ingreso y salida de almacén por tramitar que figuran en el documento Corte de Inventario. El jefe de equipo procederá a verificar el ingreso de esta información en el aplicativo de inventario, procediéndose a imprimir el listado oficial de toma de inventario. Los listados en mención serán desglosados una vez concluido el procesomfísico de inventario.

Paso 13 . Una vez concluido el corte documentario físico el personal del equipo procederá a ubicarse en los stands o zonas asignadas procediendo el conteo de los materiales de acuerdo a lo indicado en el instructivo recibido.

Paso 14. El inventario será al “ barrer “ y se realizará por parejas, donde uno contará y otro apuntará en las hojas de trabajo en filas debidamente ordenadas consignando los nombres de los inventariadores y la fecha en cada una de las hojas. Al término del día se entregarán las hojas de trabajo al jefe de equipo quien las custodiará hasta el día siguiente.

Paso 15. Una vez concluida la labor de conteo de los materiales el equipo suscribirá todas las hojas de trabajo procediendo a entregar el jefe de equipo dichos documentos. El jefe de equipo podrá ir requiriendo hojas de trabajo terminadas a medida que transcurre el inventario con la finalidad de ir adelantando su trabajo de centralización de datos.

Paso 16. El jefe de equipo procederá al traslado de los datos contenidos en las hojas de trabajo al listado de control de inventario en original y copia siguiendo el procedimiento que se detalla :

- Se verificará la cantidad inventariada con el saldo que figura en el listado.
- En caso de encontrarse diferencia, inmediatamente se efectuará el recuento en presencia del jefe de inventario y el jefe de almacén.
- De persistir la diferencia esta será anotada por el jefe de inventario y el encargado del almacén en el listado correspondiente.

Paso 17. Terminada la labor de verificación, al final de los listados deberán suscribirlos, necesariamente el encargado del almacén y el jefe de equipo, haciendo un resumen de los faltantes y sobrantes. Se procederá seguidamente a desglosar el listado en original y copia entregando al encargado del almacén el ejemplar que le corresponde.

Paso 18. Al finalizar el proceso de inventario físico el equipo de inventariadores entregarán al jefe de equipo el material de trabajo, quien a su vez lo entregará al Contador General. Toda la documentación de trabajo, base de constatación del inventario será archivada.

2.11.6 Resultado de inventario

Paso 19. El Contador General en función a los papeles de trabajo elaborará un informe de inventario que será entregado a la Gerencia para que esta determine el destino de las diferencias de inventario.

Paso 20. El encargado del almacén será notificado para que proceda a ingresar las diferencias de inventario en el kardex físico con las correspondientes Notas de Ingreso y Salida por diferencias de Inventario. El departamento de contabilidad de igual forma procederá a contabilizar y procesar en el registro de kardex valorado de almacén dichas diferencias contra una cuenta denominada variaciones de inventario positivas o negativas según sea el caso.

Paso 21. La Gerencia en función al resultado de inventario, solicitará al jefe del equipo un informe que determine las causas de las variaciones.

“Se pueden citar como casos típicos de otros reportes internos relativos a inventarios:

- a) Una relación de los compromisos de compra
- b) Variaciones en los inventarios y reducción en precios establecidos
- c) Substanciales variaciones en precios
- d) Variaciones entre el inventario en libros y el inventario físico” (21:46)

2.12 Control interno

El control interno sobre los inventarios es importante, ya que los inventarios son el aparato circulatorio de una empresa de comercialización. Las compañías exitosas tienen gran cuidado de proteger sus inventarios.

“En un sentido amplio, se define como un “proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.” (2:1)

Se trata de un proceso dinámico que establece controles en forma de políticas y procedimientos, los cuales deben reflejar la visión de la dirección sobre como requiere que se desarrolle el control interno, es llevado a cabo no solo por la dirección, si no, por el resto del personal, son las personas de una organización quienes lo desarrollan a través de lo que dicen y lo que hacen.

Existen limitaciones en todo sistema de control interno y riesgos que nadie puede predecir, por esto mismo, solo puede brindar un grado de seguridad razonable, hace referencia a varias categorías, la primera se refiere a los objetivos empresariales básico de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y la salvaguarda de los recursos, la segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados financieros fiables, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo los reportes sobre resultados, que sean publicados, la tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad.

2.13 Relación entre objetivos, componentes y organización

Existe una relación directa, los objetivos es lo que una empresa quiere lograr, los componentes representan lo que se necesita para lograrlo, y la organización con las unidades operativas, jurídicas y demás. La relación puede ser presentada en forma de cubo.

- a) Las tres categorías de objetivos están representadas por las columnas.
- b) Los cinco componentes están representados por las filas.
- c) La estructura de la organización está representada por la tercera dimensión del cubo.

Cada componente es aplicable a cada una de las tres categorías de objetivos, estas categorías de objetivos no son parte de la organización, por lo tanto, a la hora de considerar la categoría de objetivo será necesario conocer a fondo las operaciones de la organización.

Figura 3. Cubo Coso 2013



Fuente: elaboración propia con base a información recabada

2.14 Componentes del control interno

El Maro estable un total de cinco componentes de sistema de control interno y 17 principios asociados a los conceptos fundamentales de los componentes. A continuación, se presenta un resumen de cada uno de ellos.

2.14.1 Entorno de control

“Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la cual se debe llevar a cabo el sistema de control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes establecen el tone at the top con respecto a la importancia del control interno y las normas de conducta esperables.” (2:14)

Este componente marca la pauta de funcionamiento de una organización e influye en la conciencia de los empleados respecto al control, es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura, está influenciado por los factores tanto internos como externos.

2.14.2 Principios relativos al entorno de control

Existen cinco principios, los cuales son:

- a) La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.
- a) El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos.
- b) La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos.
- c) La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos.

- d) La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

2.14.3 Evaluación de riesgos

“La evaluación de riesgos implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados a la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base para determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos.” (2:15)

Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes.

La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

2.14.4 Principios relativos a la evaluación de riesgos

Existen cuatro principios, los cuales son:

- a) La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.
- b) La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben de administrarse.

- c) La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.
- d) La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente al sistema de control interno.

2.14.5 Actividades de control

“Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos.” (2:15)

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Aseguran la toma de medidas necesarias para controlar los riesgos, existen actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones.

2.14.6 Principios relativos a las actividades de control

Existen tres principios, los cuales son:

- a) La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.
- b) La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.

- c) La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

2.14.7 Información y comunicación

“La información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. La comunicación ocurre tanto interna como externamente y proporciona a la organización la información necesaria para llevar a cabo los controles necesarios en su día a día.” (2:16)

Hay que identificar, copilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permita cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión, así como para la presentación de información a terceros.

2.14.8 Principios relativos a la información y comunicación

Existen tres principios, los cuales son:

- a) La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

- b) La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
- c) La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

2.14.9 Actividades de supervisión

“Las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas son utilizadas para determinar si cada uno de los cinco componentes del sistema de control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección y al consejo.” (2:16)

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento de sistema a lo largo del tiempo, esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones, incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

2.14.10 Principios relativos a las actividades de supervisión

Existen dos principios, los cuales son:

- a) La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.

b) La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a los grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la alta dirección y el consejo de administración, según sea apropiado.

Estos componentes vinculados entre sí generan una concordancia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

2.15 Importancia del control interno

El control interno tiene el propósito de resguardar los recursos de la empresa, velar porque se cumplan los objetivos de la empresa y obtener seguridad razonable del sistema contable que se utiliza, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros.

Desarrollar un control interno adecuado permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad.

2.16 Efectividad del control interno

Un sistema de control interno efectivo reduce a un nivel razonable el riesgo de no alcanzar un objetivo, bajo las categorías de, la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normas y leyes aplicables.

Los componentes funcionan juntos y de forma integrada, para que el control interno sea efectivo cada uno de los cinco componentes y los principios relevantes deben estar presentes y en funcionamiento.

2.17 Limitaciones del control interno

Incluso un control interno efectivo puede experimentar fallos debido a que existen limitaciones inherentes, estas son el resultado de:

- a) “La idoneidad de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- b) La realidad de que el criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser defectuoso y estar sujeto a sesgos.
- c) Incidencias que se pueden producir por fallos humanos, tales como el producto de errores.
- d) La capacidad de la dirección de eludir los controles internos.
- e) La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles previa connivencia entre ellos.
- f) Eventos externos que escapan al control de la organización.” (2:19)

Esto quiere decir que el control interno brinda un grado de seguridad razonable pero no absoluta.

2.18 Técnicas utilizadas para la evaluación del control interno

Son herramientas que en forma individual o combinada deben utilizarse para tener conocimiento del control interno de una empresa e identificar deficiencias de esta.

Las herramientas que se pueden utilizar para determinar un grado de control interno son:

- a) Cédulas narrativas: es un documento en el cual se describe una o varias funciones de la estructura de control interno de la institución.

- b) Cuestionario: consiste en la elaboración de una serie de preguntas sobre aspectos básicos de las operaciones o actividades que se realizan dentro de la institución.
- c) Diagrama de flujo: es la descripción gráfica del origen, desarrollo y fin de las operaciones o actividades que se realizan dentro de la institución.
- d) Matriz de hallazgos: es donde se presenta los hallazgos y la información obtenida durante la evaluación, las conclusiones y las acciones requeridas.

Con la utilización de las herramientas descritas anteriormente el consultor puede determinar si los controles establecidos por la dirección se encuentran funcionando adecuadamente y complementar la evaluación con la aplicación de pruebas de cumplimiento.

CAPÍTULO III

EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR

3.1 El Contador Público y Auditor independiente

“Como profesional independiente, la participación se considera sumamente valiosa, cuenta con una visión objetiva de los hechos, lo que aumenta y mejora las expectativas de alcanzar los resultados y tiempos estimados.

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de toma de decisiones para realizar cualquier evaluación, es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, practicarla y lograr los resultados necesarios para elevar el desempeño de la organización que ha optado por este servicio.” (25)

La labor de un auditor externo permite abrir en definitiva una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno, en virtud que posee conocimientos y tiene experiencia en diferentes materias, hay que destacar que, debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos, lo que implica que esté al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo, alternativas para afrontar problemas y proponer soluciones con celeridad y efectividad.

3.2 Ventajas y desventajas del Contador Público y Auditor independiente

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas sobresalientes que deben revisarse para su contratación:

3.2.1 Ventajas

- a) Contar con una visión imparcial de la organización
- b) Experiencias análogas en el campo de trabajo
- c) Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia

- d) Velocidad de respuesta
- e) Independencia de criterio para formular observaciones
- f) Obligación contractual de brindar resultados consistentes
- g) Rápido acceso a los niveles de decisión
- h) Racionalización de recursos para que la auditoría tenga el menor costo posible para la organización
- i) Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin temor de perjudicar a persona alguna
- j) Mayor consistencia para cumplir con su función
- k) Contar con el respeto de la organización

3.2.2 Desventajas

- a) Rigidez excesiva al formular sus observaciones
- b) Actitud impersonal ante la dinámica de la organización
- c) Enfrentar la resistencia al cambio
- d) Los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo
- e) Presión del personal originada por su temor a lo desconocido o pérdida del empleo.
- f) Conocimiento relativo de la cultura organizacional
- g) No tratar con los clientes de la organización, por lo que no percibe sus expectativas.
- h) No tener un conocimiento analítico del trato con proveedores y competidores
- i) Tiene que dar resultados en forma programada, lo que reduce su tiempo para reflexionar el efecto de sus observaciones.

3.3 Responsabilidad del Contador Público y Auditor independiente

“El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en

una consultoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.” (25)

Con este fin debe ponerse especial cuidado en:

- Preservar su independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base del conocimiento y la capacidad profesional adquiridos.
- Cumplir con las normas o criterios que se le indiquen
- Capacitarse en forma continua

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, por lo que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una consultoría. Esto garantiza el valor y la consistencia necesarios a su participación.

Es conveniente señalar que los impedimentos a los que normalmente se enfrenta son personales y externos; los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y por su naturaleza pueden afectar su desempeño; destacan los siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros y oficiales con la organización a la que se realizara la consultoría.
- Interés económico personal en la consultoría
- Corresponsabilidad en condiciones que interactúan con la organización
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o antiética

Los segundos se relacionan como factores que limitan al auditor a llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva como:

- Injerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución.
- Interferencia con los órganos internos de control
- Recursos limitados para desvirtuar el alcance
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos

En estos casos, el auditor tiene el deber de informar a la organización la situación para que se tomen las medidas necesarias, el auditor no debe olvidar que la fortaleza y función personal están determinados por la medida en que afronten el compromiso con respecto y en apego a normas profesionales como las siguientes:

Objetividad: mantener una visión independiente de los hechos, sin formar juicios ni caer en omisiones que alteren de una manera los resultados que obtenga.

Responsabilidad: observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

Integridad: preservar sus valores por encima de las presiones.

Confidencialidad: conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.

Compromiso: tener presentes sus obligaciones consigo mismo y con la organización a la que presta sus servicios.

Equilibrio: No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.

Honestidad: aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, y evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.

Institucionalidad: no olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.

Criterio: emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.

Iniciativa asumir una actitud y capacidad de respuesta en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias profesionales.

Creatividad: ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

Las responsabilidades que tiene el auditor al “acordar los términos del encargo de auditoría con la dirección y, cuando proceda, con los responsables del gobierno de la entidad. Ello incluye determinar si concurren ciertas condiciones previas a la auditoría cuya responsabilidad corresponde a la dirección y, cuando proceda, a los responsables del gobierno de la entidad. La Norma internacional de auditoría 220 trata de los aspectos relacionados con la aceptación del encargo que se encuentran bajo control del auditor.” (16)

3.4 Cualidades y preparación del Contador Público y Auditor

En forma complementaria el auditor requiere otro tipo de cualidades que son determinantes en el trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y rasgos intrínsecos de su carácter, sin embargo, es conveniente que quien se dedique a la profesión de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Aptitud positiva.
- Iniciativa
- Mente analítica

- Concentración
- Objetividad
- Capacidad de observación.
- Comportamiento ético.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Iniciativa.
- Objetividad.

3.5 Organismos que regulan la profesión

A partir del año 1920, el desarrollo de la contabilidad y auditoría como disciplina y profesión ha obligado a la creación y fomentación de instituciones que cumplan con el objetivo de la emisión de normas, guías y reglas encaminadas a tecnificar y profesionalizar al Contador Público y Auditor a nivel nacional e internacional. A continuación, se presentan las más importantes:

Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas

Es una institución no lucrativa con fines mutualistas, que agremia a los profesionales de las Ciencias Económicas para la defensa de la Ética y la transparencia en el ejercicio de la profesión, así como para su dignificación y bienestar. Para lo cual desarrolla actividades de previsión social, culturales, sociales y deportivas, de formación y actualización de sus agremiados, para contribuir con su crecimiento y desarrollo profesional.

El 24 de febrero de 1947, fue publicado en el Diario Oficial No. 78, el Decreto No. 332, Ley de Colegiación Oficial Obligatoria para el ejercicio de las Profesiones Universitarias; que indicaba entre otras cosas que el Consejo

Superior Universitario, deberá convocar dentro de los quince días siguientes a su publicación los miembros de las diferentes profesiones, para la organización del colegio correspondiente, concediendo un período de noventa días para su inscripción. Quedando exceptuados de esta disposición las profesiones que no tengan veinte o más representativos en toda la República. Por no haber egresado la cantidad de profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas, exigida por la ley, no pudieron formar su colegio. Por lo que los Economistas, y los Contadores Públicos y Auditores, de esa época, decidieron organizarse en asociación la cual no tuvo el impacto que se esperaba. Por lo que, hasta el 23 de marzo de 1950, fue fundada la Asociación de Economistas, Contadores-Auditores Públicos de Guatemala, con 22 profesionales graduados de la Facultad de Ciencias Económicas, incorporados a la Universidad de San Carlos de Guatemala, y estudiantes pendientes del examen general privado.

En el año de 1967 se graduaron los primeros profesionales en Administración de Empresas, aprobando el Consejo Superior Universitario su inscripción en el Colegio, por la afinidad de la carrera, adoptándose oficialmente el nombre de Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas.

La razón social del Colegio es Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas, y la razón comercial desde 1995 es Colegio de Profesionales de Ciencias Económicas, como se le conoce hasta la fecha.

Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala

Es una asociación con personalidad jurídica que agremia a los Contadores Públicos y Auditores de las diferentes universidades del país a partir de su fundación, el 1 de junio de 2005, fecha en la cual se realizó la inscripción en el

registro de colegios que para el efecto lleva la asamblea de presidentes de los colegios profesionales de Guatemala, con dicho registro se obtuvo la personalidad jurídica, así mismo sus estatutos fueron publicados el 9 de junio de ese mismo año en el Diario de Centroamérica indubitadamente, que todos los CPA(s) que estaban colegiados por afinidad en el anterior colegio, ahora pueden ser parte del nuevo colegio de Contadores Públicos y Auditores, para todos aquellos egresados después del 1 de junio del 2005 es obligatoria su colegiación en este colegio.

Los objetivos del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala son los siguientes:

- Promover y vigilar el ejercicio ético y eficiente de las profesiones universitarias.
- Defender y proteger el ejercicio profesional universitario, combatir el empirismo y la usurpación de calidad.
- Promover el bienestar de los agremiados mediante el establecimiento de fondos de prestaciones, contratación de seguros y otros medios que se consideren convenientes.
- Defender y proteger el ejercicio profesional de los egresados de las facultades y escuelas de Contaduría Pública y Auditoría de las diferentes universidades del país.
- Proponer y promover ante los organismos del Estado, la reglamentación técnica de la profesión.
- Actuar como experto o como árbitro en materias y controversias relacionado estrictamente con el ámbito de su competencia profesional.
- Organizar, patrocinar y participar en congresos, simposios, convenciones y en todos aquellos eventos que tengan relación con el progreso, desarrollo y promoción de la profesión del Contador Público y Auditor.

- Coadyuvar al mejoramiento del nivel académico de todas las universidades del país en cuanto a la formación de la profesión del Contador Público y Auditor.

Federación Internacional de Contadores IFAC por sus siglas en inglés

Es la organización mundial para la profesión del contador, fundada en 1977, la misión del IFAC es servir al interés público, fortalecer de forma continuada la profesión contable en todo el mundo y contribuir al desarrollo de economías internacionales fuertes, al establecer y promover la observancia de normas profesionales de alta calidad, impulsar la convergencia internacional de estas normas y tomar postura en el interés público allá donde la experiencia de la profesión sea más relevante.

IFAC está compuesta por 159 miembros y asociados en 124 países en todo el mundo, que representan aproximadamente 2.5 millones de contadores en la práctica independiente, industria y comercio, el sector público y la educación.

Los órganos de gobierno del IFAC, el personal técnico y voluntarios están comprometidos con los valores de integridad, transparencia y competencia. La IFAC también pretende reforzar la adhesión de los profesionales de la contabilidad a estos valores que están reflejados en el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA).

Código de Ética para profesionales de la contabilidad

El tribunal de honor, en cumplimiento a lo que establece el artículo 30, párrafo tercero, de los Estatutos del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala, informó a la Junta Directiva del Colegio que, después del análisis y estudio del Código de Ética de IFAC (International Federation of Accountants) en su sesión celebrada el 24 de agosto de 2012, resolvió adoptar el código de Ética de IFAC en su totalidad.

Conforme al artículo 30 referido, a través de la Junta Directiva, el Código de Ética del IFAC debe ser sometido a aprobación de la asamblea general extraordinaria, para su lectura, comprensión y análisis.

La aplicación general del código, una característica que identifica a la profesión contable es que asume la responsabilidad de actuar en interés público. En consecuencia, la responsabilidad de un profesional de la contabilidad no consiste exclusivamente en satisfacer las necesidades de un determinado cliente o de la entidad para la que trabaja. En su actuación en interés público, el profesional de la contabilidad acatará y cumplirá el presente Código.

El profesional de la contabilidad cumplirá los siguientes principios fundamentales:

- e) "Integridad: ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.
- f) Objetividad: no permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
- g) Competencia y diligencia profesionales: mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.
- h) Confidencialidad: respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o

profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.

- i) Comportamiento profesional: cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.” (15)

La aplicación para los profesionales de la contabilidad, el cumplimiento de los principios fundamentales puede verse potencialmente amenazado por una amplia gama de circunstancias y de relaciones. La naturaleza y la importancia de las amenazas pueden ser diferentes dependiendo de que surjan en relación con la prestación de servicios a un cliente de auditoría y, a su vez, según si el cliente de auditoría es o no una entidad de interés público, o en relación con un cliente de un encargo que proporciona un grado de seguridad que no es cliente de auditoría, o en relación con un cliente que no es cliente de un encargo que proporciona un grado de seguridad.

Antes de la aceptación de relaciones con un nuevo cliente, el profesional de la contabilidad en ejercicio determinará si la misma originaría una amenaza en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales.

3.6 El proceso de consultoría

La consultoría de empresas es por sí misma, un proceso dinámico, derivado precisamente del dinamismo que priva en el medio ambiente externo, en el que juegan y compiten las organizaciones de todo tipo.

A lo largo de la historia, la gran problemática a la que toda organización se enfrenta es a lograr obtener recursos escasos por el que pelean las organizaciones de una misma región. Todas ellas, requieren tanto de mano de obra calificada, materia prima, equipo, maquinaria y tecnología. Estos bienes

son escasos y no todos ellos cuentan con la misma calidad; por otro lado, las organizaciones a partir de la globalización se están enfrentando a un mercado cada vez más segmentado y demandante en la obtención de una justa relación entre precio y calidad.

Si el consultor desea ser competente y útil para su cliente tiene que mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever los cambios que se van a efectuar y a afectar a las empresas de los clientes y, por ende, ofrecer asesoramiento que ayude al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, dinámico, competitivo y difícil.

“Las investigaciones sobre cientos de organizaciones nos ofrecen la base de conocimientos para que las empresas sean más efectivas. Por ejemplo, los desafíos que enfrentan las organizaciones en la actualidad son, en definitiva, muy diferentes a los del pasado y, por tanto, el enfoque con que los consultores tratarán esta situación también tiene que ser diferente. Algunos de estos desafíos específicos con los que se enfrentan las empresas en la actualidad son la globalización, la competencia intensa, el escrutinio ético y la necesidad de una empresa que pueda responder rápidamente a los cambios en la demanda.” (22:19)

3.6.1 Definición de consultoría

“Es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.” (23)

Podríamos decir que se trata de la asistencia que un experto o especialista presta para poder resolver un problema, basándose exclusivamente en la

experiencia, conocimientos, habilidades y oficio. El servicio se basa en el consejo que debe ser claro y responsable, con el profesionalismo que se trabaja y los conocimientos sobre el tema que atienden, porque esto es garantía de ofrecer una solución fiable y satisfactoria.

3.6.2 Definición de consultor

“Es un profesional que trabaja como independiente o que pertenece a una empresa consultora, que brinda el servicio de asesoramiento a emprendedores, empresarios o empresas en diversos de temas de negocio.” (24)

La consultoría se considera típicamente un proceso para ayudar a una compañía a descubrir un problema en específico y llegar a una solución. Los consultores también poseen una especialización dentro de su actividad, ejemplo de esto es un consultor contable, con un nivel de especialización mayor en los aspectos relacionados con la contabilidad o economía en una empresa a diferencia de un consultor comercial, que a veces pueden poseer un conocimiento general pero no necesariamente profundo en algunas áreas.

3.7 Enfoques y fases del proceso de consultoría

El consultor debe tomar en cuenta dos enfoques al realizar una consultora y seguir las fases para ejecutar el trabajo.

3.7.1 Ética y responsabilidad social:

Los gerentes enfrentan hoy una gran presión de parte de los gobiernos corporativos y del público en general por conservar en las organizaciones y entre los empleados altos estándares éticos y profesionales. Después de los escándalos de índole moral y financiero corporativos extensamente difundidos, las empresas están bajo la lupa como nunca. El clima de sospecha se ha extendido también a las organizaciones sin fines de lucro, así como a colegios y

universidades por lo que el consultor debe tomarlo en cuenta al momento de una consultoría.

3.7.2 Velocidad y capacidad de respuesta

Un tercer desafío importante para las empresas es responder con rapidez y decisión a los cambios en el entorno, las crisis de las empresas y las cambiantes expectativas de los clientes.

La necesidad de buscar nuevas formas de enfrentar una competencia es cada vez más numerosa, cambios en un entorno volátil o demandas cambiantes de los clientes. En la actualidad, la tecnología, en su constante avance, han llegado a acelerar el ritmo de las empresas, sin importar su género, al grado en que deben adoptar nuevos productos y servicios para seguir siendo competitivas.

Los clientes actuales quieren productos y servicios adaptados a sus necesidades exactas lo antes posible, sin demora. Las empresas de manufactura, que dependen de las técnicas de producción y distribución en masa, deben estar preparadas con nuevos sistemas, asistidos por computadora, que pueden producir variantes únicas y sistemas de distribución modernizados que entregan productos directamente del fabricante al cliente. Así mismo las empresas de servicios buscan nuevas formas de ofrecer valor.

3.7.3 Enfoques de la consultoría

El negocio de la consultoría opera en muchos campos diferentes, por lo mismo, consideraremos dos enfoques claves: el primero, que se apoya en una visión funcional; y el segundo, que considera a la consultoría como un servicio profesional.

El enfoque funcional define a la consultoría como un proceso, como “cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los responsables” (22:24).

El consultor no es responsable de la ejecución de la tarea. Un ejemplo de este primer enfoque de consultoría de empresas es cuando el dueño de una pequeña empresa solicita apoyo de un consultor para definir de qué manera puede estructurar su empresa, la cual está creciendo rápidamente y ha tenido que contratar nuevo personal, pero sin organización.

“El segundo enfoque define a la consultoría como un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se le solicita, en la aplicación de soluciones.” (22:25)

Ambos enfoques son complementarios, la consultoría es un método que ayuda a las organizaciones y al personal en el logro del mejoramiento de las habilidades de administración, tanto de manera individual como en equipo. Los consultores para ser eficaces deben ser capaces de manejar las técnicas de consultoría, así como respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión del consultor.

3.7.4 Fases del proceso de consultoría

El proceso y las fases que se sugieran en la ejecución de una consultoría para la consecución efectiva de la misma son:

a) Iniciación: se convence al cliente del porqué son necesarios nuestra experiencia y conocimientos para resolver o mejorar la situación de su empresa, esto se prueba con nuestro portafolio de evidencias y currículum vitae, se identifica entre los dos, cliente y consultor, cuál es el problema o el área por mejorar en la organización, lo que se conoce como diagnóstico preliminar. En esta fase también se define cómo se va a realizar la consultoría; cuándo, utilizando un cronograma de actividades; y quiénes van a participar tanto de la empresa cliente como de la consultora. En esta fase, las habilidades interpersonales, administrativas y analíticas son fuertemente aplicadas. Se resumen en lo siguiente:

- Contacto inicial
- Decisión de trabajo en conjunto
- Análisis preliminar
- Propuesta formal

b) Diagnóstico: el consultor tiene que poner en práctica sus habilidades analíticas, principalmente. Como lo hemos mencionado, ha de recoger datos primarios y secundarios para posteriormente analizar e identificar las causas del problema. Con un diagnóstico sustentado en evidencia es más sencillo para el consultor el diseño de las recomendaciones y acciones a realizar por la empresa cliente para su mejora.

c) Implementación: a partir de esta fase también llamada aplicación, la participación del consultor puede disminuir o ser nula. Esto es, aquí el cliente puede decidir si realiza el cambio o no. Esto nos confirma la característica de la consultoría como un servicio consultivo, las decisiones de ejecutar las recomendaciones conciernen cien por ciento al cliente.

d) Seguimiento: esta fase pocas veces ocurre, ya sea porque el consultor tiene otros proyectos de consultoría o no se implementan las recomendaciones sugeridas.

3.8 Aporte de la consultoría a las empresas

“En la ineficiencia de la consecución de objetivos y metas es cuando se requiere el apoyo del consultor, la consultoría puede ayudar a las organizaciones de diversas formas; algunas de las más comunes son:

- a) Aportando conocimientos y capacidades especiales
- b) Prestando ayuda intensiva en forma transitoria
- c) Proporcionando un punto de vista imparcial
- d) Proporcionando argumentos y elementos de juicio para la toma de decisiones

Las formas manifiestan la complejidad en la que trabajan los consultores, la diversidad de estilos de los clientes, así como los conceptos y metodologías de intervención.” (22:32)

Por este motivo, generalizar acerca de la consultoría y recomendar como óptimo un modo de abordarla es difícil y peligroso, lo recomendable es utilizar un enfoque claro, para facilitar los escenarios, incluidos diversos métodos, estilos, modos y técnicas aplicados, señalando las ventajas y desventajas; de esta manera, se podrá hacer una propia selección de acuerdo con el contexto de la organización y del capital humano que compone a la empresa cliente.

CAPÍTULO IV
EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO CONSULTOR EN LA
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL ÁREA DE INVENTARIOS DE
UNA EMPRESA QUE COMERCIALIZA PLAYERAS Y BOLSONES
ESCOLARES IMPORTADOS PARA NIÑOS
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Magic Twins, S.A. está constituida bajo las leyes de la República de Guatemala desde el 03 de diciembre del 2013, como una Sociedad Anónima con un capital social de Q. 450,000 conformado con 90 acciones con un valor de Q5,000.00 c/u según Escritura Pública No. 51265, Folio 345 del Libro 110, Patente de Comercio de Empresa No. 09763 y Patente de Comercio de Sociedad No. 1230, cuenta con más de 5 años de presencia en el país brindando una fuente de empleo a 150 personas con una red de 20 puntos de ventas en el área metropolitana.

La actividad principal de la empresa consiste en la importación, comercialización, distribución y venta a nivel nacional de ropa y mochilas para niños. Las oficinas centrales se encuentran ubicadas en Diagonal 6, 10-01 zona 10 Centro Gerencial las Margaritas Torre II Nivel 8 Oficina 202 y la bodega central está ubicada en la 33 Calle 25-30 Zona 12, Guatemala, Guatemala.

Las principales políticas contables son las siguientes:

- El período contable es del 01 de enero al 31 de diciembre del mismo año.
- La base contable es la Norma Internacional de Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades.
- Utiliza el método de lo devengado para el reconocimiento de los ingresos y gastos.

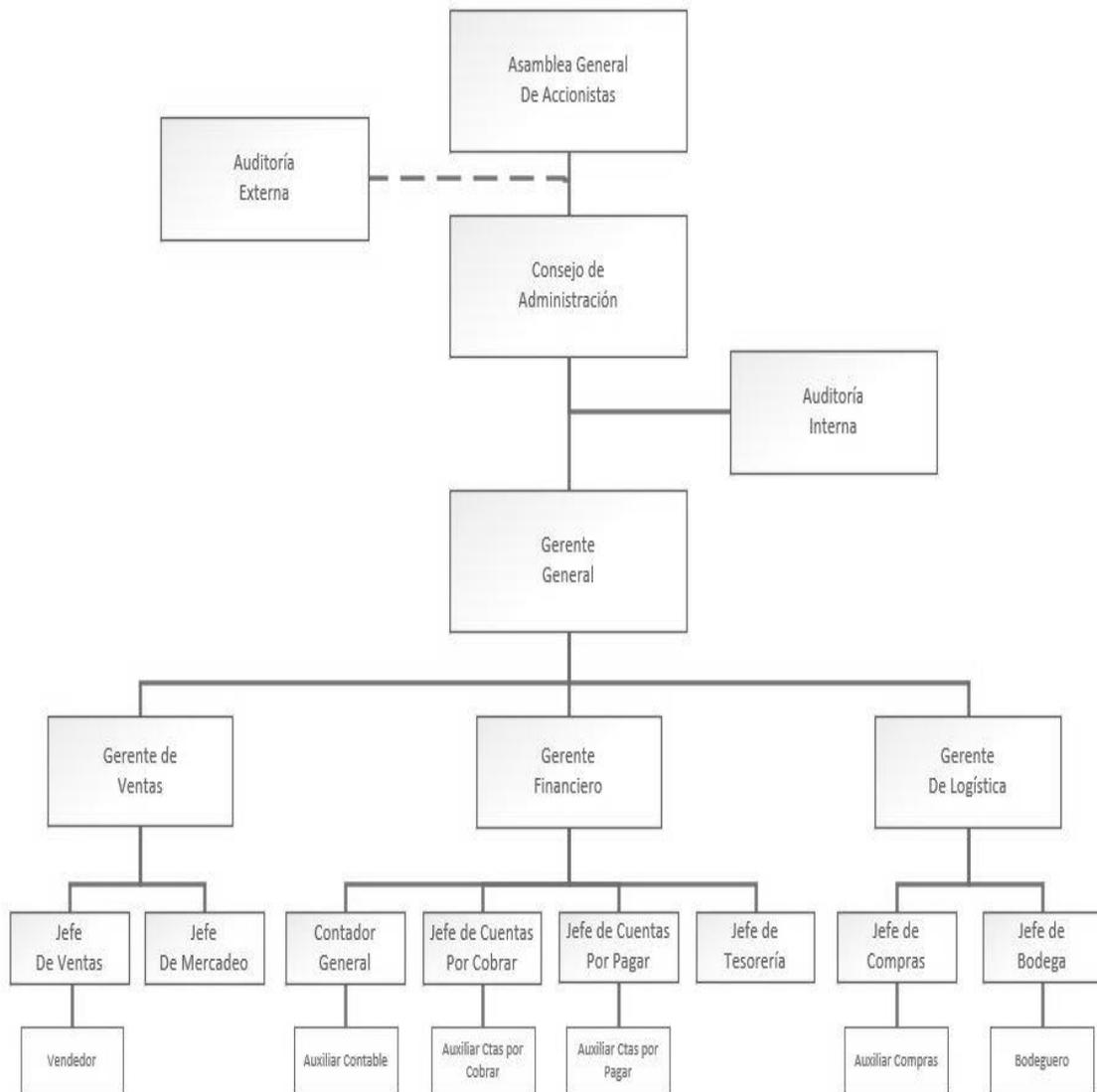
- Se considera equivalentes al efectivo las transacciones que puedan convertirse fácilmente en importes de efectivo con riesgo poco significativo de cambios en el valor, cuya fecha de vencimiento no exceda los 90 días.
- La valuación del inventario la realizan por el método de promedio ponderado.
- Se consideran activos los que generan beneficios económicos futuros, el potencial que tienen para contribuir directa o indirectamente a los flujos de efectivo y de equivalentes al efectivo de la entidad.
- Se reconoce un pasivo si la empresa tiene una obligación al final del período sobre el que se informa como resultado de un suceso pasado.
- Los estados financieros se presentan una vez al año, al finalizar el período contable.
- Las ventas realizadas al crédito tienen un máximo de 30 días calendario para ser liquidadas.
- No se realiza ninguna provisión contable para prestaciones, inventarios y cuentas por cobrar.

El rubro de inventarios tiene un porcentaje significativo en los estados financieros del 76% del total de los activos.

De acuerdo con el conocimiento del sistema de control interno que se tiene de las operaciones, el Consejo de Administración que es el máximo órgano jerárquico centraliza las funciones de autorización de las transacciones importantes, a través de un representante legal el cual es nombrado por resolución de la Junta Directiva y toma posesión por dos años. La Gerencia General controla la ejecución de gastos e ingresos de la empresa.

El organigrama y los estados financieros de la empresa son los siguientes:

Figura 4. Estructura Organizativa Magics Twins, S.A.



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Magic Twins, S.A.
Estado de Situación Financiera
Al 31 de diciembre de 2019
Cifras expresadas en Quetzales

ACTIVO			
ACTIVO NO CORRIENTE		13,147.45	
Propiedades Planta y Equipo	8,722.27		1%
Gastos Diferidos	775.18		0.2%
Otros Activos	3,650.00		0.3%
ACTIVO CORRIENTE		1,031,389.21	
Inventarios	795,906.81		76%
Cuentas por cobrar	121,980.39		12%
Impuestos por acreditar	5,172.70		0.5%
Caja y Bancos	108,329.31		10%
TOTAL ACTIVO		1,044,536.66	100%
PATRIMONIO NETO			
CAPITAL, RESERVAS, RESULTADOS Y OTROS		781,785.34	
Capital	450,000.00		43%
Resultados Acumulados	170,309.88		17%
Reserva Legal	54,538.71		5%
Resultado del Período	106,936.75		10%
PASIVO			
CORRIENTE		262,751.32	
Cuentas por Pagar	201,788.19		19%
Impuestos por Pagar	10,964.76		1%
Provisión Prestaciones Laborales	49,998.37		5%
TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO		1,044,536.66	100%

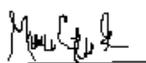
El infrascrito Perito Contador registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria con número de identificación tributaria (nit): 241277-3, CERTIFICA: haber examinado las cuentas de la empresa Magic Twins, S.A. de donde se establece que el presente Estado de Situación Financiera que antecede fue elaborado conforme los registros contables, y que los mismos reflejan el resultado de operaciones al 31 de diciembre de 2019.


 Manuel García
 Contador General
Magic Twins, S.A.


 Licda. Kiara Vélez
 Gerente General
Magic Twins, S.A.

Magic Twins, S.A.			
Estado del Resultado			
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019			
Cifras expresadas en Quetzales			
INGRESOS		5,935,683.66	100%
Ventas	5,935,683.66		
COSTO DE VENTAS		(4,187,650.00)	71%
Costo de ventas	(4,187,650.00)		
GASTOS DE OPERACIÓN		(1,518,784.00)	26%
Sueldos y bonificaciones	(273,648.00)		
Cuotas patronales	(57,384.00)		
Servicios profesionales	(90,709.00)		
Depreciaciones	(185,000.00)		
Honorarios profesionales	(48,050.00)		
Alquileres	(280,000.00)		
Papelería y útiles	(95,000.00)		
Agua, luz y teléfono	(98,765.00)		
Seguridad	(79,614.00)		
Mantenimiento	(75,000.00)		
Publicidad y propaganda	(105,987.00)		
Gastos varios	(129,627.00)		
OTROS GASTOS		(79,163.00)	1%
Intereses bancarios	(79,163.00)		
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO		150,086.66	2%
Impuesto		(37,521.67)	
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO		112,565.00	
Reserva legal 5%		(5,628)	
RESULTADO DEL PERÍODO		106,936.75	

El infrascrito Perito Contador registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria con número de identificación tributaria (nit): 241277-3, CERTIFICA: haber examinado las cuentas de la empresa Magic Twins, S.A. de donde se establece que el presente Estado del Resultado que antecede fue elaborado conforme los registros contables, y que los mismos reflejan el resultado de operaciones por el período que terminó el 31 de diciembre de 2019.


 Manuel García
 Contador General
 Magic Twins, S.A.


 Licda. Kiara Vélez
 Gerente General
 Magic Twins, S.A.

4.2 Solicitud de servicios profesionales



Magic Twins, S. A.
Centro Gerencial las Margaritas Torre II Nivel 8 Ofic. 202
Teléfono: 2340-1520

Guatemala, 10 de enero del 2020

Señores
Jonhs & Asociados, S.C.
Contadores Públicos y Auditores
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Presente

Respetables señores:

Deseándoles éxitos en sus actividades cotidianas, sirva la presente para solicitar consultoría en la evaluación del control interno al área de inventarios en el ejercicio terminado al 31 de diciembre del 2019, esta área presenta una parte importante en los estados financieros y los socios están interesados en saber la situación actual.

Por tal motivo agradeceríamos nos envíen una propuesta de servicios profesionales, para determinar las condiciones de trabajo y especificar los honorarios correspondientes.

Atentamente,

Licda. Kiara Vélez
Gerente General

C.C. Archivo

4.3 Propuesta de servicios profesionales



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

Guatemala, 13 de enero de 2020

Licda. Kiara Vélez
Gerente General
Magic Twins, S.A.
Centro Gerencial las Margaritas Torre II Nivel 8 Ofic. 202
Presente

Licenciada:

Agradecemos la oportunidad que nos brinda de presentar esta propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo una evaluación de control interno al área de inventarios, se ha elaborado una propuesta de los servicios que como firma de auditoría se puedan proporcionar y, además, para comunicarles el firme deseo de otorgar servicios de calidad y con valor agregado.

Existe un fuerte compromiso por parte del equipo de auditoría para proveer a Magic Twins, S.A. los servicios que esperan y desean. Somos profesionales reconocidos por la experiencia en cada uno de los campos en los que estamos especializados.

Por otra parte, comprendemos que los servicios profesionales de todo tipo son un costo importante para la empresa que ustedes dirigen, en tal sentido, deseamos reiterarles nuestro interés de ayudarles a alcanzar los objetivos de rentabilidad y crecimiento.

Una de las formas de hacerlo es proporcionar un servicio efectivo a un costo razonable. Si surgiera alguna duda respecto a la presentación de dicha propuesta, estamos en la mejor disposición de aclarar o ampliar este contenido con ustedes.

Objetivo de la evaluación

Estableciendo como objetivo principal contribuir con la administración de Magic Twins, S.A., no solo como órgano independiente de la evaluación del control interno sino como consultor en el desarrollo de las operaciones.

Alcance de la evaluación

Se efectuará la evaluación del control interno al área de inventarios de la empresa Magic Twins, S.A., por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Responsabilidad del consultor

Llevaremos a cabo la evaluación de conformidad con el marco integrado de control interno, el trabajo se deberá realizar sin limitaciones en las pruebas y procedimientos, para obtener la evidencia suficiente y apropiada, y así poder emitir las correctas conclusiones y brindar las recomendaciones correspondientes que permitan un mejoramiento del control interno al área de inventarios.

Esta evaluación requiere de planificación y supervisión del trabajo a realizar, que se ejecuten los procedimientos y que se realice un análisis de las conclusiones, para estar en condiciones de emitir un informe con todos los hallazgos encontrados en la evaluación del control interno.

Debido a las limitaciones inherentes de la evaluación, junto con las limitaciones inherentes al control interno, esta evaluación solo brinda un grado de seguridad

razonable, aun cuando la evaluación se planifique y ejecute adecuadamente.

Responsabilidad de la administración

Realizaremos la evaluación de acuerdo con la premisa de que la dirección e integrantes del gobierno de la organización reconocen y comprenden que son responsables de:

- El control interno que la dirección considere necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrección material, debida a fraude o error; y proporcionarnos:
- Acceso a toda la información que tenga conocimiento la dirección y cuerpo gerencial que sea relevante para la evaluación a realizar.
- Información adicional que podamos solicitar a los responsables del gobierno de la organización.
- Acceso ilimitado a las personas de la firma.

Visitas por realizar

Se realizará la evaluación del control interno en tres semanas, y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Visita preliminar del 03 al 07 de febrero 2020
- Visita final del 10 al 21 de febrero 2020

Personal de la evaluación

El personal que llevará acabo la evaluación lo integran los siguientes:

Consultor Junior: Licda. Esperanza Sánchez

Consultor Senior: Lic. Mynor Rodriguez

Socio director: Licda. Mathy Rivas

Producto final

Como resultado del trabajo a realizar el 28 de febrero 2020, se presentará un informe que contendrá los aspectos a mejorar, los efectos y las acciones a tomar que se encontraron en la evaluación del control interno al área de inventarios. Es importante indicar que previo a la emisión final del informe, el contenido de este será discutido el 25 de febrero 2020 para obtener la aprobación.

Honorarios

Los honorarios para realizar la evaluación de control interno al área de inventarios se fijan sobre el tiempo invertido en el trabajo y el grado de experiencia aportado, el valor asciende a cuarenta y cinco mil quetzales (Q.45,000.00) IVA incluido, los cuales deberán ser cancelados de la siguiente forma: 50% al momento de aceptar la presente propuesta de servicios, 25% al momento de presentar el informe preliminar y 25% contra entrega del informe final.



Licda. Mathy Rivas

Jonhs & Asociados, S.C.

Socia

4.4 Carta de aceptación de los servicios profesionales



Magic Twins, S. A.
Centro Gerencial las Margaritas Torre II Nivel 8 Ofic. 202
Teléfono: 2340-1520

Guatemala, 15 de enero del 2020

Señores
Jonhs & Asociados, S.C.
Contadores Públicos y Auditores
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Presente

Respetables señores:

Por este medio confirmamos la aceptación de la propuesta de servicios profesionales enviada con fecha 13 de enero de 2020, para realizar la evaluación del control interno al área de inventarios por el período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Atentamente,

Licda. Kiara Vélez
Gerente General

C.C. Archivo

4.5 Planificación del trabajo a realizar



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

Magic Twins, S.A.
Evaluación de la estructura del control interno al área de inventarios
Planificación de la evaluación
Al 31 de diciembre del 2019

Objetivo de la evaluación

Identificar situaciones que pongan en riesgo la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y políticas aplicables. Presentar un informe que contendrá los puntos encontrados en la evaluación.

Alcance de la evaluación

Hemos sido contratados para realizar la evaluación del control interno al área de inventarios de la compañía Magic Twins, S.A., durante el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019.

Métodos por utilizar

La evaluación del control interno se realizará a través de los siguientes métodos de manera individual o combinada dependiendo la fase:

- Método descriptivo: consiste en la descripción de las actividades y procedimientos en un sentido procesal que el personal desarrolla en la unidad administrativa.
- Método gráfico: contempla cuadros o gráficas, el flujo gramas de las operaciones a través de los puestos o lugares de trabajo donde se encuentran establecidas las medidas o acciones de control para su ejecución.

- Método de cuestionarios y entrevistas: los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y transacciones, y quien tiene a su cargo las actividades o funciones inherentes.
- Método detección de funciones incompatibles: análisis de la segregación de funciones.
- Pruebas de cumplimiento

Recursos

Fechas clave

Cierre fiscal:	31/12/2019
Cierre a revisar:	31/12/2019
Toma física de inventario:	31/01/2020
Fecha de inicio de la evaluación:	03/02/2020
Informe preliminar:	25/02/2020
Entrega de informe final:	28/02/2020

Personal clave de la compañía

Gerente General	Licda. Kiara Velez
Gerente de Ventas	Ing. Guillermo Girón
Auditor Interno	Lic. Nelson Ixcoy
Contador General	P.C. Manuel García
Auxiliar Contable	Cristina Perez
Encargado Bodega	David López

Presupuesto de la evaluación

Actividad	Consultor	Hrs
Toma física de inventario	Consultor Junior	8
Visita Preliminar	Consultor Junior	24
Planificación de la evaluación	Consultor Senior	4
Programación de la evaluación	Consultor Senior	4
Ejecución de la evaluación	Consultor Junior	124
Supervisión de la evaluación	Consultor Senior	20
Elaboración del informe	Consultor Senior	16
Total		200

Equipo y útiles de oficina

Equipo	Cantidad
Laptop	4
Celulares	4
Resmas de papel bond	1
Impresora	1

Programa de trabajo

La evaluación de control interno al área de inventarios se realizará conforme lo siguiente:

Actividad	Asignación	Supervisión	Fecha
Visita preliminar	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	03 al 07/02/2020
Elaboración de programas de trabajo	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	03/02/2020
Toma física de inventario	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	31/01/2020
Definición de cuestionarios	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	06/02/2020
Definición de entrevistas	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	07/02/2020
Observación de procesos	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	03 al 07/02/2020
Elaboración de cédulas narrativas	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	10 al 15/02/2020
Elaboración de entrevistas	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	10 al 15/02/2020
Elaboración de cuestionarios	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	18 al 21/02/2020
Análisis de flujo gramas de procesos	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	18 al 21/02/2020
Pruebas de cumplimiento	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	17 al 21/02/2020
Análisis de matriz de riesgos	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodriguez	21/02/2020

Discusión de hallazgos	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodríguez	24/02/2020
Elaboración de informe preliminar	Licda. Esperanza Sánchez	Lic. Mynor Rodríguez	24/02/2020
Discusión de informe preliminar	Lic. Mynor Rodríguez	Licda. Mathy Rivas	25/02/2020
Elaboración de informe final	Lic. Mynor Rodríguez	Licda. Mathy Rivas	27/02/2020
Presentar informe final		Licda. Mathy Rivas	28/02/2020

4.6 Índice de papeles de trabajo

A continuación, se presenta el índice que se utilizará en el trabajo de la evaluación:

No.	Papel de trabajo	Referencia	Página
1	Cédula de marcas	C-M	85
2	Programa de evaluación para el entorno de control	PEC	86-87
3	Matriz evaluación entorno de control	NEC 1/3 al 3/3	88-90
4	Cuestionario de integridad y valores éticos	NEC-1	91
5	Cuestionario Compromiso competencia profesional	NEC-2	92
6	Cuestionario Filosofía de la dirección y estilo de gestión	NEC-3	93
7	Cuestionario Estructura Organizativa	NEC-4	94
8	Estructura Organizativa	EO 1/2 al 2/2	95-96
9	Cuestionario de asignación de autoridad y responsabilidad	NEC-5	97
10	Análisis de asignación de autoridad y responsabilidad	NEC-5-1	98
11	Cuestionario políticas y prácticas de recursos humanos	NEC-6	99
12	Programa de evaluación de riesgos	PR	100
13	Evaluación del componente evaluación de riesgos	ER 1/3 al 3/3	101-103
14	Establecimiento de objetivos	OB	104
15	Análisis a matriz de riesgos	MR 1/3 al 3/3	105-107
16	Programa cédulas narrativas y diagramas de flujo	PND	108-109

No.	Papel de trabajo	Referencia	Página
17	Matriz evaluación actividades de control	AC 1/2 al 2/2	110-111
18	Índice de forma	IF	112
19	Estructura proceso toma física de inventario	NP-1 1/2 al 2/2	113-114
20	Diagrama de flujo toma física de inventario	DF-1 1/2 al 2/2	115-116
21	Narrativa proceso solicitud de pedido	NP-2	117
22	Diagrama de flujo solicitud de pedido	DF-2	118
23	Narrativa proceso recepción de pedido	NP-3	119
24	Diagrama de flujo recepción del pedido	DF-3	120
25	Narrativa proceso preparación de pedido	NP-4	121
26	Diagrama de flujo preparación de pedido	DF-4	122
27	Narrativa proceso expedición de pedido	NP-5	123
28	Diagrama de flujo expedición de pedido	DF-5	124
29	Evaluación del componente información y comunicación	IC 1/2 al 2/2	125-126
30	Evaluación del componente actividades de supervisión	AS 1/2 al 2/2	127-128
31	Programa evaluación de principios de control interno	PPC	129
32	Evaluación de los principios entorno de control	EPC 1/3 al 3/3	130-132
33	Madurez del sistema de control	MPC 1/4 al 4/4	133-136
34	Evaluación de los principios evaluación de riesgos.	EPR 1/3 al 3/3	137-139
35	Cumplimiento del sistema de control.	CRP 1/3 al 3/3	140-142
36	Evaluación de los principios actividades de control	EPA 1/3 al 3/3	143-145

No.	Papel de trabajo	Referencia	Página
37	Cuestionario de control interno.	CCI	146-147
38	Funcionamiento del sistema de control.	FPA 1/2 al 2/2	148-149
39	Evaluación de los principios información y comunicación.	EPI 1/2 al 2/2	150-151
40	Funcionamiento de la información y comunicación.	FPI 1/3 al 3/3	152-154
41	Evaluación de los principios actividades de supervisión.	EPS 1/2 al 2/2	155-156
42	Cumplimiento actividades de supervisión.	CPS	157
43	Matriz de hallazgos por componente	MH 1/3 al 3/3	158-160
44	Informe final	IF	161-166



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	05/02/20	PT
RP: MR	05/02/20	C-M

Magic Twins, S.A.
Cédula de marcas

Marca	Descripción
Σ	Sumatoria verificada
☑	Cotejado con Diario Mayor General
←	Muestra seleccionada
✓✓	Cotejado con pruebas físicas
↔	Cotejado con inventario valuado



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	05/02/20	PT
RP: MR	07/02/20	PEC

Programa de evaluación para el entorno de control

En la evaluación del entorno de control se debe realizar:

- Evaluación de la integridad y valores éticos.
- Evaluación del compromiso de competencia profesional.
- Evaluación al consejo de administración.
- Evaluación de la filosofía de la dirección y estilo de gestión.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Evaluación de la asignación de autoridad y responsabilidad.
- Evaluación de políticas y prácticas de recursos humanos.
-

Pruebas por realizar:

No	Actividad	Asignación	Fecha	Referencia
1	Matriz evaluación entorno de control	ES/MR	10/02/2020	NEC 1/3 al NEC 3/3
2	Cuestionario de integridad y valores éticos.	ES/MR	18/02/2020	NEC-1
3	Cuestionario de compromiso competencia profesional.	ES/MR	18/02/2020	NEC-2
4	Cuestionario filosofía de dirección y estilo de gestión.	ES/MR	18/02/2020	NEC-3
5	Cuestionario de la estructura organizativa.	ES/MR	19/02/2020	NEC-4

6	Estructura Organizativa	ES/MR	19/02/2020	EO 1/2 al 2/2
7	Cuestionario de asignación de autoridad y responsabilidad.	ES/MR	19/02/2020	NEC-5
8	Análisis de asignación de autoridad y responsabilidad	ES/MR	19/02/2020	NEC-5-1
9	Cuestionario políticas y prácticas de recursos humanos.	ES/MR	19/02/2020	NEC-6



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	10/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC 1/3

Magic Twins, S.A.
Área de inventarios
Matriz evaluación entorno de control

Evaluación del componente Entorno de Control			
	Presente	Funcionando	Conclusión
	SÍ	NO	La dirección sabe lo importante que es, pero no vela por transmitírselo al resto del personal de la entidad.
#	Deficiencia	Grave	Comentarios
1	La empresa no tiene un manual de conducta o políticas establecidas para regular las prácticas profesionales aceptables o velar por un comportamiento ético y moral.	SÍ	Establecer un manual de ética y velar porque se cumpla.
		NEC-1	MR 1/3
	Presente	Funcionando	Conclusión
	SÍ	NO	No demuestra el compromiso de contar con personal capacitado.
#	Deficiencia	Grave	Comentarios
2	La competencia profesional que ofrece la entidad es baja, el perfil requerido no está actualizado, no existen especializaciones en el área o capacitaciones frecuentes a los empleados.	SÍ	Realizar capacitaciones frecuentes para especializar a los empleados y mejorar el perfil de contratación.
		NEC-1	MR 1/3



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	10/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC 2/3

Evaluación del componente Entorno de Control				
		Presente	Funcionando	Conclusión
3. Ejerce la responsabilidad de la supervisión.		SÍ	NO	La dirección debe involucrarse más en la supervisión.
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
3	La administración realiza pocas actividades para proporcionar señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno, no existen procedimientos bien definidos.	SÍ	Establecer procedimientos y políticas al área de inventarios y que estos sean supervisados frecuentemente.	NEC-1 al NEC-6 MR1/3 CCI ½
		Presente	Funcionando	Conclusión
4. Establece estructuras, autoridades y responsabilidades.		SÍ	NO	Reforzar y divulgar la estructura organizativa del departamento
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
4	Existe una estructura organizativa del departamento de inventario con funciones poco específicas, no existe política de quien debe cubrir algún puesto.	SÍ	Comunicar las principales funciones para cada puesto y el sucesor correspondiente.	NEC-4 NEC-5 NEC-6 MR 1/3
		Presente	Funcionando	Conclusión
5. Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas.		SÍ	NO	Se reúnen solo una vez al año, deben tomar más participación.



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	10/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC 3/3

#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
5	La participación del Consejo de Administración en supervisar los objetivos y estrategias es muy baja.	SÍ	Realizar reuniones periódicas y poder recibir la información de manera oportuna.	NEC-3 MR 1/3
Evaluación del componente Entorno de Control				
		Presente	Funcionando	Conclusión
	Evaluación general del componente	SÍ	NO	El componente entorno de control es la base de los demás componentes por lo tanto la participación con los otros es muy importante.
#	Evaluación de las deficiencias Grave		Grave	Referencia
	Tomando en cuenta las deficiencias encontradas en los puntos de antes mencionados y realizando un análisis integral se concluye que el componente no se encuentra presente ni funcionando por lo que el sistema de control interno no es efectivo.		SÍ	NEC 1/3 al 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	NEC-1

Magics Twins, S.A.

Cuestionario de integridad y valores éticos

Entrevistado

Licda. Kiara Vélez

Gerente General

N o.	Concepto	Respuesta	Observaciones
		SÍ / NO	
1	¿Existen códigos de conducta en donde se consideren conflictos de intereses, pagos ilegales, competencia desleal, uso fraudulento de información, comportamiento ético y moral?	NO	No existe un código de ética establecido por escrito, las normas de conducta se informan verbalmente.
2	¿Existe evidencia que demuestre que los empleados poseen los conocimientos y habilidades requeridas en el descriptor del puesto?	SÍ	Se comunica de manera verbal.
3	¿Los empleados saben que hacer al detectar algún comportamiento indebido?	SÍ	No existe una norma por escrito sin embargo si se comunica a los empleados la importancia de realizar las actividades con un alto nivel ético e informar cuando no se cumpla.
4	¿Existe acceso al reglamento interno de la entidad o acciones disciplinarias por escrito?	NO	No se cuenta con ningún reglamento por escrito.
5	¿Cree que los objetivos de rendimiento son poco realistas?	NO	La entidad no realiza la medición del cumplimiento de metas.

Conclusión: no existe un código de conducta establecido por escrito, sin embargo, el personal del área de inventarios está comprometido en cumplir con los valores éticos y profesionales acorde a sus funciones y profesiones. **NEC1/3, MR 1/3**



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	NEC-2

Magics Twins, S.A.

Cuestionario Compromiso competencia profesional

Entrevistado

Licda. Kiara Vélez

Gerente General

No.	Concepto	Respuesta	Observaciones
		SÍ / NO	
1	¿Previo a establecer funciones, responsabilidades y autoridad del cargo la dirección ha analizado las mismas?	SÍ	
2	¿Existe un perfil determinado para el puesto a desempeñar?	SÍ	Pero se encuentra desactualizado para una competencia externa.
3	¿Existe evidencia que demuestre que los empleados poseen los conocimientos y habilidades requeridas para el perfil del puesto?	SÍ	Se cuenta con el expediente de contratación.
4	¿Se archivan oportunamente todas las actualizaciones de información al expediente del empleado?	NO	No existe ficha de empleados.
5	¿Existe un programa de capacitación al personal?	SÍ	Las capacitaciones solo son para los encargados y no se verifica si estos trasladan el conocimiento adquirido.
6	¿La dirección actualiza cada año el perfil de contratación de acuerdo con la competencia externa?	NO	

Conclusión: el perfil es bajo debido a que no se verifica que se contrate bajo las especificaciones de este y las capacitaciones se brindan solo al encargo y no al personal. **NEC 1/3, MR 1/3**



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	NEC-3

Magics Twins, S.A.

Cuestionario Filosofía de la dirección y estilo de gestión

Entrevistado

Licda. Kiara Vélez

Gerente General

No.	Concepto	Respuesta	Observaciones
		SÍ / NO	
1	¿Existe asesoría externa que evalué los procesos del área de inventarios?	SÍ	Se acaba de implementar.
2	¿La auditoría interna evalúa el funcionamiento de los controles internos establecidos por la administración?	SÍ	Evalúa los procesos, pero no vela porque estos sean corregidos para un mejor funcionamiento.
3	¿Se reúne el consejo de administración con el Gerente General?	SÍ	Una vez por año.
4	¿La información importante se traslada de manera oportuna a los miembros del consejo?	NO	Se realiza una reunión anual.
5	¿El consejo fija objetivos y estrategias cada año?	NO	La información no se divulga con el personal clave de la empresa y no se encuentra actualizada para las nuevas metas.
6	¿Existen políticas y procedimientos establecidos para el área de inventarios?	NO	Solo se establecen controles que el encargado de bodega implementa.
7	¿Ha existido rotación de personal en los cargos de Gerente General y Encargado de bodega?	NO	
8	¿Los directivos promueven sanciones para las prácticas indebidas?	SÍ	Pero de forma verbal por escrito no existen políticas establecidas.
9	¿La alta Gerencia supervisa constantemente el área de inventarios?	NO	Solo se envía el informe de inventario físico cada año.

Conclusión: la información importante no se traslada de manera oportuna a los miembros del consejo debido a que solo se reúnen una vez al año dejándolo fuera de la toma de decisiones importantes para mejorar la gestión de la empresa. **NEC2/3, MR 1/3, CCI 1/2**



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC-4

Magics Twins, S.A.
Cuestionario Estructura Organizativa

Entrevistado

Licda. Kiara Vélez

Gerente General

No.	Concepto	Respuesta	Observaciones
		SÍ / NO	
1	¿La estructura del área de inventarios facilita la fluidez de información desde el nivel superior hacia niveles inferiores y viceversa?	SÍ	
2	¿Se comunica claramente a los ejecutivos las responsabilidades y expectativas respecto a las actividades de sus áreas de responsabilidad?	NO	No existen procedimientos establecidos por escrito.
3	¿Se tiene evidencia de la supervisión realizada por el Gerente General, encargado de bodega hacia el personal a su cargo?	NO	No existe un proceso que evidencie la supervisión realizada constantemente.
4	¿El conocimiento y experiencia de los directivos claves es el adecuado para desempeñar sus funciones?	SÍ	Cuentan con el conocimiento adecuado, pero se centraliza en una persona no se delegan las responsabilidades.
5	¿El personal tiene claramente identificado las vías de comunicación dentro del departamento de créditos?	SÍ	

Conclusión: La entidad cuenta con una estructura organizativa adecuada para el área de inventarios. **NEC 2/3**

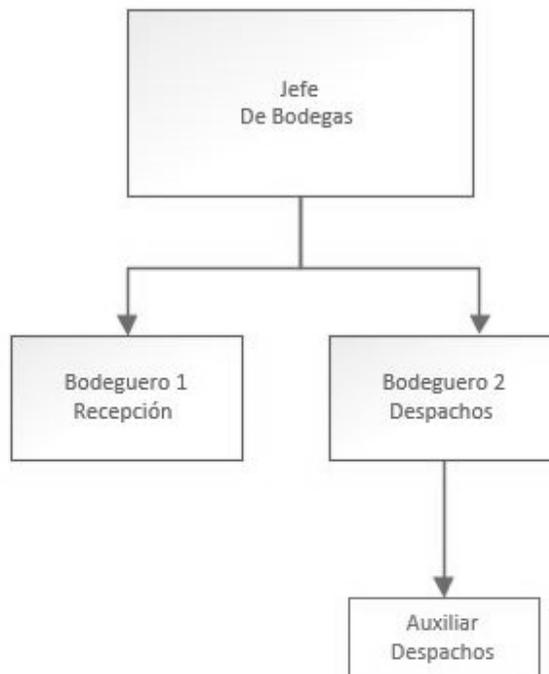


Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	EO 1/2

Estructura Organizativa

Figura 5. Estructura Organizativa Área de Inventarios Magics Twins, S.A.



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	EO 2/2

Asignación de autoridad y responsabilidad:

Principales Funciones de puestos

Consejo de administración: establece las políticas y procedimientos para la dirección de la empresa y de esta manera cumplir con los objetivos y metas trazadas.

Gerente general: vela por que se cumplan las políticas y procedimientos establecidos por el Consejo de administración.

Gerente de logística: encargado de controlar los pedidos de compras y la logística del almacén.

Contador general: registrar las partidas contables relacionadas con las entradas y salidas de inventario y la valuación de inventarios.

Encargado de compras: se encarga de realizar los pedidos de los productos autorizados por el Gerente de logística.

Encargado de bodega: responsable de controlar las entradas y salidas del inventario, actualizar el sistema, el resguardo de estos y de las existencias físicas.

Bodegueros: organizar las entradas de inventario en el área correspondiente y empacar las salidas del inventario.

En el cuestionario realizado a la Gerencia se concluye que la autoridad y responsabilidades de cada subordinado no se encuentran claras y no existe una adecuada supervisión y control al personal para realizar sus actividades de forma efectiva. **NEC-5, MR 1/3**



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC-5

Magics Twins, S.A.

Cuestionario de asignación de autoridad y responsabilidad

Entrevistado

Licda. Kiara Vélez

Gerente General

No.	Concepto	Respuesta	Observaciones
		SÍ / NO	
1	¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad al personal del área de inventarios en forma sistemática?	SÍ	La asignación se realiza, pero no se es claramente notificada al personal.
2	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de cada puesto en el área de inventarios?	NO	
3	¿La institución tiene el personal adecuado, en número y experiencia, para llevar a cabo su misión?	NO	Por la falta de supervisión y análisis de procesos se cuenta con más personal que el necesario.
4	¿Existe un adecuado equilibrio entre la autoridad para toma de decisiones para continuar con el trabajo y participación de superiores cuando sea necesario?	SÍ	

Conclusión: la autoridad y responsabilidades de cada subordinado no se encuentran claras y no existe una adecuada supervisión y control al personal para realizar sus actividades de forma efectiva. **NEC 2/3**



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC-5-1

Magics Twins, S.A.
Análisis de asignación de autoridad y responsabilidad

Políticas de interés	Presente	Funcionando	Conclusión
Tiene en cuenta todas las estructuras de la organización.	SÍ	SI	Cuenta con una organización estructura por unidad de negocio, producto y departamento.
Estables líneas de comunicación de información.	NO	NO	No existen políticas establecidas para fijar las líneas de comunicación pertinentes para el buen flujo de la información.
Define, asigna y limita facultades y responsabilidades.	SÍ	NO	Delega facultades, define las responsabilidades, pero no crea un proceso apropiado para asignar y segregar las funciones en los distintos niveles de la organización.

El consejo de administración no define quien es el encargado de velar por que la estructura organizativa se encuentra acorde el crecimiento de la entidad con los avances tecnológicos y el tamaño de distribución, no delega a la alta dirección la responsabilidad de gestionar de manera objetiva la delegación de autoridad y responsabilidad. **NEC 2/3**



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NEC-6

Magics Twins, S.A.

Cuestionario políticas y prácticas de recursos humanos

Entrevistado

Licda. Kiara Vélez

Gerente General

No	Concepto	Respuesta	Observaciones
		SÍ / NO	
1	¿Las políticas y procedimientos existentes aseguran el reclutamiento de personas fiables?	si	Los perfiles del puesto se encuentran desactualizados. NEC 2-1
2	¿Los empleados nuevos conocen cuáles son sus responsabilidades y lo que la dirección espera de ellos?	si	Se les comunica de forma verbal no por escrito.
3	¿El personal de supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar su rendimiento profesional y proponer medidas para mejorarlo?	no	La supervisión no se encuentra documentada.
4	¿Se toman acciones correctivas cuando no se observan las políticas establecidas?	no	Los empleados conocen las normas, pero nadie vela por que estas se cumplan.
5	¿Se examina minuciosamente el historial de cambios de empleo frecuentes o periodos de inactividad?	no	
6	¿Los criterios con respecto a ascensos y aumento de sueldo están suficientemente explícitos para que los empleados sepan lo que la dirección espera de ellos antes de promociones?	no	El encargo del área determina los ascensos y aumentos d salarios correspondientes.

Conclusión: Los encargados no supervisan a los subordinados a su cargo de manera periódica, no existe un control de la documentación de cada contratación, el retiro de los empleados no se evalúa y no existe una normativa establecida para los ascensos y aumento de salarios. **NEC 2/3**



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	05/02/20	PT
RP: MR	07/02/20	PR

Programa de evaluación de riesgos

En la evaluación de riesgos se debe realizar:

- Identificación de objetivos
- Identificación de riesgos
- Análisis a matriz de riesgos

Pruebas por realizar:

No	Actividad	Asignación	Fecha	Referencia
1	Evaluación del componente Evaluación de riesgos.	ES/MR	19/02/2020	ER 1/3 al 3/3
2	Establecimiento de objetivos.	ES/MR	19/02/2020	OB
3	Matriz de riesgos.	ES/MR	20/02/2020	MR 1/3 al MR 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	ER 1/3

Magic Twins, S.A.
Área de inventarios

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos			
	Presente	Funcionando	Conclusión
1. Establece objetivos adecuados.	SÍ	NO	La dirección no actualiza cada año los objetivos de la empresa.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
1 Los objetivos no velan por que cumpla el buen funcionamiento de la empresa, los empleados no tienen conocimiento de estos.	NO	Dar a conocer los objetivos de la empresa a todo el personal y velar por que se cumplan.	NEC-3 OB
	Presente	Funcionando	Conclusión
2. Identifica y analiza el riesgo.	NO	NO	La dirección no identifica ni analiza los riesgos, no le toma la importancia que se debe.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
2 Tiene conocimiento de ciertos riesgos sin embargo no les da la importancia y no identifica ni valora los posibles riesgos.	SÍ	Realizar cada cierto tiempo un análisis y valoración de riesgos de toda el área de inventarios.	MR 1/3 al 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	ER 2/3

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos			
	Presente	Funcionando	Conclusión
3. Evalúa el riesgo de fraude.	NO	NO	La dirección no realiza la evaluación de fraude al área de inventarios.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
3 El área de inventario cuenta con una probabilidad muy alta a que se incurra en fraude o robo.	NO	Implementar actividades de control que mitiguen el riesgo de fraude o robo.	MR 1/3 al 3/3
	Presente	Funcionando	Conclusión
4. Identifica y analiza los cambios significativos.	NO	NO	La dirección no establece la política de evaluar los cambios que ocurren cada año.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
2 No tiene conocimiento del impacto que podría causar el manejar las mismas políticas y procedimientos en cuanto al crecimiento de la empresa.	SÍ	Evaluar cada año el crecimiento y rendimiento de la empresa y establecer políticas de que cambios incurren en evaluar los procesos.	NEC-3 MR 1/3 al 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	ER 3/3

Evaluación del componente Evaluación de Riesgos			
	Presen te	Funcionan do	Conclusión
Evaluación general del componente	NO	NO	El componente evaluación de riesgos es muy importante mide el impacto que tendrían no mitigar los riesgos.
#	Evaluación de las deficiencias Grave	Grave	Referencia
	Tomando en cuenta las deficiencias encontradas en los puntos de antes mencionados y realizando un análisis integral se concluye que el componente no se encuentra presente ni funcionando por lo que el sistema de control interno no es efectivo.	SÍ	ER 1/3 al 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	OB

Establecimiento de objetivos

Objetivos Operativos:

- Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, preparación, expedición, registro y control de los inventarios.
- Verificar que el inventario que se recibe en la bodega cumpla con la cantidad, calidad, especificaciones y oportunidad establecidas en los pedidos.
- Llevar a cabo las acciones que permitan la concentración de equipo obsoleto, en mal estado o en desuso, para promover su baja, de conformidad con la normatividad establecida en la materia.
- Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias.

Objetivos Financieros:

- Contribuir con la información necesaria y fiable para la toma de decisiones.
- Cumplir con las metas de ventas anuales.
- Tener presencia en toda la república.
- Expandirse al mercado internacional.

Objetivos de Cumplimiento:

- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.
- Preparar la información semestral para el Consejo de administración y Auditoría, así como para el informe de las sesiones del Consejo de Administración.
- Velar porque se cumplan las normativas y procedimientos.
- Evaluar al personal con respecto al cumplimiento de normas, controles y conducta establecida por la entidad.



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	MR 1/3

Análisis a matriz de riesgos

No.	Identificación del riesgo		Valoración de riesgos											Acciones / Actividades de control			
	Ref.	Posibles consecuencias	Operativo				Financiero				Cumpl.			Valoración	Probabilidad	Procedimientos	
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	L				K
1	NEC 1/6 al 2/6 NEC2 NP-1 2/2	Ausencia de capacitación al personal en el desarrollo de sus actividades.	1	1					1	1	1	1	1	1	8	Alto	Establecer un programa de capacitaciones a los empleados.
2	NEC 1/6 NEC-1	Ausencia de un código de ética de conocimiento general para el personal.									1	1	1		3	Bajo	Redactar el código de ética de la empresa y trasladarlo a los empleados de forma física o electrónica.
3	NEC 1/6 al 3/6 NEC-1 al NEC-6 NP-1 2/2 CCI 1/2	Las políticas y procedimientos no velan por el buen funcionamiento de la empresa.	1	1	1				1	1	1		1	1	8	Alto	Autorización del consejo de administración para el establecimiento de políticas y procedimientos.
4	NEC 1/6 al 6/6 NP-1 2/2	Poca fiabilidad en la información financiera.	1	1	1	1	1	1	1	1					8	Alto	Contar con una adecuada estructura de control interno.
5	DF-3 CCI ½	Información incompleta de la recepción de la mercadería que entra a la bodega.	1	1	1	1	1				1		1	1	8	Alto	Remitir al encargado de bodega todos los pedidos de compra autorizados y que estos sean ingresados al sistema al momento de recibir la mercadería.
6	DF-3 CCI 1/2	Recibir mercadería en mal estado o de baja calidad.	1	1	1		1	1			1		1	1	8	Alto	Establecer listas de especificaciones para que sean aplicadas al momento de inspeccionar y controlar el ingreso de la mercadería.
7	NP-1 2/2 DF-2 CCI 2/2	Excesivo stock de inventario.	1	1	1	1	1				1		1	1	8	Alto	Establecer canales de comunicación para informar al encargado de compras sobre las existencias físicas y evaluar la necesidad de adquirir nueva mercadería.
8	NP-1 2/2 DF-4 CCI 2/2	Almacenamiento inadecuado de los inventarios ocasionando procesos lentos en la preparación de pedidos como pérdidas por daños u obsolescencia.	1	1	1	1					1		1	1	7	Medio	Mejorar la organización del almacenamiento de la bodega. Contratar seguro para los inventarios contra los riesgos inherentes. Establecer políticas en caso de daños o pérdidas totales de los inventarios.



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	MR 2/3

Análisis a matriz de riesgos

No.	Identificación del riesgo		Valoración de riesgos											Acciones / Actividades de control					
	Ref.	Posibles consecuencias	Operativo				Financiero				Cumplimiento			Valoración	Probabilidad	Procedimientos			
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K				L		
9	DF-4 CCI 2/2	Procesamiento de pedidos no autorizados o pedidos incompletos.	1	1		1			1			1			1		7	Medio	Nombrar a un responsable de la preparación del pedido y establecer un documento interno para el manejo de las salidas de inventario.
10	DF-3 DF-4 CCI 2/2	Procesamiento impuntual de los pedidos.	1	1		1	1		1	1		1			1	1	9	Alto	Establecer fichas de logística para la preparación de pedido, organizar de manera fácil la mercadería.
11	DF-3 DF-4 DF-5 CCI 1/2	Incurrir en fraude o errores en las entradas y salidas de la mercadería.	1	1	1	1			1			1			1	1	8	Alto	Supervisar la recepción, almacenamiento, preparación y expedición de pedidos, verificar que todos los documentos están autorizados.
12	NP-1 2/2 DF-3 DF-5 CCI 1/2 al 2/2	No contar con las existencias físicas reales.	1	1	1	1	1					1	1	1	1		9	Alto	Realizar conteos físicos periódicos y conciliarlos con el sistema para mantener la información al día.
13	DF-4 DF-5	La baja en las ventas por no trasladar el inventario de bodega a los puntos de ventas.	1						1	1	1	1			1	1	7	Medio	Nombrar a un responsable de la expedición de los pedidos y establecer tiempos de entrega.
14	C-6-1-4	Error al momento de valuar el inventario.							1	1	1	1			1	1	6	Medio	Verificación de la información por parte del encargado.

Valoración Nivel de riesgo

8 a 12 Alto
 4 a 7 Medio
 0 a 3 Bajo

Los riesgos se valoran dependiendo a la incidencia que ocurran.

Valoración probabilidad

Bajo Puede ocurrir en algún momento
 Medio Probable que se produzca
 Alto Casi certeza que se produzca

Debido a que de 14 eventos 9 tienen una probabilidad alta que corresponde al 64%, concluimos que la entidad debe mejorar las actividades de control para mitigar de mejor manera los riesgos.



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	MR 3/3

Valoración del nivel de riesgo y la probabilidad

Valoración del riesgo				
Impacto	Alto	Media	Alta	Crítica
	Medio	Baja	Media	Alta
	Bajo	Mínima	Baja	Media
		Bajo	Medio	Alto
Probabilidad de ocurrencia				

Rangos		Nivel
Mínima	Máximo	
0	3	Bajo
4	7	Medio
8	16	Alto

		Severidad			
		1	2	3	4
Probabilidad	1	1	2	3	4
	2	2	4	6	8
	3	3	6	9	12
	4	4	8	12	16

Una vez evaluada la importancia potencial de los riesgos, la dirección tendrá en cuenta como debe gestionar el riesgo, para ello, será necesario aplicar el criterio profesional en base a las hipótesis sobre el riesgo y un análisis razonable de los costes asociados con la reducción del nivel del riesgo.



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	05/02/20	PT
RP: MR	07/02/20	PND

Programa cédulas narrativas y diagramas de flujo

En la evaluación de narrativas y diagramas de flujo se debe realizar:

- Entrevistas con los encargados del proceso
- Verificación y observación de procesos

Pruebas por realizar:

No	Actividad	Asignación	Fecha	Referencia
1	Matriz evaluación actividades de control.	ES/MR	18/02/2020	AC 1/2 al 2/2
2	Índice de formas.	ES/MR	18/02/2020	IF
3	Estructura proceso toma física de inventario.	ES/MR	07/02/2020	NP-1 1/2 al 2/2
4	Elaborar diagrama de flujo toma física de inventario.	ES/MR	10/02/2020	DF-1
5	Narrativa proceso solicitud de pedido.	ES/MR	18/02/2020	NP-2
6	Analizar diagrama de flujo solicitud de pedido.	ES/MR	18/02/2020	DF-2
7	Narrativa proceso recepción del pedido.	ES/MR	18/02/2020	NP-3
8	Analizar diagrama de flujo recepción del pedido.	ES/MR	18/02/2020	DF-3
9	Narrativa proceso preparación del pedido.	ES/MR	19/02/2020	NP-4
10	Analizar diagrama de flujo preparación del pedido.	ES/MR	19/02/2020	DF-4

11	Narrativa proceso de expedición del pedido.	ES/MR	19/02/2020	NP-5
12	Analizar diagrama de flujo expedición del pedido.	ES/MR	19/02/2020	DF-5
13	Matriz evaluación información y comunicación	ES/MR	19/02/2020	IC 1/2 al 2/2
14	Matriz evaluación actividades de supervisión	ES/MR	19/02/2020	AS 1/2 al 2/2



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	AC 1/2

Magic Twins, S.A.
Área de inventarios
Matriz evaluación actividades de control

Evaluación del componente Actividades de Control			
	Presente	Funcionando	Conclusión
1. Selecciona y desarrolla actividades de control.	SÍ	NO	Las actividades de control no mitigan los riesgos.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
1 La dirección no establece actividades de control que mitiguen los riesgos, la pocas que existen no velan porque se cumplan y darles el seguimiento apropiado.	SI	Crear actividades de control efectivas que velen por que se cumplan los objetivos de la empresa.	MR 1/3 al 3/3
	Presente	Funcionando	Conclusión
2. Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología de información.	NO	NO	No existen actividades específicas para el área de TI con relación a los inventarios.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
2 La dirección no establece actividades de control que involucre la tecnología respecto a los procesos que se llevan a cabo en el área de inventarios.	SÍ	Hacer uso de las herramientas tecnológicas para agilizar procesos y obtener información oportuna y confiable.	NP-2 DF-2 NP-3 DF-3 NP-4 DF-4 NP-5 DF-5



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	AC 2/2

Evaluación del componente Actividades de Control			
	Presente	Funcionando	Conclusión
3. Despliega políticas y procedimientos.	SÍ	NO	Existen políticas y procedimientos, pero no velan por la consecución de los objetivos.
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
1 Las políticas no se encuentran establecidas en forma escrita ni verbal, los procedimientos y los controles establecidos carecen de lineamientos para la ejecución de los procesos del departamento.	SI	Crear políticas y procedimiento adecuados para cada actividad que se realiza, con el fin de lograr los objetivos establecidos.	NP-1 1/2 al 2/2 DF-1 NP-2 DF-2 NP-3 DF-3 NP-4 DF-4 NP-5 DF-5
	Presente	Funcionando	Conclusión
Evaluación general del componente	NO	NO	El componente actividades de control, no cumple con mitigar riesgos o establecer políticas y procedimientos adecuados.
# Evaluación de las deficiencias Grave	Grave		Referencia
Tomando en cuenta las deficiencias encontradas en los puntos de antes mencionados y realizando un análisis integral se concluye que el componente no se encuentra presente ni funcionando por lo que el sistema de control interno no es efectivo.	SÍ		AC 1/2 al 2/2



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	18/02/20	IF

Índice de forma

Inicio



Actividad



Documento



Autorización



Fin





Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	07/02/20	PT
RP: MR	07/02/20	NP-1 1/2

Estructura proceso toma física de inventario

El 07 de febrero de 2020 se participó en la toma física de inventario de la empresa Magics Twins, S.A. ubicada en 33 Calle 25-30 Zona 12, Guatemala, la actividad se realizó de la siguiente forma:

Organización

1. El mismo estaba programado para comenzar a las 7:00 a.m. del viernes, comenzando a las 7:30 a.m. y finalizando a las 4:30 P.m.
2. Participando los bodegueros, una persona de Contabilidad y el asistente de Auditoría Interna.
3. Los productos se encuentran ubicados en estanterías sin la separación adecuada por grupos específicos.

Desarrollo

No.	Actividad	Responsable
1	Se proporciona un listado de todos los productos existentes en la bodega.	Encargado de bodega
2	Se procede a contar los productos conforme al listado proporcionado.	Contador
3	Sistema actualizado, imprimir listado de las existencias según el sistema.	Encargado de bodega
4	Establecer las diferencias.	Contador
5	Ajustar las diferencias.	Contador



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	07/02/20	PT
RP: MR	10/02/20	NP-1 2/2

Resultado:

Al terminar con la actividad del conteo físico de inventario se pueden dar las siguientes conclusiones:

1. El conteo de la toma física del inventario fue de una forma desordenada y sin el encargado de bodega, solo asistieron los bodegueros y demás asistentes. **MR 1/3**
2. No existen procedimientos establecidos para efectuar la toma física del inventario de una manera eficaz y eficiente. **MR 1/3**
3. No existen políticas y procedimientos establecidos para el almacenamiento de los productos. **MR 1/3**
4. No existen políticas establecidas con los productos dañados u obsoletos. **MR1/3**
5. No existen medidas de seguridad que resguarden los inventarios físicos. **MR1/3**
6. El sistema de control de inventarios promedio ponderado utilizando la herramienta Profit Plus, no se encontraba actualizado por lo que no fue posible detectar con exactitud a que se deben las diferencias encontradas. **MR 2/3, C-6-1**
7. El procedimiento de abastecimiento no vela porque se cumplan una planificación acorde a la unidad de negocio de la organización. **MR 1/3**



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	10/02/20	PT
RP: MR	10/02/20	DF-1 1/2

Diagrama de flujo toma física de inventario

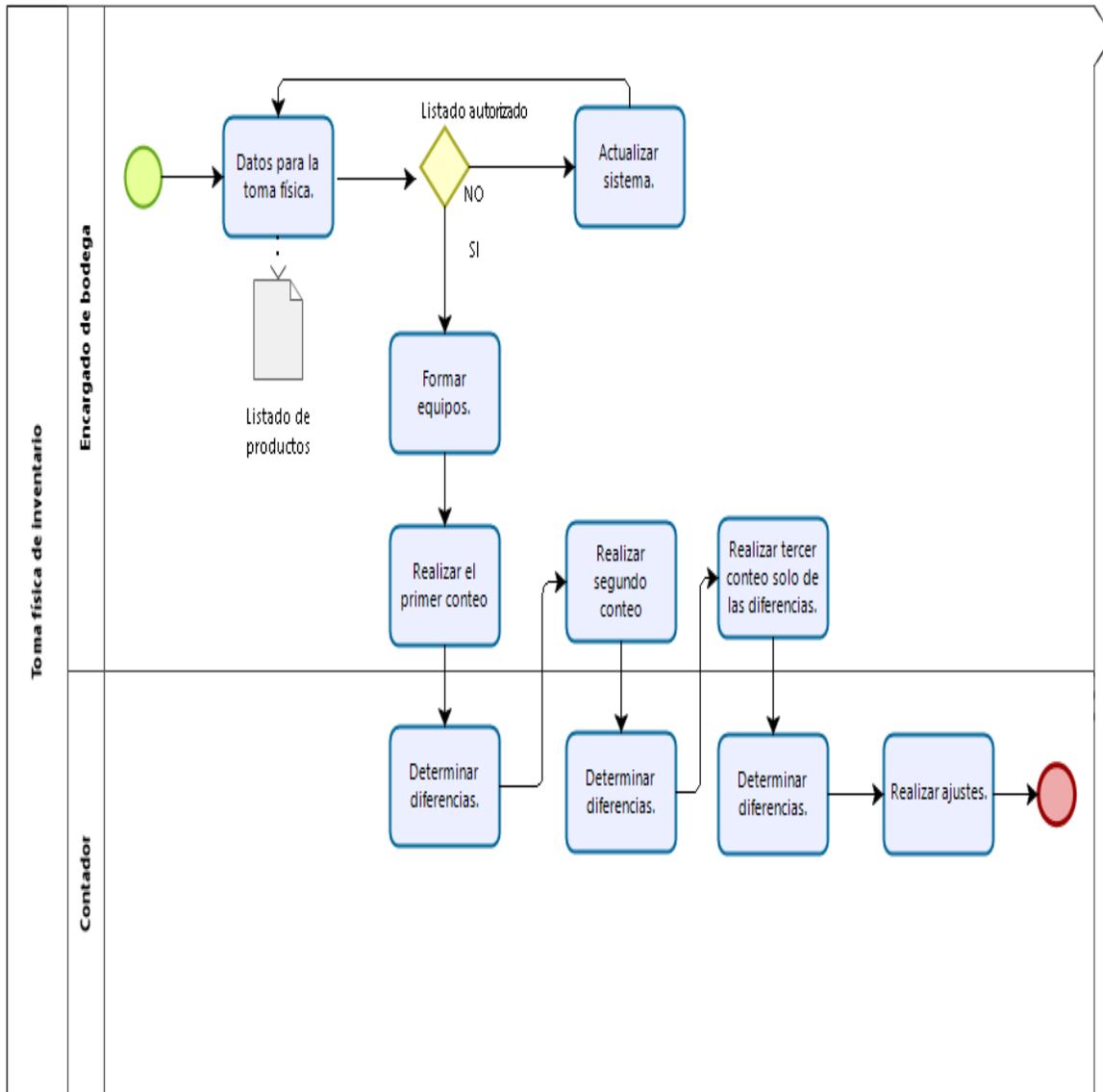
La empresa no cuenta con un proceso establecido para la toma física de inventario, se sugiere utilizar el presente modelo:

No.	Actividad	Responsable
1	Determinar la fecha o días programados para el conteo, buscando en lo posible que sean temporadas de poca actividad en la empresa.	Encargado de bodega
2	Limpieza y ordenamiento de los almacenes para facilitar la elaboración del inventario.	Encargado de bodega
3	Detallar las características de todos los bienes, principalmente, su categoría (tipo de producto) y su medida (unidad, docena, caja)	Encargado de bodega
4	Asegurarse que se encuentre la información al día.	Encargado de bodega
5	Informar e involucrar a los empleados.	Encargado de bodega
6	Realizar el primer conteo.	Equipo
7	Determinar diferencias.	Contador
8	Realizar recuento.	Equipo
9	Determinar diferencias.	Contador
10	Realizar ajustes de las diferencias.	Contador



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	10/02/20	PT
RP: MR	10/02/20	DF-1 2/2





Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	NP-2

Narrativa proceso solicitud de pedido

Entrevistado:

Encargado de compras (Cristina Perez)

Responsables:

Encargado de compras (Cristina Perez)

Contador General (P.C. Manuel García)

Gerente de ventas (Ing. Guillermo Girón)

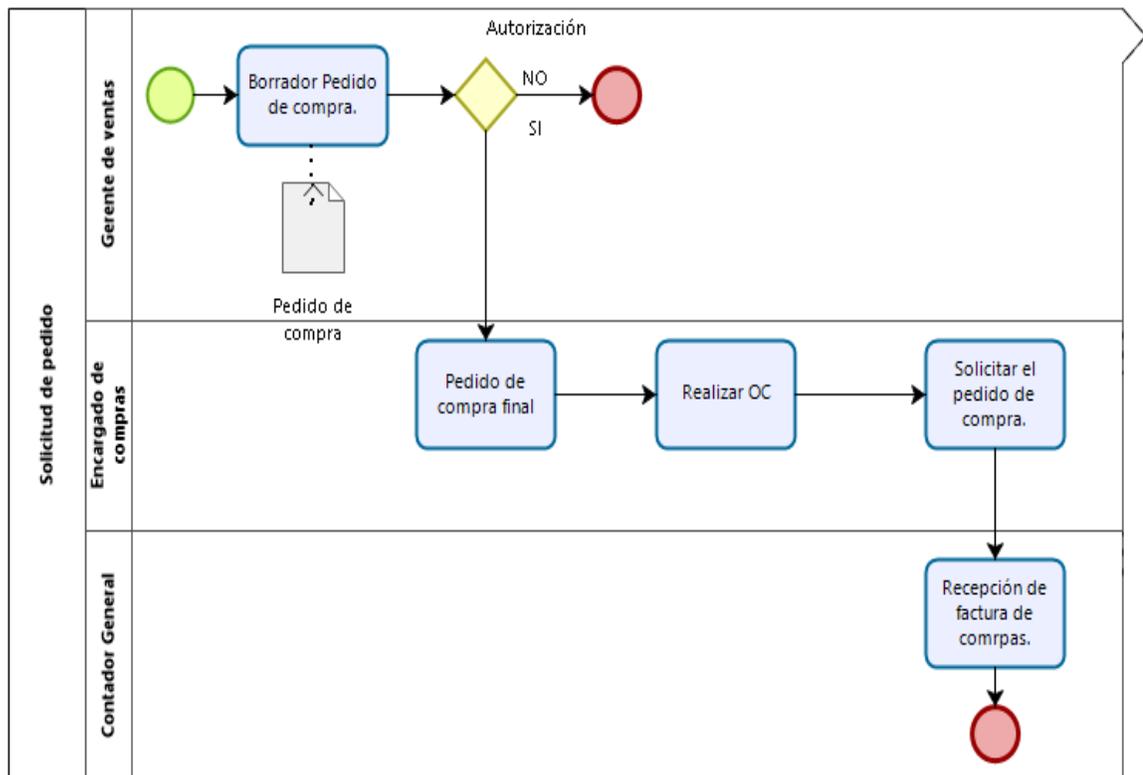
No.	Actividad	Responsable
1	Se realiza un borrador del pedido de compra.	Gerente Ventas
2	Se autoriza el pedido de compra.	Gerente Ventas
3	Se traslada el pedido de compra al encargado de compras de forma impresa.	Encargado de compras
4	El departamento de compras genera las órdenes de compra de los pedidos autorizados, no se cotiza ya existen proveedores antiguos.	Encargado de compras
5	Se les solicita la mercadería a los proveedores según las Órdenes de compra emitidas.	Encargado de compras
6	El proveedor envía la factura por vía correo.	Contador General



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	DF-2

Diagrama de flujo solicitud de pedido



Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Conclusión: El proceso cuenta con muchas deficiencias entre ellas está que nadie vela por que los costos de la mercadería sean los adecuados, no se cotiza antes de realizar la compra y los proveedores existentes no cuentan con contratos que respalden los precios de compras, no se verifican los pedidos de compra aprobados contra las órdenes de compra emitidas, ni las órdenes de compra contra la factura recibida, no se tiene comunicación con la bodega para realizar los pedidos. **MR 1/3**



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	NP-3

Narrativa proceso recepción de pedido

Entrevistado:

Encargado de bodega (David López)

Responsables:

Encargado de bodega (David López)

Contador General (P.C. Manuel García)

Gerente de ventas (Ing. Guillermo Girón)

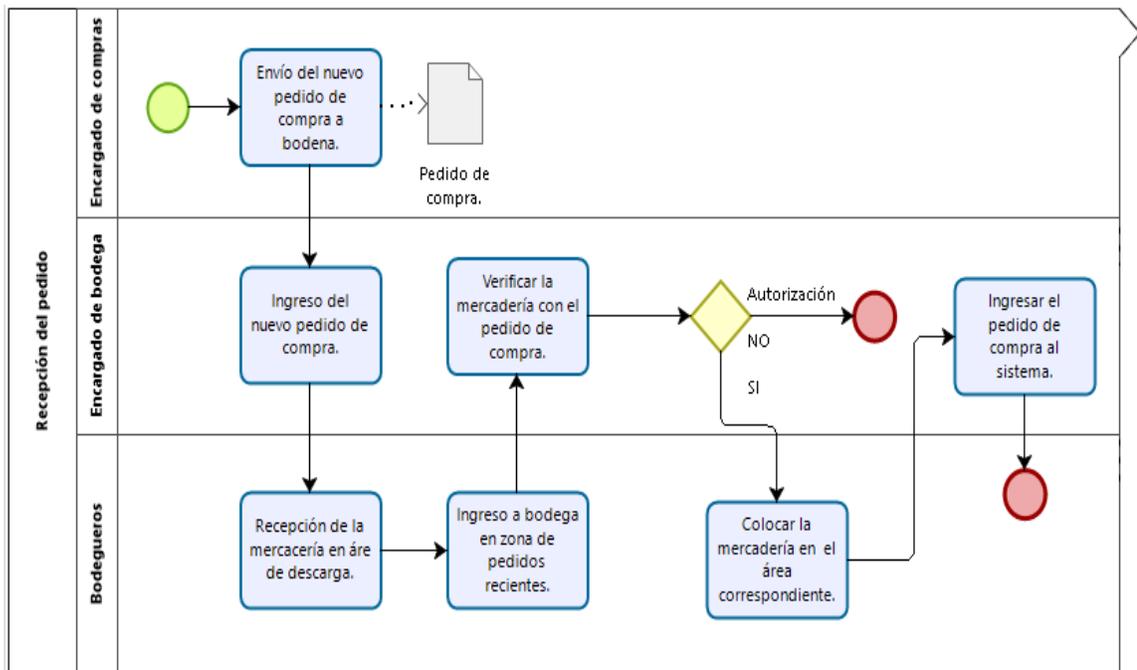
No.	Actividad	Responsable
1	Se envía a bodega el pedido de compra autorizado.	Encargado de compras
2	Ingresa a bodega el nuevo pedido de compra.	Encargado de bodega
3	Se recibe la mercadería en el área de descarga.	Bodegueros
4	Se ingresa a la bodega en la zona de recepción de pedidos de compra recientes.	Bodegueros
4	El encargado de bodega autoriza contar la mercadería y verificar que coincida con el documento de soporte (Pedido de compra).	Encargado de bodega
5	El encargado de bodega da instrucciones de acomodar la mercadería al área correspondiente.	Encargado de bodega
6	El encargado de bodega ingresa el documento de soporte al sistema "Auxiliar de Inventario".	Encargado de bodega



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	18/02/20	PT
RP: MR	19/02/20	DF-3

Diagrama de flujo recepción del pedido



Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Conclusión: No existe una adecuada supervisión al recibir la mercadería, no se tiene ningún encargado suplente en caso el principal no se encuentre, no se coteja el pedido de compra con la mercadería recibida, ausencia de un listado de especificaciones para velar por la calidad de los productos a recibir, demasiado tiempo de espera al almacenar y no cuentan con áreas específicas para organizar de manera adecuada cada mercadería, , no existe una verificación de la información que se ingresa al sistema de los inventarios “Auxiliar de inventarios”. **MR 1/3 al 2/3**



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NP-4

Narrativa proceso preparación de pedido

Entrevistado:

Encargado de bodega (David López)

Responsables:

Encargado de bodega (David López)

Contador General (P.C. Manuel García)

Gerente de ventas (Ing. Guillermo Girón)

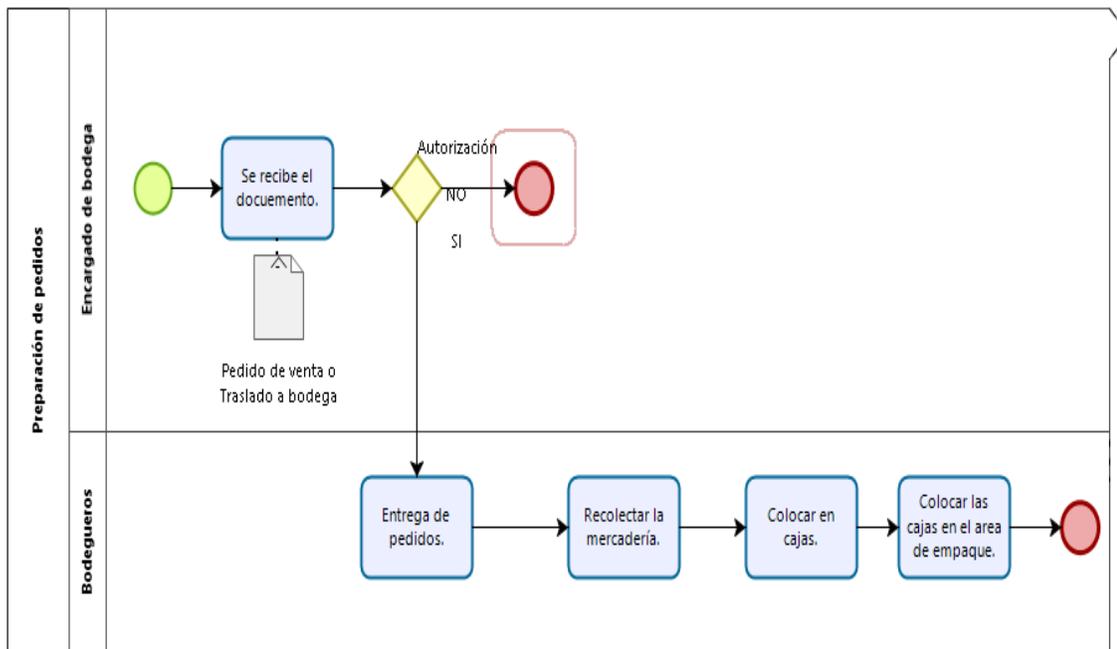
No.	Actividad	Responsable
1	Se recibe el documento autorizado, (Pedido de venta o Traslado a bodega).	Encargado de bodega
2	Se entregan los pedidos a los bodegueros.	Bodegueros
3	Se inicia con la recolección de la mercadería según el pedido.	Bodegueros
4	La mercadería se va colocando en cajas.	Bodegueros
5	Se ubican las cajas del pedido completo en una zona previa al empaque.	Bodegueros



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	DF-4

Diagrama de flujo preparación de pedido



Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Conclusión: No cuentan con tarjetas de preparación de pedido que ayude a que el proceso de recolección sea eficaz y eficiente, el inadecuado almacenamiento provoca una lenta preparación de pedidos, no sé tiene a un responsable en cada pedido y el encargado de bodega no supervisa la recolección de todos los pedidos por lo que se pueden preparar pedidos no autorizados, no existe políticas sobre los productos que se dañen por la mala recolección del pedido.

MR 1/3 al 2/3



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	NP-5

Narrativa proceso expedición de pedido

Entrevistado:

Encargado de bodega (David López)

Responsables:

Encargado de bodega (David López)

Contador General (P.C. Manuel García)

Gerente de ventas (Ing. Guillermo Girón)

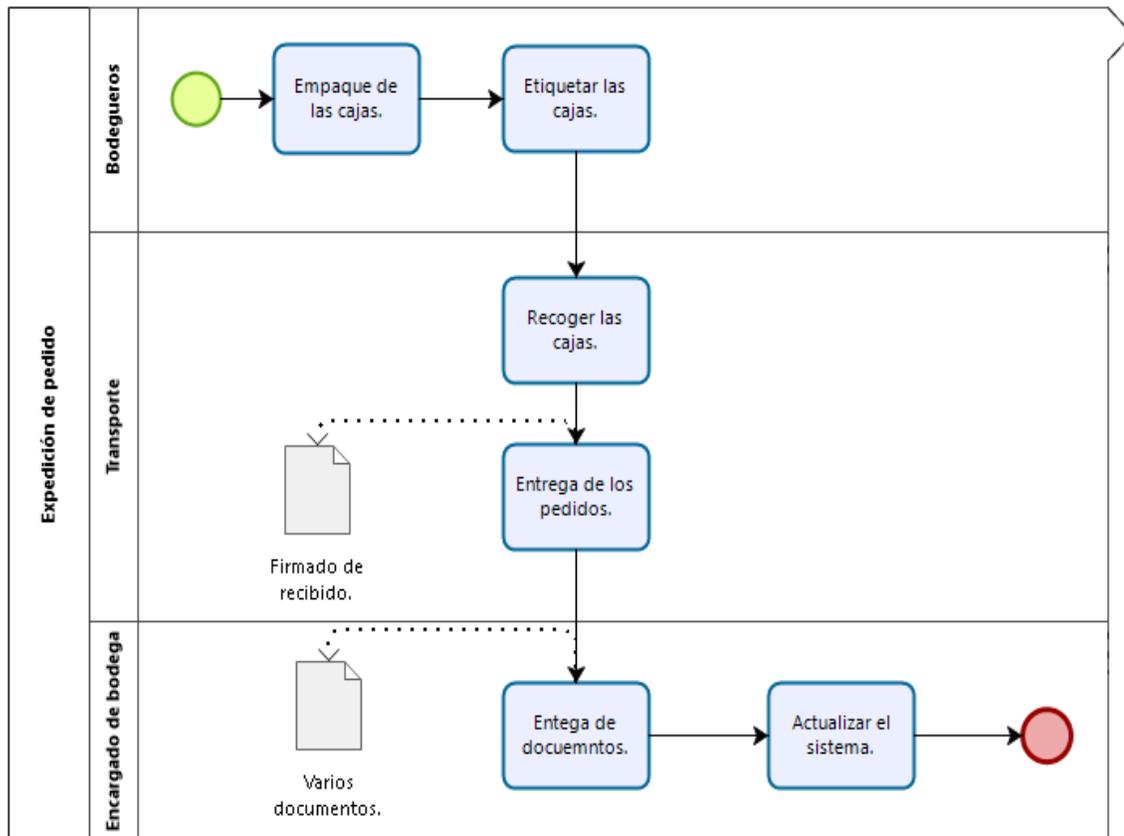
No.	Actividad	Responsable
1	Se empacan las cajas para ser trasladadas a los puntos de venta o entregadas a los clientes.	Bodegueros
2	Se etiqueta el lugar a donde tienen que ser entregadas.	Bodegueros
3	La mensajería recoge las cajas.	Transporte
4	Se entrega el pedido y firman el documento de recibido.	Encargado de tienda
5	Se entregan los documentos firmados a la bodega	Encargado de bodega
6	El encargado de bodega actualiza el sistema "Auxiliar de Inventarios", registrando la salida de inventario.	Encargado de bodega



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	DF-5

Diagrama de flujo expedición de pedido



Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Conclusión: No existe una adecuada supervisión del empaque y etiquetado del pedido, no se lleva un control de los pedidos en ruta o de los pendientes de enviar, el proceso de registro de las salidas de inventario es inadecuado porque no refleja la realidad de las existencias en la bodega. **MR 2/3**



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	IC 1/2

Magic Twins, S.A.
Área de inventarios

Evaluación del componente Información y Comunicación				
	Presente	Funcionando	Conclusión	
1.Utiliza información relevante.	NO	NO	La empresa no genera ni utiliza información relevante y de calidad para la toma de decisiones.	
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
1	La falta de controles y supervisión provoca que la entidad no genere información útil y oportuna, los sistemas no se encuentran actualizados por lo que la información no es fiable.	SI	Supervisar a los coordinadores poniendo fechas de entrega a los reportes importantes.	CCI
	Presente	Funcionando	Conclusión	
2.Comunica internamente.	NO	NO	La dirección no comunica de manera oportuna la información importante al personal de la empresa.	
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
2	El no comunicar las políticas y procedimientos internamente provoca una segregación de funciones inadecuada o que las personas actúen de mala fe.	SÍ	Crear manuales de políticas y procedimiento y trasladarlos al personal de la empresa.	CCI



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	AC 2/2

Evaluación del componente información y comunicación			
	Presente	Funcionando	Conclusión
3. Se comunica con el exterior.	SÍ	NO	La dirección no estable que información deberá notificárseles a los clientes o proveedores.
#	Deficiencia	Grave	Comentarios
3	El no trasladar la información a los terceros provoca un mal funcionamiento en el control interno.	SI	Enviar comunicados de información importante a los terceros.
	Grave	Referencia	
		CCI	
	Presente	Funcionando	Conclusión
Evaluación general del componente	NO	NO	El componente información y comunicación, no genera información útil ni comunica de manera oportuna tanto internamente como a terceros.
#	Evaluación de las deficiencias	Grave	Referencia
	Grave		
	Tomando en cuenta las deficiencias encontradas en los puntos de antes mencionados y realizando un análisis integral se concluye que el componente no se encuentra presente ni funcionando por lo que el sistema de control interno no es efectivo.	SÍ	IC 1/2 al 2/2



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	AS 1/2

Magic Twins, S.A.
Área de inventarios

Evaluación del componente Actividades de Supervisión				
	Presente	Funcionando	Conclusión	
1. Realiza evaluaciones continuas y/o independientes.	NO	NO	La empresa no realiza evaluaciones continuas que indiquen el buen funcionamiento del control interno.	
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
1	El no contar con un adecuado control interno produce ciertos efectos al área de inventarios.	SI	Realizar evaluaciones continuas e independiente.	CCI
	Presente	Funcionando	Conclusión	
2. Evalúa y comunica deficiencias.	NO	NO	Realiza evaluaciones, pero no se trasladan a la dirección de manera oportuna y esta no le da el seguimiento correspondiente.	
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
2	La dirección no vela por que se le comunique de manera oportuna las deficiencias en el control interno, es causa de la poca participación que tiene en el mismo.	SÍ	Solicitar los informes de las deficiencias encontradas en las evaluaciones y darle seguimiento a que se implementen las mejoras.	CCI



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	19/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	AS 2/2

Evaluación del componente Actividades de Supervisión			
	Presente	Funcionando	Conclusión
Evaluación general del componente	NO	NO	El componente actividades de supervisión, no evalúa el sistema de control interno y no vela porque se le comuniquen las deficiencias encontradas.
#	Evaluación de las deficiencias Grave	Grave	Referencia
	Tomando en cuenta las deficiencias encontradas en los puntos de antes mencionados y realizando un análisis integral se concluye que el componente no se encuentra presente ni funcionando por lo que el sistema de control interno no es efectivo.	SÍ	AC 1/2 al 2/2



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	05/02/20	PT
RP: MR	07/02/20	PPC

Programa evaluación de principios de control interno

Objetivos para elaborar pruebas de cumplimiento:

- Analizar cada componente
- Obtener la relación directa entre objetivos, componentes y organización.

Actividades por realizar:

No	Actividad	Asignación	Fecha	Referencia
1	Evaluación de los principios entorno de control.	ES/MR	20/02/2020	EPC 1/3 al 3/3
2	Madurez del sistema de control.	ES/MR	20/02/2020	MPC 1/4 al 4/4
3	Evaluación de los principios evaluación de riesgos.	ES/MR	20/02/2020	EPR 1/3 al 3/3
4	Cumplimiento del sistema de control.	ES/MR	20/02/2020	CRP 1/3 al 3/3
5	Evaluación de los principios actividades de control	ES/MR	20/02/2020	EPA 1/3 al 3/3
6	Cuestionario de control interno.	ES/MR	20/02/2020	CCI
7	Funcionamiento del sistema de control.	ES/MR	20/02/2020	FPA 1/2 al 2/2
8	Evaluación de los principios información y comunicación.	ES/MR	20/02/2020	EPI 1/2 al 2/2
9	Funcionamiento de la información y comunicación.	ES/MR	20/02/2020	FPI 1/3 al 3/3
10	Evaluación de los principios actividades de supervisión.	ES/MR	20/02/2020	EPS 1/2 al 2/2
11	Cumplimiento actividades de supervisión.	ES/MR	20/02/2020	CPS
12	Matriz de hallazgos.	ES/MR	23/02/2020	MH 1/3 al 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPC 1/3

Magic Twins, S.A.
Área de inventarios

Evaluación de los principios Entorno de Control			
		Puntos de interés	
1. Compromiso con la integridad y los valores éticos.		-Establece el "Tone and the top" en la empresa. -Define y asegura la comprensión de las normas de conducta. -Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta. -Gestiona cualquier desviación de manera oportuna.	
#	Deficiencia	Grave	Comentarios
1	La dirección no transmite el clima laboral deseado y no vela por que evalúe o corrija la manera de actual de los empleados.	SÍ	La dirección debe transmitir el compromiso con la integridad y los valores éticos.
			Referencia NEC 1/3 NEC-1 MR 1/3
Evaluación del principio		SÍ/NO	Conclusión
Presente		SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.
Funcionando		NO	
		Puntos de interés	
2. Supervisión del sistema de control interno.		-Establece las responsabilidades de supervisión. -Aplica los conocimientos especializados relevantes. -Muestra independencia en su actuación. -Supervisa el sistema de control interno.	
#	Deficiencia	Grave	Comentarios
2	La dirección no supervisa el sistema de control interno por lo que este no vela por que se cumplan los objetivos de la empresa.	SÍ	La dirección debe involucrarse en la supervisión del control interno.
			Referencia NEC 2/3 NEC-1 al NEC-6 MR1/3 CCI 1/2



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPC 2/3

Evaluación de los principios Entorno de Control			
Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
Funcionando	NO		
Puntos de interés			
3. Establecimiento de estructura, facultades y responsabilidades.		<ul style="list-style-type: none"> -Considerar todas las estructuras de la entidad. -Establece líneas de reporte. -Define asigna y limita niveles de autoridad y responsabilidades. 	
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
3 No se evalúan las estructuras organizativas en cambios significativos que atraviesa la empresa y no se informa al personal de sus responsabilidades.	SÍ	Establecer estructuras de acuerdo con las necesidades de la empresa.	NEC 2/3 NEC-4 NEC-5 NEC-6 MR 1/3
Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
Funcionando	NO		
Puntos de interés			
4. Compromiso con la competencia de los profesionales.		<ul style="list-style-type: none"> -Establece políticas y prácticas. -Evalúa las competencias disponibles y aborda las deficiencias de estas. -Atrae, desarrolla y retiene a profesionales. -Planifica y prepara la sucesión. 	
# Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
4 La dirección no vela por desarrollar y retener profesionales competentes en alineación con los objetivos de la empresa.	SÍ	Comprometerse con la competencia de los profesionales.	NEC 1/3 NEC-1 MR 1/3



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPC 3/3

Evaluación de los principios Entorno de Control				
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		
Puntos de interés				
	5.Responsabilidad por la rendición de cuentas.	-Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, niveles de autoridad y responsabilidades. -Establece parámetros de medición, incentivos y recompensas. -Evalúa los parámetros de medición de desempeño, incentivos y recompensas para que mantengan su relevancia. -Tienen en cuenta las presiones excesivas.		
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
5	El personal de la empresa no tiene claras sus responsabilidades por lo que no se compromete a realizar las actividades de manera efectiva.	SÍ	Establecer las responsabilidades y trasladarlas al personal de manera oportuna.	NEC 2/3 NEC-1 al NEC-6 MR1/3 CCI 1/2
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	MPC 1/4

Madurez del sistema de control

Principio	Puntos de Interés	Normas de control	Madurez
Compromiso con la integridad y los valores éticos.	Establece el tono en la parte superior.	El código de conducta se traslada de forma verbal al inicio de la relación laboral.	Baja
	Establece las normas de conducta.	Los manuales se crearon al inicio de la constitución de la empresa y no se han actualizado.	Baja
	Evalúa la adherencia a las normas de conducta.	Una vez al se evalúa al personal y los encargados.	Media
	Se toman acciones oportunas hacia las desviaciones.	Se trasladan a los subordinados, pero no se les da el seguimiento adecuado de velar que se cumpla con la normativa correspondiente.	Baja
Supervisión del sistema de control interno.	El consejo de administración establece la responsabilidad de supervisión.	Se reúnen una vez al año para toma de decisiones.	Media
	Aplica la especialización pertinente.	Los perfiles son escuetos y se renuevan cada 5 años.	Baja
	Opera independientemente.	El Consejo de administración es el órgano superior y delega funciones.	Alta
	Proporciona supervisión del sistema de control.	No realiza evaluaciones.	Nula



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	MPC 2/4

Principio	Puntos de Interés	Normas de control	Madurez
Establecimiento de estructura, facultades y responsabilidades	Considera todas las estructuras de la entidad.	Existe una estructura organizacional formal plasmada en un organigrama.	Alta
	Establece líneas de información.	El procedimiento no se cumple por lo que no se cumple con las líneas de información.	Baja
	Define asigna y delimita autoridades y responsabilidades.	Se asignas y delegan las responsabilidades.	Media
Compromiso con la competencia de los profesionales.	Establece políticas y prácticas.	No existen manuales de procedimientos.	Nula
	Evalúa la competencia.	El perfil no mide la competencia del puesto al momento de contratar al personal.	Baja
	Atrae, desarrolla y retiene personas.	Capacita solo a los coordinadores una vez al año de manera general y no en relación con los puntos débiles del área.	Baja
	Planea y prepara para la sucesión.	El crecimiento de la empresa nadie lo mide y al realizar la reunión al año no se establecen políticas a este suceso.	Baja



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	MPC 3/4

Principio	Puntos de Interés	Normas de control	Madurez
Responsabilidad por la rendición de cuentas.	Aplica la responsabilidad por la rendición de cuentas a través de estructuras, autoridad y responsabilidad.	Las políticas de Recursos Humanos no explican con claridad esta responsabilidad.	Baja
	Establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas.	Los parámetros existentes los impone el Gerente de Ventas sin aprobación del Consejo.	Baja
	Evalúa los parámetros de desempeño, incentivos y recompensas para mantener su relevancia.	El Consejo de Administración no evalúa los parámetros en la reunión de cada año.	Nula
	Tiene en cuentas las presiones excesivas.	El desempeño se evalúa una vez al año, pero no se les da seguimiento a las áreas débiles.	Baja
	Evalúa el desempeño y recompensa o aplica medidas disciplinarias a los profesionales oportunos.	Las políticas no hablan sobre las consecuencias de la mala conducta y el código de ética se traslada de manera verbal a los empleados.	Baja



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	MPC 4/4

SUBCOMPONENTE	PREGUNTA	REPRESENTACION PORCENTUAL DE LA RESPUESTA			
		CUMPLE	CUMPLE PARCIALMENTE	NO CUMPLE	NO APLICA
FILOSOFIA DE LA DIRECCION	Promueve la importancia del del control interno a través de charlas, reuniones, cursos, etc.	1%	2%	7%	0%
INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	Se sanciona a los responsables de actos irregulares a la normatividad legal vigente.	1%	1%	8%	0%
	Se comunican a los empleados las acciones disciplinarias que se toman sobre violaciones éticas.	0%	0%	10%	0%
ADMINISTRACION ESTRATEGICA	Se difunde a los empleados la visión, misión, valores, metas y objetivos estratégicos.	0%	0%	10%	0%
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Cuenta con documentos normativos y de gestión debidamente actualizados y aprobados.	0%	1%	9%	0%
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	Existen políticas y procedimientos adecuados para la selección, inducción, formación, capacitación, compensación, bienestar social y evaluación de personal.	0%	0%	10%	0%
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	La autoridad y responsabilidad del personal están debidamente definidas en los manuales, reglamentos u otros documentos normativos.	0%	1%	9%	0%



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPR 1/3

Evaluación de los principios		Evaluación de Riesgos		
		Puntos de interés		
6. Definición de objetivos adecuados.		-Objetivos Operacionales -Objetivos de información financiera externa -Objetivos de información no financiera externa -Objetivos de información interna -Objetivos de cumplimiento		
Evaluación de los principios		Evaluación de Riesgos		
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
6	No existen objetivos específicos, solo los generales y no velan por el buen funcionamiento de la empresa.	SÍ	Estableces objetivos específicos y mejorar los generales.	ER 1/3 NEC-3 OB
Evaluación del principio		SÍ/NO	Conclusión	
Presente		SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
Funcionando		NO		
		Puntos de interés		
7. Identificación y análisis de riesgos.		-Incluye los niveles de entidad, filial, división, unidad operativa y función. -Analiza factores internos y externos -Implica a los niveles apropiados de la dirección. -Estima la importancia de los riesgos identificados. -Determina cómo responder a los riesgos.		
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
7	La dirección no identifica ni analiza los riesgos, dese los niveles bajos hasta los factores externos.	SÍ	Realizar análisis y matriz de riesgos de manera continua.	NEC 2/3 NEC-1 al NEC-6 MR1/3 CCI ½



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPR 2/3

	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		
Puntos de interés				
	8.Evaluación de riesgos de fraude.	<ul style="list-style-type: none"> -Tienen en cuenta distintos tipos de fraude. -Evalúan los incentivos y las presiones. -Evalúa las oportunidades. -Evalúa las actitudes y justificaciones. 		
Evaluación de los principios Evaluación de Riesgos				
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
8	La entidad no cuenta con políticas estableces para el robo, fraude o perdida de inventario, no evalúa los incentivos y no lleva un inventario físico al día.	SÍ	Establecer políticas contra robo y fraude, y analizar las áreas con mayor probabilidad.	ER 2/3 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		
Puntos de interés				
	9.Identificación y análisis de cambios significativos.	<ul style="list-style-type: none"> -Evalúa los cambios en el entorno externo. -Analiza los cambios en el modelo de negocio. -Evalúa cambios en la alta dirección. 		



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPR 3/3

#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
9	No existen políticas establecidas sobre el crecimiento de la empresa y que factures evaluar.	SÍ	Realizar análisis de los cambios significativos y establecer políticas de qué hacer con ellos.	ER 2/3 NEC-3 MR 1/3 al 3/3

	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.
	Funcionando	NO	



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	CPR 1/3

Cumplimiento del sistema de control

Principio	Puntos de Interés	Comentario	Cumplimiento
Definición de objetivos adecuados.	Cumple con la normativa necesaria para el logro de sus objetivos.	Los objetivos se crean, pero no se trasladan al personal.	NO
	Determina objetivos Operacionales.	Existen.	SÍ
	Determina objetivos financieros.	Existen.	SÍ
	Determina objetivos de información financiera externa.	Se evalúan, pero no se establecen.	NO
	Determina objetivos de la información interna.	No existen.	NO
	Determina objetivos de cumplimiento.	Existen, pero no se cumplen.	SI
	Identificación y análisis de riesgos.	Incluye los niveles de organización, filial, división, unidad operativa y función.	Evalúa riesgos, pero no al área de inventarios.



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	CPR 2/3

Principio	Puntos de Interés	Comentario	Cumple
Identificación y análisis de riesgos.	Analiza factores internos y externos.	Se reúne con el Consejo una vez al año.	NO
	Involucra a los niveles apropiados de la dirección.	No le brinda importancia.	SI
	Estima la importancia de los riesgos identificados.	Si se determina algún riesgo no existe un seguimiento para mitigarlo.	NO
	Determina cómo responder a los riesgos.		NO
Evaluación de riesgos de fraude.	Tiene en cuenta distintos tipos de fraude.	No existen políticas para las pérdidas o daños en la mercadería.	NO
	Evalúa los incentivos y las presiones.	No evalúan las metas de ventas.	NO
	Evalúa las oportunidades.	No evalúan el almacenamiento de la mercadería ni los faltantes, solo se ajustan en la contabilidad y la empresa absorbe la pérdida.	NO
	Evalúa las actitudes y justificaciones.	No mitigan las oportunidades ni se trasladan al Consejo.	NO



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	CPR 3/3

Principio	Puntos de Interés	Comentario	Cumplimiento
Identificación y análisis de cambios significativos.	Evalúa los cambios en el entorno externo. -Externo cambiante -Físico cambiante	El crecimiento y avanza de la entidad no se evalúa con frecuencia.	NO
	Evalúa los cambios en el modelo de negocio. -Negocio cambiante -Inversiones -Operaciones en el exterior -Rápido crecimiento -Tecnologías	El Consejo evalúa todas las oportunidades de negocio, como inversiones y nuevas tendencias que se enfrenta el mercado en el que están.	SI
	Evalúa cambios en la alta dirección.	La alta dirección es la misma que hace 8 años, por lo que no evalúa los cambios ni vela por la adecuada segregación de funciones.	NO



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPA 1/3

Evaluación de los principios Actividades de control				
Puntos de interés				
10. Diseño y desarrollo de actividades de control.		-Integra el desarrollo de controles con la evaluación de riesgos. -Tiene en cuenta factores específicos. -Determina los procesos de negocio relevantes. -Evalúa distintos tipos de actividades de control. -Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades. -Facilita la segregación de funciones		
Evaluación de los principios Actividades de control				
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
10	Las actividades de control no llegan hasta los niveles más bajos de los procesos, y no se velan porque se cumplan las de los niveles más altos.	SÍ	Establecer actividades de control para mitigar los riesgos.	AC 1/2 MR 1/3 al 3/3
Evaluación del principio		SÍ/NO	Conclusión	
Presente		SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
Funcionando		NO		
Puntos de interés				
11. Diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología.		-Establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos. -Establece actividades de control relevantes sobre las infraestructuras tecnológicas. -Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de seguridad.		



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPA 2/3

#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
11	No existen controles entre lo que se ingresa al sistema y los documentos en papel, los accesos no están restringidos por usuarios, por lo que cualquiera puede acceder al usuario de otro, la información del sistema la puede ver cualquier empleado.	SÍ	Establecer políticas en el departamento de TI de quienes pueden acceder al sistema y a que información, validar los documentos físicos con la información del sistema.	AC 1/2 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		
Puntos de interés				
12.	Despliegue de políticas y procedimientos.		<ul style="list-style-type: none"> -Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones de la dirección. -Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos. -Se efectúa en el momento oportuno. -Adopta medidas correctivas. -Se pone en práctica a través de personal competente. -Revisa las políticas y procedimientos. 	



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPA 3/3

Evaluación de los principios Actividades de control				
Puntos de interés				
-Establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones de la dirección. -Establece responsabilidades sobre la ejecución de las políticas y procedimientos. -Se efectúa en el momento oportuno. -Adopta medidas correctivas. -Se pone en práctica a través de personal competente. -Revisa las políticas y procedimientos.				
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
12	Las políticas y procedimientos establecidos no despliegan las actividades de control puestas en práctica, no se corrigen las malas prácticas y no se supervisa que las actividades se cumplan según lo establecido. No se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos para que esto ayuden al cumplimiento de objetivos de la empresa.	SÍ	La dirección debe velar porque las políticas y procedimientos sean los adecuados, estable responsabilidades, optar medidas correctivas y velar porque el personal las ponga en práctica.	AC 2/2 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	CCI 1/2

Cuestionario de control interno

Entrevista

David López

Encargado de bodega

No.	CONCEPTO	RESPUESTA	REF
		SI / NO	
1	Existen procedimientos establecidos para el ingreso y despacho de los inventarios.	NO	MR 1/3 NEC-3
2	Existe control de los inventarios dañados u obsoletos.	NO	NP-1 2/2 C-6-1
3	Tienen los departamentos de compras y ventas conocimientos de niveles de inventarios de lento movimiento, dañados u obsoletos.	NO	NP-1 2/2 MR 1/3
4	Existe un encargado de bodega.	SI	NEC 5/6
5	Se proporcionan instrucciones escritas a los empleados que participan en los inventarios físicos incluyendo procedimientos para lograr un inventario satisfactorio.	NO	NP-1 2/2
6	Se practican inventarios físicos de todas las existencias.	SI	NP-1 2/2 C-6-1
7	Se practican inventarios físicos por lo menos una vez al año.	SI	NP-1 2/2
8	Supervisan estos inventarios físicos personas independientes de los encargados.	SI	NP-1 2/2
9	Supervisan estos inventarios físicos de todas las existencias frecuentemente.	NO	NP-1 2/2



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	CCI 2/2

No.	CONCEPTO	RESPUESTA	REF
		SI / NO	
10	Aprueban por escrito un funcionario responsable los ajustes de los registros de inventarios de los recuentos físicos.	NO	NP-1 2/2 MR 2/3
11	Existen especificaciones para almacenar los productos.	NO	DF-3
12	Se lleva un control de los máximos y mínimos de los inventarios.	NO	NP-1 2/2
13	Tienen acceso a las existencias solo personal de bodega.	NO	NP-1 2/2
14	Existen guardias que sean responsables de que las salidas de cualquier producto tengan la autorización por escrito.	NO	DF-5
15	Se ajustan, cuando menos una vez al año, los registros de inventarios según contabilidad a los inventarios físicos.	NO	NP-1 2/2
16	Existe un adecuado resguardo de los inventarios.	NO	NP-1 2/2 DF-3



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	FPA 1/2

Funcionamiento del sistema de control

Principio	Puntos de Interés	Comentario	Funcionando
Diseño y desarrollo de actividades de control.	Se integra con la evaluación de riesgos.	Existen pocas actividades integradas.	Bajo
	Tiene en cuenta factores específicos de la organización.	La dirección sabe la importancia del control interno, pero no evalúa que este sea el adecuado.	Bajo
	Determina los procesos de negocio relevantes.	No tiene claro cuales son los procesos relevantes al área de inventarios.	Bajo
	Evalúa distintos tipos de actividades de control.	Las actividades no velan por la consecución de los objetivos.	Medio
	Tiene en cuenta a qué nivel se aplican las actividades.	Las pocas que existen no velan por que se cumplan.	Medio
	Aborda la segregación de funciones.	No la abordan, no existen controles alternativos para mitigar este riesgo.	Bajo



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	FPA 2/2

Principio	Puntos de Interés	Comentario	Funcionando
Diseño y desarrollo de controles generales sobre la tecnología.	Establece la dependencia existente entre el uso de tecnología en los procesos de negocio y los controles generales.	El sistema utilizado es básico y no vela por el buen funcionamiento de los controles.	Bajo
	Establece actividades de control relevantes sobre la infraestructura tecnológica.	Existe un departamento de IT.	Alto
	Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de gestión de la seguridad.	El departamento de IT no es supervisado por el consejo.	Medio
	Establece actividades de control relevantes sobre los procesos de adquisición.	No evalúa la efectividad del sistema para cumplir los objetivos.	Bajo
Despliegue de políticas y procedimientos .	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que lleven dichas políticas a la práctica.	No están bien definidas las políticas y procedimientos al área de inventarios, las existentes no velan por la consecución de los objetivos.	Bajo



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPI 1/2

Evaluación de los principios Información y Comunicación				
		Puntos de interés		
13.Utilización de información relevante.		-Identifica requisitos de información. -Capta fuentes de datos internas y externas. -Procesa datos relevantes y los transforma en información. -Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso. -Evalúa costos y beneficios.		
#	Deficiencia	Grav e	Comentarios	Referencia
1 3	El sistema de información no es fiable, no se cuenta con los controles adecuados para dar veracidad a la información reportada, no se establecen fechas claves para la entrega de reportes.	SÍ	La dirección debe supervisar que la información obtenida se útil y oportuna.	AC 2/2 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		
		Puntos de interés		
14.Comunicación interna.		-Comunica información sobre control interno. -Se comunica con el consejo de administración. -Facilita líneas de comunicación independiente. -Selecciona el método de comunicación pertinente.		
#	Deficiencia	Grav e	Comentarios	Referencia
1 4	No se comunica de manera oportuna la información significativa de los procesos internos a la dirección.	SÍ	La dirección establecer controles que les faciliten la comunicación.	AC 2/2 MR 1/3 al 3/3



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/01/19	PT
RP: MR	20/01/19	EPI 2/2

Evaluación de los principios Información y Comunicación				
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		
		Puntos de interés		
15.Comunicación con el exterior.		<ul style="list-style-type: none"> -Se comunica con terceros. -Permite las comunicaciones entrantes. -Se comunica con el consejo de administración. -Facilita líneas de comunicación independientes. -Selecciona el método de comunicación pertinente. 		
#	Deficiencia	Grave	Comentarios	Referencia
1 5	No se establecen políticas de que información relevante se le debe de comunicar a los clientes y proveedores. Las evaluaciones de personas independientes no se traslada el informe al consejo de administración.	SÍ	Establecer políticas que permitan el envío de comunicados a los terceros de la información que se relevante para el buen funcionamiento de estos. Los informes de evaluación de terceros deben dirigirse exclusivamente a la dirección.	AC 2/2 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	FPI 1/3

Funcionamiento de la información y comunicación

Principio	Puntos de Interés	Entorno de control	Evaluación de riesgos	Actividades de control	Actividades de supervisión	Conclusión
Utilización de información relevante.	Identifica requisitos de información.	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Es necesario que el sistema de control interno sea eficaz, en especial con relación a los volúmenes de datos que se mueven y la elevada dependencia que existe de sistemas de información sofisticados y automáticos.
	Capta fuentes de datos internos y externos.	Bajo	Medio	Medio	Bajo	
	Procesa datos relevantes y los transforma en información.	Medio	Bajo	Bajo	Medio	
	Mantiene la calidad a lo largo de todo el proceso.	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
	Evalúa costes y beneficios.	Medio	Medio	Bajo	Medio	



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	FPI 2/3

Funcionamiento de la información y comunicación

Principio	Puntos de Interés	Entorno de control	Evaluación de riesgos	Actividades de control	Actividades de supervisión	Conclusión
Comunicación interna.	Comunica la información de control interno.	Media	Bajo	Medio	Medio	La claridad de la información y la eficacia con la que se comunican son importantes para garantizar que los mensajes que se reciban sean claros y preciso, la forma más activa de comunicación son reuniones cara a cara con el personal involucrado y los coordinadores.
	Se comunica con el consejo de administración.	Bajo	Medio	Bajo	Bajo	
	Facilita líneas de comunicación independientes.	Medio	Bajo	Medio	Medio	
	Define el método de comunicación relevante.	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/20	PT
RP: MR	20/02/20	FPI 3/3

Funcionamiento de la información y comunicación

Principio	Puntos de Interés	Entorno de control	Evaluación de riesgos	Actividades de control	Actividades de supervisión	Conclusión
Comunicación con el exterior.	Se comunica con las partes interesadas externas.	Media	Medio	Bajo	Medio	La comunicación no sólo se debe tener dentro de la organización, sino que también se lleva a cabo hacia afuera de la organización, esto debe contar con canales abiertos de comunicación externa, esto se puede transmitir a los propietarios, clientes, analistas y grupos de interés externos.
	Permite la recepción de comunicaciones.	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
	Se comunica con el consejo de administración.	Medio	Bajo	Medio	Medio	
	Facilita líneas de comunicación independientes.	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	
	Define el método de comunicación pertinente.	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/19	PT
RP: MR	20/02/19	EPS 1/2

Evaluación de los principios Actividades de Supervisión				
		Puntos de interés		
16. Evaluaciones continuas y/o separadas.		-Tiene en cuenta una combinación de evaluaciones continuas y separadas. -Tiene en cuenta el ritmo de cambio. -Establece referencias para las evaluaciones. -Emplea personal capacitado. -Se integra con los procesos de negocio. -Ajusta el alcance y la frecuencia. -Evalúa de forma objetiva.		
#	Deficiencia	Grav e	Comentarios	Referencia
16	La dirección no realiza evaluaciones continuas para determinar si el sistema de control interno es el adecuado, o si se encuentra presente y funcionando cada uno de los componentes.	SÍ	Establecer una política que obligue a realizar evaluaciones al sistema de control interno.	AS 1/2 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Analizando en conjunto, se determina que existe una deficiencia grave, por lo que se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/19	PT
RP: MR	20/02/19	EPS 2/2

		Puntos de interés		
17. Evaluación y de comunicación deficiencias.		-Evalúa los resultados. -Comunica las deficiencias. -Monitoriza las medidas correctivas.		
#	Deficiencia	Grav e	Comentarios	Referencia
17	No se realizan evaluaciones con respecto al control interno, de tal manera no se comunican las deficiencias.	SÍ	Realizar evaluaciones al control interno y comunicar las deficiencias.	AS 2/2 MR 1/3 al 3/3
	Evaluación del principio	SÍ/NO	Conclusión	
	Presente	SÍ	Se concluye que el principio no está presente ni funcionando.	
	Funcionando	NO		



Jonhs & Asociados, S.C.

Avenida Las Américas 01-32 Zona 14

Teléfono: 2287-9876

HP: ES	20/02/19	PT
RP: MR	20/02/19	CPS

Cumplimiento actividades de supervisión

Actividades de supervisión	Actividades de control	Cumplimiento
Tiene en cuenta una combinación de evaluaciones continuas e independientes.	Establecen procedimientos cada 5 años.	Bajo
Tiene en cuenta el ritmo de cambio.	Realizan reuniones con el consejo una vez al año.	Medio
Establece referencias para las evaluaciones.	No realizan evaluaciones al control interno.	Nulo
Emplea personal capacitado.	Se está implementando las evaluaciones de control interno con terceros.	En proceso
Se integra con los procesos de negocio.	No realizan evaluaciones al control interno ni de manera anual o periódica.	Nulo
Ajusta el alcance y la frecuencia.	En las reuniones del consejo se toma en cuenta los riesgos inherentes, sin embargo, no se evalúan lo demás riesgos.	Bajo
Evalúa de forma objetiva.	Se está implementando las evaluaciones de control interno con terceros.	En proceso
Evalúa los resultados.	No existen evaluaciones al control interno, se evalúan los procesos cada 5 años de manera individual no integrada.	Bajo
Comunica las deficiencias.	Se reúnen una vez al año.	Bajo
Controla las medidas correctivas.	La alta dirección no da seguimiento correctivo a las deficiencias encontradas.	Nulo



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	23/01/19	PT
RP: MR	23/01/19	MH 1/3

Matriz de hallazgos por componente

Situación actual	Acción requerida	Ref.
Entorno de control		
<p>La empresa no tiene un manual de conducta o políticas establecidas para regular las prácticas profesionales aceptables o velar por un comportamiento ético y moral.</p> <p>La competencia profesional que ofrece la entidad es baja, el perfil requerido no está actualizado al nivel académico que ofrecen otras empresas en el mercado, no existen especializaciones en el área o capacitaciones frecuentes a los empleados.</p> <p>La administración realiza pocas actividades para proporcionar señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno, no existen procedimientos bien definidos.</p>	<p>Establecer un manual de ética y velar porque se cumpla.</p> <p>Realizar capacitaciones frecuentes para especializar a los empleados y mejorar el perfil de contratación para el área de inventarios.</p> <p>Establecer procedimientos y políticas al área de inventarios y que estos sean supervisados frecuentemente.</p>	<p>NEC 1/6 NEC-1 MR 1/3</p> <p>NEC 1/6 NEC-2 MR 1/3</p> <p>NEC 1/6 al 3/6 NEC-1 al NEC-6 MR 1/3 CCI 1/2</p>



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	23/01/19	PT
RP: MR	23/01/19	MH 2/3

Situación actual	Acción requerida	Ref.
Entorno de control		
<p>La participación del Consejo de Administración en supervisar los objetivos y estrategias es muy baja, la frecuencia de las reuniones en donde se comparte la información es de una vez al año.</p> <p>Existe una estructura organizativa del departamento de inventario con funciones poco específicas, no existe política de quien debe cubrir algún puesto.</p>	<p>Realizar reuniones trimestrales con los miembros del Consejo de Administración para poder trasladar la información y tomar las medidas necesarias a tiempo.</p> <p>Reforzar y divulgar la estructura organizativa del departamento así como de las principales funciones para cada puesto y el sucesor correspondiente.</p>	<p>NEC 3/6 NEC-3 MR 1/3</p> <p>NEC 3/6 NEC 4/6 NEC 5/6 NEC-4 NEC-5 MR 1/3</p>
Evaluación de riesgos		
<p>Los objetivos del departamento no son expuestos a los empleados por lo que no existe un grado de compromiso para cumplirlos.</p> <p>No se efectúa análisis de los riesgos respecto a su probabilidad e impacto.</p>	<p>Divulgar los objetivos del departamento y velar por que se cumpla.</p> <p>Realizar una matriz de riesgos para luego tomar las medidas necesarias para mitigarlos.</p>	<p>NEC-3</p> <p>NEC-3 MR 2/3</p>



Jonhs & Asociados, S.C.
Avenida Las Américas 01-32 Zona 14
Teléfono: 2287-9876

HP: ES	23/01/19	PT
RP: MR	23/01/19	MH 3/3

Situación actual	Acción requerida	Ref.
Actividades de control		
<p>Las políticas no se encuentran establecidas en forma escrita ni verbal.</p> <p>No cuenta con procedimientos definidos y los controles establecidos carecen de lineamientos para la ejecución de los procesos del departamento.</p>	<p>Establecer políticas que permitan definir los estándares de actuación en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.</p> <p>Crear procedimientos adecuados para cada actividad que se realiza con el fin de lograr los objetivos establecidos.</p>	<p>NP-1 1/ al 2/2 DF-1 NP-2 DF-2 NP-3 DF-3 NP-4 DF-4 NP-5 DF-5 C-6-1 C-6-1-4 CCI 1/2 al 2/2 MR 1/3 al 3/3</p>
Información y comunicación		
<p>La entidad cuenta con medios poco fiables para garantizar la oportuna información y comunicación.</p>	<p>Establecer reuniones internas frecuentes con el personal involucrado para informarse y comunicar de las nuevas estrategias a implementar para cumplir con los objetivos.</p>	<p>NEC 3/6 NEC-3 MR 1/3 NP-1 2/2 DF-5</p>
Supervisión		
<p>Carencia de supervisión y monitoreo del cumplimiento de funciones y responsabilidades del departamento.</p>	<p>Establecer procedimientos para la supervisión continua de los procesos del departamento y realizar evaluaciones periódicas del control que se lleva.</p>	<p>NEC 3/6 DF-2 DF-3 DF-4 DF-5</p>

4.7 Informe final

Guatemala, 28 de febrero de 2020

Señores

Consejo de administración

Magic Twins, S.A.

Presentes

Estimados señores:

Hemos evaluado el control interno al área de inventarios de Magic Twins, S.A., la revisión cubrió el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019. El trabajo de evaluación se basó en la aplicación de la metodología del marco integrado de control interno.

El departamento de Inventarios se encarga de:

1. Programar, dirigir y controlar las actividades de recepción, preparación, expedición, registro y control de los inventarios.
2. Verificar que el inventario que se recibe en la bodega cumpla con la cantidad, calidad, especificaciones y oportunidad establecidas en los pedidos.
3. Mantener el registro y control de máximos y mínimos de existencias.
4. Brindar información fiable para la toma de decisiones.

Como resultado de nuestro trabajo hemos detectado hallazgos de control interno y de incumplimiento de controles y políticas establecidas en los procesos, los cuales se describen a continuación con sus respectivas recomendaciones.

Hallazgos de control interno:

De la evaluación realizada se detectaron los aspectos a mejorar, detallados a continuación:

- a) La empresa no tiene un manual de conducta o políticas establecidas para regular las prácticas profesionales aceptables.

- b) La competencia profesional que ofrece la entidad es baja, el perfil requerido no está actualizado al nivel académico que ofrecen otras empresas en el mercado, no existen especializaciones en el área o capacitaciones frecuentes a los empleados.

- c) La administración realiza pocas actividades para proporcionar señales claras a los empleados acerca de la importancia del control interno, no existen procedimientos bien definidos.

- d) La participación del Consejo de Administración en supervisar los objetivos y estrategias es muy baja, la frecuencia de las reuniones en donde se comparte la información es de una vez al año.

- e) La estructura organizativa del departamento de inventario no considera todas las unidades de negocio de la entidad y no existe una delegación de funciones clara para trasladarla al personal.

- f) Los objetivos del departamento no son expuestos a los empleados por lo que no existe un grado de compromiso para cumplirlos.

- g) No se efectúa análisis de los riesgos respecto a su probabilidad e impacto.

h) Las políticas no se encuentran establecidas en forma escrita ni se trasladan al personal de manera verbal.

i) No cuenta con procedimientos definidos y los controles establecidos carecen de lineamientos para la ejecución de los procesos al área de inventarios.

j) La entidad cuenta con medios poco fiables para garantizar la oportuna información y comunicación.

k) La entidad no evalúa la efectividad del control interno al área de inventarios y no vela por la supervisión y monitoreo del cumplimiento de las funciones y responsabilidades.

El efecto de los aspectos a mejorar se presenta, en el mismo orden que se describen en el párrafo anterior, a continuación:

a) Comportamientos poco éticos y morales en el ambiente laboral.

b) Gastos innecesarios por contratación de empleados innecesarios, baja en ventas por la ineficiencia al realizar procesos de despacho por la falta de capacitación en optimizar los recursos.

c) Inadecuada segregación de funciones, incumplimiento de responsabilidades y procedimientos obsoletos que no velan por la consecución de los objetivos.

d) Incumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, el desconocimiento de riesgos y la ausencia de controles apropiados para mitigarlos.

- e) La Sobre gestión y falta de comunicación entre los encargados de departamentos con sus jefes inmediatos.
- f) Falta de innovación y trabajo en equipo para desempeñar las funciones, desde los altos mandos hasta los subordinados.
- g) Alta probabilidad de ocurrencia que afecta de manera negativa la consecución de los objetivos.
- h) Incumplimiento de políticas que afectan el desempeño de las funciones.
- i) Perdidas excesivas de los inventarios sin contar con un plan de contingencia.
- j) La falta de procedimientos y políticas no permiten obtener información fiel y oportuna.
- k) Inadecuado control interno, ineficientes actividades de control, incumplimientos de responsabilidades e inadecuada comunicación al consejo de administración.

Las acciones requeridas se presentan a continuación:

- a) Establecer un manual de ética y velar porque se cumpla.
- b) Realizar capacitaciones frecuentes para especializar a los empleados y mejorar el perfil de contratación para el área de inventarios.
- c) Establecer actividades de control adecuadas que velen por el buen funcionamiento de los procedimientos y se supervisen de manera continua.

- d) Realizar reuniones trimestrales con los miembros del consejo de administración para poder trasladar la información y tomar las medidas necesarias.
- e) Revisar y evaluar la estructura organizativa para verificar la eficacia y eficiencia como apoyo al control interno y la correcta delegación de funciones.
- f) Informar a todo el personal de la empresa la importancia de cumplir los objetivos.
- g) Realizar una vez al año la evaluación de los riesgos de la entidad y establecer los controles necesarios para mitigarlos.
- h) Establecer un manual de políticas y procedimientos y velar porque este se cumpla.
- i) Asignar responsabilidades y delegar funciones acordes a la consecución de los objetivos del área de inventarios.
- j) Establecer actividades de control que velen por la correcta información y comunicación al consejo de administración.
- k) Realizar evaluaciones continuas e independientes para verificar la eficiencia del control interno, evaluar y comunicar las deficiencias encontrada, asignar responsables de la correcta aplicación de las mejoras resultados de las evaluaciones.

Conclusión general

Al realizar un análisis a los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de objetivos de la entidad se determinó que de 14 eventos 9 tienen una probabilidad alta de ocurrencia los cuales representan el 64%, se estima que la empresa Magics Twins, S.A. incurra en perdidas significativas que impidan la correcta consecución de los objetivos.

Determinadas todas las deficiencias encontradas y los posibles efectos, se concluye que el sistema de control interno al área de inventarios de la empresa Magic Twins, S.A. no se encuentra presente ni funcionando correctamente.

Atentamente,



Licda. Mathy Rivas

Jonhs & Asociados, S.C.

Socia

CONCLUSIONES

1. Para fortalecer el entorno de control, es necesario capacitar continuamente al personal de una entidad y establecer un código de ética y manuales de procedimientos actualizados, que muestren los lineamientos a seguir del personal y la importancia que la administración le presta al control interno.
2. Todas las organizaciones, con independencia de su tamaño, estructura, naturaleza o sector en el que operen, se enfrentan a riesgos a todos los niveles, por lo que se deben de realizar evaluaciones periódicas de los riesgos y la forma de mitigarlos.
3. Los controles internos adecuados al área de inventarios son de suma importancia para corregir y prevenir tanto errores como fraudes que puedan dañar el buen funcionamiento derivado del mal establecimiento de políticas y procedimientos.
4. La dirección obtiene y utiliza información relevante de fuentes internas y externas poco fiables e inoportunas debido a la incorrecta aplicación de controles que velen por el buen funcionamiento de la información y comunicación.
5. Un sistema de control interno presente y funcionando de la entidad, ayuda a la alta dirección en la toma de decisiones adecuadas y a tener la seguridad razonable de la correcta aplicación de sus funciones.

RECOMENDACIONES

1. Realizar evaluaciones periódicas de las políticas y procedimientos aplicables al área de inventarios y determinar si estas cumplen con la consecución de los objetivos, de lo contrario, aplicar las mejoras correspondientes para asegurar su efectividad.
2. Establecer actividades de control que reduzcan a un nivel aceptable el riesgo, mejorar los procesos a través del establecimiento de controles, a nivel de automatización, alineación con los riesgos del negocio críticos, y con el cumplimiento de objetivos.
3. La dirección de la empresa debe estar involucrada en el diseño del control interno de tal manera que la información le sea llegada de manera oportuna y los controles sean supervisados por la misma.
4. Cambios en la función de auditoría interna, asegurando el cumplimiento y apego a políticas, así como las actividades de control claves definidos en cada componente para su correcta aplicación.
5. El consejo de administración deberá realizar evaluaciones independientes para tener una idea objetiva de los hechos y de esta manera determinar qué tan efectivo es el control interno actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente. Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Control Interno – Marco Integrado “Marco y Apendices”. Mayo 2013. 211 páginas.
3. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 2-70. Código de Comercio y sus reformas.
4. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 6-91. Código Tributario y sus reformas.
5. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 10-2012. Ley de Actualización Tributaria y sus reformas.
6. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 27-92. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas.
7. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 37-2001. Ley de Bonificación Incentivo.
8. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 42-92. Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público.
9. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 73-2008. Ley del Impuesto de Solidaridad.

10. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 76-78. Ley Reguladora del Aguinaldo.
11. Congreso de la República de Guatemala. Decreto Número 1441. Código de Trabajo y sus reformas.
12. Federico, Marco. Gestión y Administración en las organizaciones. Segunda edición. Universidad Nacional Arturo Jauretche Buenos Aires, 2016. 176 páginas.
13. Gerencia del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Instructivo para la aplicación del Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social Acuerdo No. 36/2003.
14. International Accounting Standards Committee Foundation (IASCF). Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las Pymes). Año 2015.
15. International Ethics Standards Board of Accountants (IESBA) de la International Federation of Accountants (IFAC). Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad. Edición enero de 2011.
16. International Federation of Accountants (IFAC). Normas Internacionales de Auditoría Décima tercera edición, México. Año 2014.
17. Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Acuerdo No. 1123. Reglamento de Inscripción de Patronos en el Régimen de Seguridad Social.

18. Junta Directiva del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Acuerdo No. 1421. Reglamento Sobre Recaudación de Contribuciones al Régimen de Seguridad Social.
19. Ministerio de Economía. Acuerdo Gubernativo Número 211-2015. Reformas al Acuerdo Gubernativo de Fomento a la Microempresa.
20. Nuño de León, Pierina del Refugio. Administración de pequeñas empresas. Primera edición. Red Tercer Milenio S.C. de México, 2013. 166 páginas.
21. Vidal Holguín, Carlos Julio. Fundamentos de control y gestión de inventarios. Edición digital. Universidad del Valle Cali, Colombia, 2017. 436 páginas.
22. Zapata Cantú, Laura. Consultoría Administrativa e inteligencia de negocios. Edición digital. Editorial Digital Monterrey, 2013. 180 páginas.

Webgrafía:

23. Definición de consultoría, Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/consultoria-profesional-definición-características-importancia/> el 15/03/2019 a las 23:00 horas.
24. Definición de consultor, Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/elasesor-o-consultor-de-empresas/> el 15/03/2019 a las 21:00 horas.
25. Definición Contador Público y Auditor, Recuperado de: admission.usalca.cl/carreras/contador.html el 15/03/2019 a las 10:00 horas.