

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN:
AUDITORÍA INTERNA.

**“EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO, POR PARTE
DE LA AUDITORÍA INTERNA EN UNA ENTIDAD COMERCIALIZADORA
DE PRODUCTOS DE FERRETERÍA, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR.”**

PRESENTADO POR

ARÍSTIDES SALVADOR SÁNCHEZ ECHEVERRÍA	L10802
RICARDO ALBERTO PORTILLO RODRÍGUEZ	L10802
IRVIN ALEXIS QUINTANILLA PALMA	L10802

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico	: PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario general	: Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador General de procesos de grado Seminario de Graduación	: Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de Seminario de Proceso de Graduación de la Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor	: Lic. Miguel Ángel Macías Palacios
Jurado Examinador	: Lic. Jhony Alexander Argueta Amaya
	: Lic. Erinaldo de Jesús Ramos De la Cruz
	: Lic. Miguel Ángel Macías Palacios

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias primeramente a Dios, por ser mi guía y brindarme fortaleza en los momentos de debilidad y darme un día más de vida para esforzarme en este proyecto. Todo este trabajo realizado fue posible gracias al apoyo incondicional de mi madre Lorena Palma, que me dio todo lo que necesite y que con su esfuerzo y amor me apoyo a lo largo de este camino, de igual manera agradezco a mis compañeros de grupo Ricardo Portillo y a Arístides Sánchez por haber puesto un gran esfuerzo y dedicación en la realización del presente trabajo, a mis amigas y compañeras Mayra Solórzano, Beatriz Villeda y Xochilt Salazar por apoyarme en mi proceso de estudio y a los asesores que nos apoyaron en el desarrollo del trabajo. Últimamente un gran agradecimiento a la Universidad de El Salvador por formarme como profesional y un ejemplo a seguir.

Irvin Alexis Quintanilla Palma

Agradezco primeramente a Dios todo poderoso por la salud y la capacidad física e intelectual para poder culminar este proceso de formación académica, agradezco profundamente a mamá y a papá por el apoyo no solo económico, sino también emocional en toda la trayectoria de la carrera, especial agradecimiento a los catedráticos de la facultad de ciencias económicas por la formación profesional para forjarme como un estudiante digno de la Universidad de El Salvador. Agradezco a mis compañeros Irvin Quintanilla y Arístides Sánchez, por el esfuerzo y compromiso en la realización de este trabajo, así como agradecer a nuestro asesor Miguel Macías por la dedicación en la revisión y recomendaciones a la mejora del mismo.

Ricardo Alberto Portillo Rodríguez

Agradezco a Dios por la oportunidad de crecimiento profesional; a mi familia por formar parte de este proceso de aprendizaje continuo, y por ser un apoyo incondicional para lograr culminar mi formación académica. Agradezco a mis compañeros y asesores por su profesionalismo en el desarrollo de este trabajo de grado.

Arístides Salvador Sánchez Echeverría

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ii
CAPÍTULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.1 Antecedentes del problema	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 MARCO TEÓRICO	4
1.4.1 Antecedentes	4
1.4.2 Principales definiciones	7
1.4.3 Generalidades de la actividad de ferretería	8
1.4.4 Generalidades de la auditoría interna	10
1.4.5 Generalidades de la planeación estratégica	17
1.4.6 Base técnica	23
1.4.7 Base legal	23
CAPÍTULO II- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1 Tipo de estudio	30
2.2 Unidades de análisis	30
2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	30
2.4 Procesamiento de la información	30
2.5 Delimitación del problema	31

2.5.1	Teórica	31
2.5.2	Temporal	31
2.5.3	Geográfica	31
2.5	Determinación de las variables	31
2.6	Operacionalización de las variables	32
2.7	Cronograma	33
2.8	Diagnóstico	34
CAPÍTULO III- SERVICIO DE ASESORAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO, COMO PARTE DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA		37
3.1	Objetivo	37
3.2	Alcance	37
3.3	Planteamiento del caso	38
3.4	Desarrollo del caso	39
3.4.1	Contratación de los servicios	39
3.4.2	Trabajo de auditoría: estrategia del trabajo	40
3.4.3	Análisis de la información	53
CONCLUSIONES		69
RECOMENDACIONES		70
BIBLIOGRAFÍA		71
ANEXOS		74
Anexo No. 1: Modelo de contrato de servicios de consultoría de auditoría interna		74
Anexo No. 2: Entrevista a la gerencia general de la Compañía, S.A. de C.V.		77
Anexo No. 3: Informe de consultoría		81

ÍNDICE DE FIGURAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la actividad de auditoría interna	12
Tabla 2. Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna aplicadas al tema de trabajo.	24
Tabla 3. Operacionalización de las variables de estudio	32
Tabla 4. Cronograma de actividades del proyecto de investigación	33
Tabla 5. Matriz de riesgos	49
Tabla 6. Papel de trabajo de evaluación del plan estratégico	52
Tabla 7. Propuesta de objetivos SMART con su respectivo indicadores y estrategia	58
Tabla 8. Descriptor del puesto de Gerente de Finanzas	60
Tabla 9. Descriptor de puesto de gerente de ventas	61
Tabla 10. Descriptor de puesto de gerente de suministro	62
Tabla 11. Seguimiento de la rentabilidad	64
Tabla 12. Seguimiento de los costos	65
Tabla 13. Seguimiento del número de clientes	66
Tabla 14. Análisis de costos unitarios de nuevos productos	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Línea del tiempo de la evolución de la planeación estratégica	7
Figura 2. Actividades de asesoramiento y revisión	13
Figura 3. Atributos clave de auditores internos excepcionales	16
Figura 4. Proceso del plan estratégico	18
Figura 5. Elementos de la planeación estratégica	21
Figura 6. Metodología SMART	22
Figura 7. Contrato de los servicios de consultoría de auditoría interna	41
Figura 8. Etapas del proceso de auditoría	42
Figura 9. Alcance del servicio de auditoría	45
Figura 10. Organigrama de la compañía	51

RESUMEN EJECUTIVO

En los últimos años la actividad de auditoría interna se ha convertido en un aliado indispensable en los procesos de las organizaciones, pues su amplia experiencia en la evaluación de los riesgos y controles contribuyen al logro de los objetivos planteados por la alta administración.

El objetivo de la presente investigación es realizar un trabajo de asesoría que proponga recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico, mediante el rol de consultoría como parte de la actividad de auditoría interna, a una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería.

El Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna, describe a la auditoría interna como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consultoría, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Por lo definido anteriormente, la unidad de auditoría interna se vuelve un elemento indispensable en las operaciones del negocio, los auditores internos como asesores de confianza agregan valor en el establecimiento de recomendaciones acertadas. El rol del auditor interno como consultor se limita a emitir únicamente las recomendaciones y los consejos de los procesos por los cuales se les acudió, y no asumen responsabilidades en su implementación.

La planeación estratégica, es el establecimiento de los objetivos que la organización pretende alcanzar alineados a la visión y misión de la misma, por lo que la asesoría de auditoría interna en el establecimiento de la misma contribuye a un mejor establecimiento y seguimiento de los planes de la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al papel de la auditoría interna en el asesoramiento del plan estratégico de la organización como parte de su actividad de consultoría. La planeación estratégica es una modalidad con la que las entidades cuentan para alcanzar sus objetivos de largo plazo, esto siempre se logrará si todos y cada uno de los elementos del recurso humano están alineados con la misión, visión y valores estratégicos que se han definido como tal. La auditoría interna como asesor de confianza de la alta dirección, contribuye a la identificación de riesgos potenciales y en su rol de consultoría brinda una mejor perspectiva sobre cómo elaborar, implementar y dar seguimiento a las estrategias del negocio.

En capítulo I, se describe la problemática de investigación, la cual se desarrolla en una entidad que comercializa productos de ferretería, la principal problemática es que la organización no tiene establecido una metodología a seguir que le ayude a tener un mejor control sobre el desarrollo de los planes estratégicos. En solución a ello, uno de los principales aspectos a considerar es la implementación de una unidad de auditoría interna que le brinde el servicio de consultoría, facilitándoles el logro de los objetivos y la obtención de mejores resultados de los planes estratégicos. Los principales beneficiarios de este trabajo será la alta gerencia aportándole mayor solidez al proceso estratégico. Al mismo tiempo se presenta el marco teórico, el cual recopila diferentes aportes de autores referente a la auditoría interna, y planeación estratégica

En el capítulo II, se presenta la metodología de la investigación, donde se describe el tipo de estudio implementado, el análisis de las variables del estudio, el establecimiento de hipótesis y su correspondiente operacionalización de las variables, así como también el diagnóstico efectuado de la condición en que se encontraba la entidad.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de solución mediante un informe emitido referente al asesoramiento a la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico de la compañía.

CAPÍTULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

La sociedad objeto de estudio fue constituida en el año de 2011, cuya actividad inicial fue la venta de productos derivados de la madera. Durante el periodo 2018 en adelante, la entidad ha incursionado en nuevas líneas de negocio relacionadas con la actividad de ferretería, con el objetivo de expandir su mercado y mejorar su posición comercial.

La dirección de la compañía ha tenido dificultades en el desarrollo, implementación y seguimiento de sus planes estratégicos, así como, en la definición oportuna del rol que el personal involucrado debe desempeñar, a fin de mejorar los resultados de cada una de las estrategias o iniciativas. La sociedad no cuenta con un departamento de auditoría interna, desde su constitución; el desarrollo y seguimiento de las estrategias de negocio es realizada por la gerencia y no existe una opinión independiente sobre el desempeño y cumplimiento de la misma.

Durante el ejercicio 2021 la entidad estableció nuevos planes y objetivos destinados a la mejora de los procesos de adquisición y comercialización, estableciendo nuevas estrategias de compra y venta de los productos de ferretería; sin embargo, existe la necesidad de realizar una evaluación de los resultados obtenidos y de la identificación de oportunidades de mejora en los procesos involucrados como parte del plan estratégico de la compañía.

El adecuado desarrollo o implementación de una estrategia, conlleva principalmente que todos los involucrados desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo, tengan claro cuál es la misión de la organización, los valores y los objetivos que ayudarán a alcanzarla. En la práctica, comúnmente los planes estratégicos de las entidades fracasan debido a que, el recurso humano de las mismas no identifica y/o desconocen la visión, misión y objetivos del plan estratégico adoptado por la alta dirección.

La compañía, si bien desarrolla planes de negocio, existen dificultades para establecer la metodología a seguir que ayude a tener un mejor control sobre el desarrollo de sus planes estratégicos; esto genera barreras que menoscaban los resultados esperados por la alta dirección. Además, existen limitantes en el involucramiento activo por parte del personal que participa en las actividades, y esto dificulta el desarrollo del compromiso por parte de los trabajadores. Ahora bien, la sociedad objeto de investigación no cuenta con un departamento de auditoría interna, por lo que no existe una actividad de aseguramiento o consultoría que apoye a la alta dirección en el desarrollo e implementación del plan estratégico. Dichos planes son desarrollados por la alta dirección y son trasladados únicamente al personal administrativo de manera verbal, y estos últimos son los responsables de dirigir y comunicar las actividades que el personal operativo deben desempeñar; por lo que se observa que, no existe un medio adecuado de comunicación y descripción de los objetivos y monitoreo mediante indicadores para conocer el avance y resultados obtenidos, en las actividades realizadas por el personal involucrado.

Las actividades del plan estratégico desarrolladas por el personal de la compañía, sin una comunicación y seguimiento independiente por la actividad de auditoría interna, afecta de manera negativa la eficiencia y eficacia de los procesos, limitan conocer los resultados obtenidos en cada etapa de los planes y, en su conjunto estas condiciones son desfavorables para el crecimiento empresarial de la compañía.

Como solución a la problemática, uno de los primeros aspectos considerados es recomendar la contratación de servicios de la actividad de auditoría interna, ya sea esta, por medio de servicios *outsourcing* o mediante la creación de una unidad de auditoría interna; la cual desempeñará el rol de asesoramiento de manera independiente del plan estratégico; así como, de vigilar la existencia de una comunicación adecuada del mismo al personal involucrado, facilitando a la compañía el logro de los objetivos y a la obtención de mejores resultados producto del plan estratégico desarrollado e implementado para el corto y largo plazo; a través de un

acompañamiento efectivo en la etapa de elaboración, implementación y seguimiento de las estrategias, así como, a mitigar posibles riesgos en beneficio de la compañía.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que la empresa no cuenta con un proceso adecuado de elaboración, comunicación y evaluación de los planes estratégicos, se plantea la formulación del problema de la siguiente manera:

¿En qué medida la falta de asesoramiento por parte de la actividad de auditoría interna afecta la elaboración, implementación y seguimiento, para lograr el cumplimiento del plan estratégico de la compañía?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Realizar un trabajo de asesoría que proponga recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico, mediante el rol de consultoría como parte de la actividad de auditoría interna, a una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería.

1.3.2 Objetivos específicos

- Proponer la contratación de los servicios de la actividad de auditoría interna, desde el rol de asesoría, para que proporcione recomendaciones en los procesos de elaboración, implementación, y seguimiento de las estrategias de negocio.
- Elaborar un plan de trabajo para el desarrollo de la actividad de asesoramiento en las etapas de elaboración, implementación y seguimiento, de los planes estratégicos de una organización como parte de la actividad de auditoría interna.

1.4 MARCO TEÓRICO

1.4.1 Antecedentes

Evolución de la actividad de ferretería

De conformidad con lo expuesto por Castro Guatemala et al. (2011) a finales del siglo XIX, tanto en Europa como en Estados Unidos, surgió la especialidad de la venta de artículos o herramientas de fierro, definiendo como lo que conocemos por ferretería. La gran producción de diversos artículos, provocó una gran oferta de productos, obligando a los fabricantes a buscar nuevos horizontes para abastecer dicho mercado. Estos viajeros llegaron a Centroamérica teniendo contacto con grandes feudelistas, y así aprovechando sus conocimientos industriales y comerciales, inició la unión de los hijos e hijas de los feudales con los extranjeros para la obtención de conocimientos tecnológicos de la época y la facilitación de fundar almacenes e industrias (pp. 19-24)

Actualmente tres generaciones de familia han ido manteniendo viva la visión de su fundador Don Max Freund, permitiendo ser parte de un reconocido grupo de compañías nacionales e internacionales del sector comercial de El Salvador bajo el nombre de Ferreterías Freund, tomando una decisión en el año 1945 de iniciar en San Salvador, y en el año 1950 enfocarse en productos de ferretería dejando de lado las líneas de textiles entre otras. El concepto innovador de autoservicio llevó de igual manera a las ferreterías Vidrí a consolidarse como gran apuesta en el sector del mercado salvadoreño por su buen servicio y atención a sus clientes, capacitando a nivel general los principios de sus socios Don Juan Vidrí y Don Manuel Duch en el año de 1935 llamado la en aquel tiempo ferretería J.M Duch.

Evolución de la auditoría interna a nivel internacional

La función de auditoría interna tuvo su auge desde la creación del 1941, con la fundación del Instituto de Auditores Internos (IIA) en Nueva York, Estados Unidos. A nivel internacional

el IIA es la voz de la profesión de auditoría interna, autoridad líder reconocida y principal educador. (Instituto de Auditores Internos)

La profesión de auditoría interna, como otras profesiones, debe adaptarse a los cambios constantes en el mundo de los negocios, el autor Estupiñán Gaitán, R. (2006) nos expone que el IIA global tuvo que redefinir el concepto de auditoría interna, y fue para el año de 1990 que introdujo 3 nuevos enfoques los cuales son: 1- reconocimiento de que AI es una función de consultoría y aseguramiento; 2- el énfasis de que Auditora Interna debe agregar valor a la organización y 3- énfasis en la evaluación de riesgos, controles y dirección para mejorar la efectividad (p. 131)

Evolución de la auditoría interna en El Salvador

La función de auditoría interna en El Salvador fue promovida por el Instituto de Auditores Internos de El Salvador (IAI); cuya misión primordial ha sido la de promover y fortalecer la práctica profesional de la auditoría interna en El Salvador, brindando programas de formación continua y actualizando a los auditores en el ejercicio de la profesión. (Instituto de Auditores Internos de El Salvador, 2015)

En el sector empresarial no existe una regulación específica para la función de auditoría interna, siendo las organizaciones quienes optaron por la creación de una unidad de auditoría interna. El surgimiento de la auditoría basada en riesgos en El Salvador, se le atribuyó al cambio financiero, económico y comercial, siendo esta un asesor de la dirección, vigilando de manera permanente y activa el control interno de la compañía. (Silva López et al., 2003, 5).

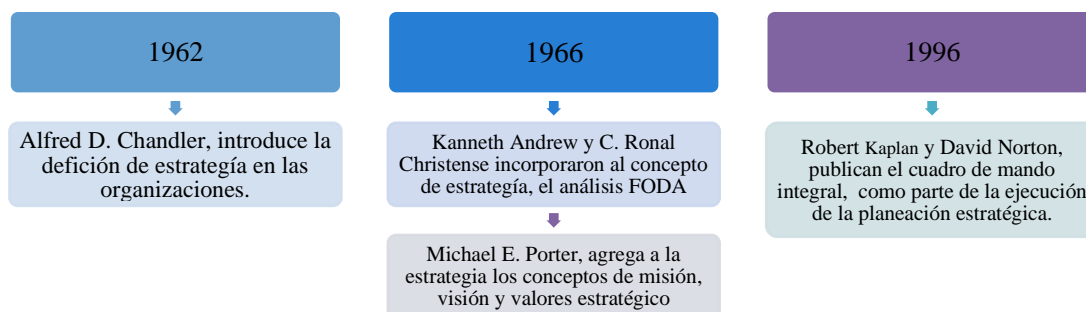
Evolución de la administración estratégica

Tal como se muestra en la línea de tiempo de la figura 1, la administración estratégica aparece formalmente en el año de 1962 cuando Alfred D. Chandler, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts, publicó su obra *Strategy and Structure*, en la cual definió que la

estrategia de una organización es la determinación de metas y objetivos a largo plazo, la adopción de los cursos y la asignación de los recursos para alcanzarlos. En el año de 1966 Kenneth Andrews y C. Roland Christensen profesores de la Universidad de Harvard, incorporan al concepto de estrategia la evaluación de fortalezas y debilidades frente a la competencia, la cual daría forma a lo que se conoce hoy en día como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Michael E. Porter Profesor de la Universidad de Harvard, introdujo un nuevo modelo basando la estrategia de las organizaciones en las teorías económicas, creando en las empresas una visión hacia el futuro, aparece por primera vez el ámbito de los negocios los conceptos de misión, visión y valores estratégicos. Hasta ese momento de la historia, la administración estratégica centraba su atención más en el aspecto de la planeación, realizando poco o nada en lo referente a ejecución, fue hasta que en el año de 1996 Robert Kaplan y David Norton publicaran su obra *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, con lo cual se agregaba esta herramienta a la administración estratégicos, al respecto Serrano Ramírez (2011) afirma que “el nombre pretende hacer énfasis en la necesidad de sopesar factores críticos como el cliente, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento de las personas; y no exclusivamente las finanzas, tal como se ha hecho tradicionalmente para administrar una empresa” (p. 283)

La administración estratégica actualmente es considerada como un marco de referencia para la mejora continua de los procesos y planes empresariales, a través de una visión analítica y dinámica basada en las fortalezas y debilidades de la organización, la detección oportuna de riesgos y de las oportunidades de mejora.

Figura 1. Línea del tiempo de la evolución de la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia en base a Gallardo Hernández, José R. (2012). Administración estratégica. De la visión a la ejecución.

1.4.2 Principales definiciones

- Gestión de riesgos, un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.
- Riesgo, la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.
- Servicios de aseguramiento, un examen objetivo de evidencias con el propósito de proveer una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno de una organización. Por ejemplo: trabajos financieros, de desempeño, de cumplimiento, de seguridad de sistemas y de diligencia debida (due diligence).
- Servicios de consultoría, actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, la facilitación y la formación.

- Estrategia, es una metodología en el cual se traza un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones, buscando lograr alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos.

1.4.3 Generalidades de la actividad de ferretería

Características del comercio ferretero

Posee un alto índice de generación de empleo en el mercado ferretero, impulsando la economía del país: Las ferreterías han poseído una fuente de empleo para el país, y no necesariamente se debe de tener conocimientos avanzados para poder realizar dicha labor esto ha generado un pequeño impulso en la economía.

Brinda servicios de calidad a los clientes, promoviendo fines sociales y contribuyendo a la generación de impuestos: El ramo de ferretería siempre ha estado dispuesta a asesorar a los comercios ferreteros aliados ayudando a fijar una curva de aprendizaje sobre tendencias, nuevos productos, y soluciones tecnológicas.

Se destacan por el “Homecenter”, diversificación de productos: La diversificación de los productos en el ramo de la ferretería es muy amplio, incluyendo productos sencillos desde un clavo hasta herramientas tecnológicas especializadas, esto brinda a los clientes el poder satisfacer las necesidades según las herramientas que necesiten.

Ventajas

- Gran demanda en la venta de productos: Las ferreterías no son un lugar en los que se logre ver multitud de persona o promociones, pero eso no ha descartado que han poseído una gran demanda con sus productos y servicios desde que se crean.
- Cuentas con tratados comerciales que los respaldan y con buenas fuentes de financiamiento en sus operaciones: El negocio ferretero ha poseído gran variedad de proveedores nacionales, así como internacionales permitiendo el financiamiento y buenos

acuerdos comerciales (TLC entre Centroamérica y Corea del Sur), teniendo un mayor margen de ganancia.

- Debido a sus volúmenes de ventas, las entidades generan ganancias de capital: El ramo de las ferreterías ha poseído una particularidad y es la de sus altos índices de ventas sin importar época del año, lo que ha generado que las entidades bajo esta razón social generen ganancias año con año siendo un negocio lucrativo y rentable.

Desventajas

- Existe una gran competencia en el mercado, en consecuencia, los productos y servicios suelen ser idénticos: Al poseer servicios y productos idénticos a la de la competencia no mejora ni se espera que los clientes compren por novedad si no solamente por necesidad
- Variaciones constantes en los costos en la adquisición de productos: El adquirir los productos para los stocks de las ferreterías suele ser muy variado provocando que cada producto o servicio genere más un gasto que una inversión, teniendo en cuenta que no se puede tener un control sobre cada proveedor.
- La distribución de los productos o la entrega de algunos servicios se puede ver afectada por la situación del país con respecto a la seguridad: La entrega de productos a domicilio o la realización de servicios se ha visto por lo largo de los tiempo afectada por la inseguridad que ha presentado la situación del país, a pesar que este factor muchas veces no suele ser el principal pero si se llega a ver afectada cuando el negocio es tan solo uno en una comunidad siendo un objetivo claro de la delincuencia.

1.4.4 Generalidades de la auditoría interna

Importancia de la auditoría interna

En todos los niveles de una organización se apoyó el desarrollo de las estrategias sólidas de crecimiento, realizando un monitoreo de los riesgos detectados y significativos, evitando la materialización de nuevos riesgos; auditoría interna toma estos niveles en una acción transversal logrando un posicionamiento estratégico identificando riesgos emergentes y creando barreras robustas para que no se materialicen en fraude.

La auditoría interna como lo establece (Díaz Rodríguez, 2015, p.7), genera valor en las actividades ejecutadas y en los procesos que integran las organizaciones. Consecuentemente este valor agregado se vio impreso en los resultados, convirtiéndose en el órgano de asesoramiento de la alta dirección.

La auditoría interna debe considerarse esencial en toda entidad, no solo para la identificación y control de riesgo si no como un aporte importante de valor adicional a los órganos de gobierno y la alta dirección.

Objetivo de la auditoría

El objetivo de la auditoría interna es agregar valor a la organización, brindando información pertinente y adecuada para la toma de decisiones, análisis y evaluaciones de temas relevantes, por medio de una contribución a la entidad en el alcance de sus objetivos estratégicos de manera óptima y analítica en los controles y desempeño de estos.

De conformidad a lo publicado por Deloitte, 2017: “Auditoría interna ha tenido como objetivo asegurar que las políticas, los procedimientos y los controles establecidos en primera línea estén funcionando bien, por lo que esta actividad se basa naturalmente en el trabajo de la auditoría interna” (p.5).

La página (PricewaterhouseCoopers, 2021) en su artículo titulado asesoría en la creación de la auditoría interna nos ha aclarado que: “La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Ventaja y desventajas de la actividad de auditoría interna

La inclusión de la actividad de auditoría interna en una organización, ya sea que esta se desarrolle dentro de la organización o se decida externalizar el servicio; el proceso requiere el compromiso y entendimiento de la función que ésta desempeñará debe estar estipulado en el estatuto de auditoría interna. Sin embargo, los resultados dependen principalmente del compromiso que la dirección de la compañía y de la objetividad, profesionalismo e independencia expresado por parte del auditor interno.

En la tabla 1, se presenta una lista no exhaustiva de las ventajas y desventajas o limitaciones, que se pueden presentar en el desarrollo de la función de auditoría interna; debido a que existen factores internos y externos que pueden dar origen a más situaciones favorables o no.

Rol de asesoramiento en la actividad de auditoría interna

La implementación y supervisión de la estrategia de la entidad, fueron aportadas con valor adicional por parte del rol de auditor interno en base a su experiencia y formación, brindando 2 puntos de vistas en el proceso estratégico:

- Rol de asesoramiento
- Rol de aseguramiento

Los servicios de asesoramiento (Deloitte, 2017, p.3) agregaron valor, más allá de los de aseguramiento, ayudando a las partes interesadas en la solución de problemas, anticipación de riesgos y la atención a problemas estratégicos.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de la actividad de auditoría interna

Ventajas	Desventajas
Se agrega y protege el valor de la compañía	Se debe culturizar a la organización a una gestión de riesgos
Es una actividad que promueve el desarrollo de habilidades multidisciplinarias al personal que presta el servicio	Existen riesgos o confusiones relacionados a las funciones que debe desempeñar auditoría interna dentro de la organización
Se desarrolla de manera independiente y objetiva, esto ayuda a que los errores sean identificados e informados para su pronta corrección.	Existen riesgos relacionados a la confidencialidad de la información sensible de la compañía

Fuente: Elaboración propia

El auditor interno como un asesor de confianza, trata de profundizar en áreas específicas generando soluciones y ayudando al crecimiento de la organización en un asesoramiento proactivo y estratégico. La auditoría interna en su rol de asesor brinda a la alta dirección, información con respecto a los riesgos que representan materialidad, proporcionando actividades que ejecuten el rol.

En la figura 2, se muestran las actividades de asesoramiento y revisión que la auditoría interna brinda bajo el rol de consultoría, para el cumplimiento de estrategias:

Asesoramiento al plan estratégico

Auditoría interna por la experiencia en la evaluación de los riesgos empresariales y controles, se vuelve un aliado importante en la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico de las organizaciones.

Figura 2. Actividades de asesoramiento y revisión



Fuente: Elaboración propia en base a Actividades de asesoramiento y de revisión que se podrían aportar desde la Auditoría Interna en su rol de asesor de confianza y cumpliendo con medidas de salvaguardia sobre experiencia, conocimiento e independencia. (Sandoval Madrigal et al., 2021)

El Instituto de auditores Internos de España (2021) en su artículo denominado Auditoría Interna en la estrategia de negocio, nos expone que auditoría interna tiene su intervención desde dos puntos de vista complementarios en el proceso estratégico del negocio y esto son desde el rol de aseguramiento y el de asesor de confianza (p. 12). Por asesor de confianza se entiende, en palabras del IIA de España (2017) “un profesional experto con conocimientos profundos de sectores específicos, capaz de generar soluciones integrales para la mejora continua de los negocios que, además, está a la vanguardia de la información, la tecnología, la economía” (p. 9)

El asesoramiento se limita a la emisión de una opinión que se vincula únicamente en el conocimiento y experiencia del auditor interno, se relaciona únicamente con cuestiones de carácter técnico, por lo cual no se asume responsabilidades en la implementación de los consejos brindados.

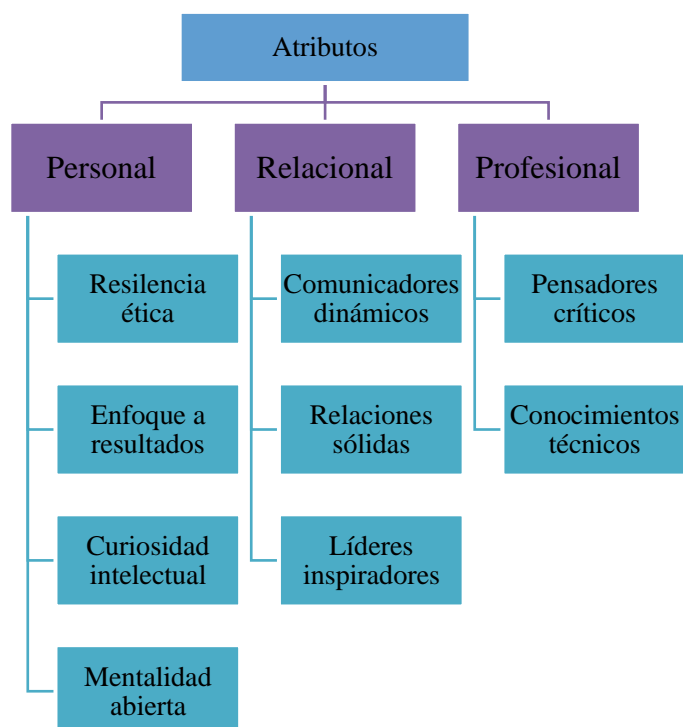
Asesores de confianza

La profesión de auditoría interna como muchas otras profesiones no son estáticas, a medida que está va evolucionando, de la misma forma lo hacen las habilidades necesarias para sobresalir en ella. Chambers Richard F. (2017) ex presidente y ex director ejecutivo del IIA en su libro *Asesores de Confianza: Atributos clave de los excepcionales auditores internos.*, expone que los auditores internos no pueden esperar que los grupos de interés presten atención sin primero ganar su confianza, para ser realmente asesores de confianza, los auditores deben de cumplir con 9 atributos claves que los convertirán en auditores internos excepcionales, los cuales se agrupan en 3 categorías tal como se muestra en la figura 3, las cuales se explicaran cada una de ellas a continuación. Categoría de **calidades personales**; en su primer atributo de resiliencia ética corresponde, según el autor, que los auditores internos tienen un compromiso con la ética, los cuales deben apoyar lo que es correcto (tener coraje) y jamás deben someterse ante las presiones para romper las reglas (tener integridad) (p. 18). El segundo atributo del enfoque a resultados, consiste en que la misión de auditoría interna no se completa con solo emitir el informe, sino hasta que la dirección reconozca e implemente las recomendaciones y que está produzca resultados positivos, por lo que auditoría interna no se limita a señalar el problema sino a brindar soluciones (p. 32). El tercer atributo sobre la curiosidad intelectual, se refiere a la cualidad de tener la destreza para hacer preguntas inteligentes e inquietantes (p. 44), se pone de manifiesto el escepticismo (la actitud de duda), el realizar las preguntas del ¿Por qué? Permite a los auditores internos descubrir verdades para tomar mejores decisiones y poder brindar recomendaciones más eficaces y convincentes (p. 47). El cuarto atributo mentalidad abierta se enfoca en la necesidad de pensar de

una manera innovadora que brinde una opinión sobre los problemas estratégicos y operativos, conlleva a reaccionar de forma positiva a las condiciones cambiantes (p. 59) el autor recomienda que se debe tomar una actitud de negociación eficaz, es decir no imponer la solución de forma automática propia cuando hay otra igual o de mejor manera.

Categoría de **cualidades relacionales**; el quinto atributo denominado comunicadores dinámicos, se enfoca en que los auditores internos excepcionales deben ser más extrovertidos, comunicar de manera precisa a los grupos de interés, el autor menciona que tanto los contadores como los auditores son personas introvertidas, hace énfasis en el establecimiento del tono adecuado, expone que se tendrá mucho más éxito si se evita parecer acusadores o amenazantes en las comunicaciones sólo así se obtendrán las respuestas deseadas por parte de los grupos de interés; debe destacarse también el saber escuchar, así es como se aprende, se establecen relaciones y conlleva a ganar confianza (pp. 75-78). El sexto atributo relaciones sólidas, nos muestra que la forma en que se trata a los demás condena la forma en que ellos trataran a los auditores internos, las buenas relaciones contribuyen a la función de auditoría para convertirse en un asesor de confianza (pp. 84-85); para desarrollar una comunicación efectiva con los grupos de interés, el autor menciona 6 características dignas de imitar: 1. Intención positiva, 2. Diplomacia, 3. Visión de futuro, 4. Fiabilidad, 5. Liderazgo, y 6. Empatía. (pp. 91-92). El séptimo atributo líderes inspiradores, describe que los asesores de confianza tienen la capacidad de ser inspiradores, aprovechan la oportunidad para impartir asesoramiento de tal manera que motiva el cambio (p. 100), para el autor, estos líderes inspiradores tienen en común los siguientes comportamientos: comparten su experiencia, permiten que los demás lideren, enseñan y entrenan a su gente para la grandeza, construyen equipos y promueven el trabajo en equipo, emplean una emoción intencional, lideran a través de la cultura, se enfrentan a los desafíos, ganan y extienden la confianza.

Figura 3. Atributos clave de auditores internos excepcionales



Fuente: Tomado y adaptado de “Asesores de confianza: Atributos clave de los excepcionales auditores internos”, p. 6, por Chambers Richard F. (2017).

Categoría de **cualidades profesionales**, el octavo atributo pensadores críticos, este atributo implica obtener grandes cantidades de información por medio de la curiosidad intelectual y concretar una comprensión razonable, es por ello que el autor confirma que la curiosidad intelectual y el pensamiento crítico están conectados (p. 113); para lograr ser un asesor de confianza se debe estar a la altura de que se pueda evaluar el problema, comprenderlo en su totalidad para saber porque algo ha sucedido (p. 116). Para lograr a su plenitud este atributo, se pone relevancia el escepticismo profesional, y es que una de las principales adversidades que tienen los auditores internos, expresa el autor, es que estos quedan conformes con la primera respuesta factible y no continúan buscando la respuesta más correcta (p. 118). Los clientes suelen conocer cuál es el problema que tienen, y lo que necesitan es comprender las causas del mismo, esperan las recomendaciones por parte de sus asesores de confianza para solucionarlo, y las

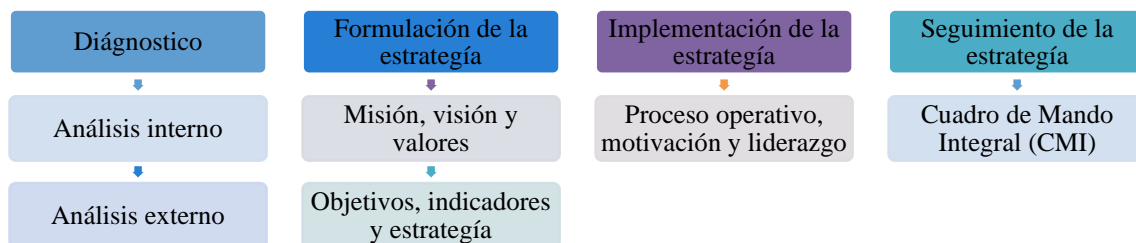
mejores soluciones proceden del pensamiento crítico. (p. 123). El noveno y último atributo denominado conocimientos técnicos, el cual se enfoca en el ingenio empresarial y esto implica comprender los temas comunes de los negocios (objetivos, planes comerciales, procesos, estructura, etc.); con este atributo los auditores internos abrirán los ojos ante los desafíos que afronta la dirección y riesgos que están asociados (pp. 127-129). En consecuencia, para que los grupos de interés los vean como un elemento valioso, los auditores excepcionales deben saber cuál es el negocio y cómo funciona, en ciertas ocasiones, tiene más relevancia la experiencia en la industria que la experiencia en auditoría. Claro está que puede haber deficiencia en el conocimiento de cómo funciona la industria, por lo que el autor menciona que es válido solicitar esfuerzo, ante la falta de experiencia, se debe asegurarla por otro medio con otros profesionales en el área (p. 133) la ayuda externa no perjudica la reputación de asesores de confianza, sino que la mejora, por ser honesto y mostrar que se tienen ciertas limitaciones y se buscan los medios por mejorar y hacer un trabajo de calidad.

El presente trabajo está enfocado en este rol de auditoría interna, el de brindar asesoramiento al plan estratégico de la compañía.

1.4.5 Generalidades de la planeación estratégica

Es necesario aclarar, que la planeación estratégica forma parte de lo que es la administración estratégica. Fred David (2013), sostiene que el término administración estratégica es más utilizado a nivel académico, más que todo se refiere a la formulación, implementación y evaluación de estrategias; en tanto la planeación estratégica es frecuentemente más utilizada en el mundo de los negocios.

En la figura No. 4 se presenta el proceso de planeación estratégica.

Figura 4. Proceso del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia

La administración estratégica se define en palabras de Fred David (2013) como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5)

Por otro lado, Serrano Ramírez (2011) define la planeación estratégica como “el proceso analítico y consensuado entre la alta gerencia y trabajadores para definir cuál es el rumbo competitivo que la empresa debe alcanzar a largo plazo, cómo debe hacerlo, con qué y quiénes cuenta para lograrlo” (p. 93)

Etapas del desarrollo del plan estratégico

La planeación estratégica está ligada con los elementos de visión, misión, valores, objetivos y estrategias. Estos definen el éxito empresarial mediante la alineación de dichos elementos, cada uno de estos se describen a continuación:

La misión es “la expresión breve que refleja a qué se dedica una empresa, a quién pretende satisfacer y con qué; enfatizando en su capacidad competitiva de largo plazo” (Serrano Ramírez, 2011, p. 98) D’Alessio Ipinza (2008) menciona que es darle respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y a quienes nos debemos? (p. 2).

La visión definida por Serrano Ramírez (2011) representa: “la capacidad gerencial de crear un futuro empresarial, promisorio y comprometido a largo plazo” (p.100) D’Alessio Ipinza (2008) menciona que es darle respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser? (p. 2)

Los valores estratégicos se definen como: “los principios que guían la actividad gerencial de la organización... las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización” (D’Alessio Ipinza, 2008, 2)

Con las definiciones anteriormente expuestas, tal como se muestra en la figura 5, la formulación dentro del planteamiento estratégico comienza definiendo la misión y visión de la entidad, enunciando sus valores y análisis de los factores externos para la determinación de sus objetivos estratégicos de largo plazo; a este proceso se le conoce como el proceso estratégico, el cual según expone D’Alessio Ipinza anteriormente citado, que el proceso es iterativo, (que se revisa constantemente) requiere la retroalimentación, es interactivo (se debe comunicar con cada trabajador de la entidad) y factible de ser revisado en todo momento (p. 8). Todo este proceso conlleva a establecer las estrategias, que será el camino de las acciones para que la organización se convierta en lo que quieren ser (visión).

Los objetivos representan el fin último que la entidad pretende alcanzar mediante la implementación de las operaciones o acciones, D’Alessio Ipinza F. (2008) define que los objetivos a largo plazo “representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (p. 219). En ese sentido, Serrano Ramírez A. (2011) define a los objetivos estratégicos como “aquellos resultados de alto impacto que se busca obtener a largo plazo, que son realmente trascendentales y que apoyan la realización de la misión y visión de la empresa” (p. 109)

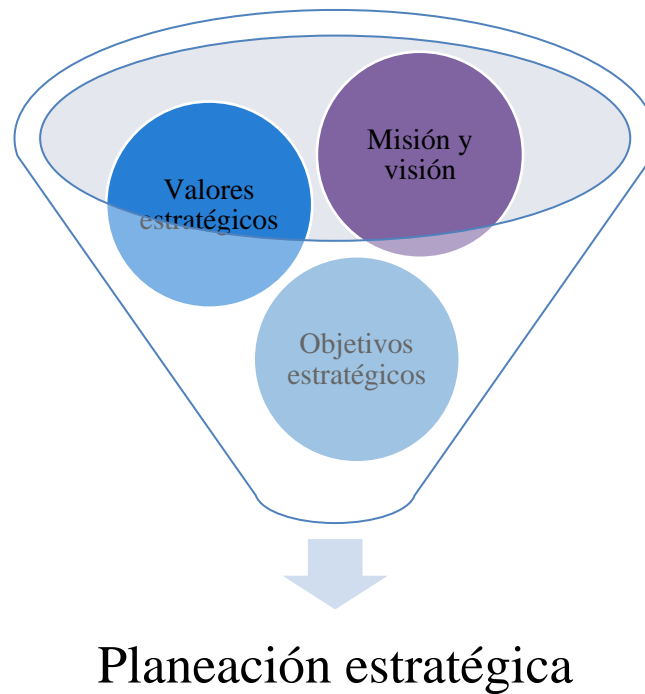
Uno de los propósitos fundamentales al establecer los objetivos estratégicos es el poder generar indicadores de desempeño para medir el progreso de la entidad. Serrano Ramírez (2011) establece que para que estos funcionen como criterios de desempeño y de progreso organizacional, hay que elaborarlos en términos cuantificables y con límite de tiempo. (p. 109)

En ese sentido, Serrano Ramírez A. (2011) define a los objetivos estratégicos como “aquellos resultados de alto impacto que se busca obtener a largo plazo, que son realmente trascendentales y que apoyan la realización de la misión y visión de la empresa” (p. 109). Uno de los propósitos fundamentales al establecer los objetivos estratégicos es el poder generar indicadores de desempeño para medir el progreso de la entidad. Serrano Ramírez (2011) establece que para que estos funcionen como criterios de desempeño y de progreso organizacional, hay que elaborarlos en términos cuantificables y con límite de tiempo. (p. 109)

El establecimiento de estos objetivos no es una tarea fácil de llevar a cabo, la metodología SMART brinda una forma sencilla de poder definirlos lo más claramente posible, cada letra representa un criterio, en la figura 5 se presenta el significado de cada una de ellas. Las características de la metodología SMART resuelven interrogantes que la alta gerencia debe de tomar en cuenta para tener una guía sólida:

- **Específico:** Se tiene que ser muy detallado, respondiendo interrogantes como ¿Qué meta exacta se quiere conseguir?
- **Medible:** Se debe medir de forma cuantitativa y verificar que efectivamente se está logrando, resolviendo preguntas como ¿Cuánto quiero aumentar mis ganancias?
- **Alcanzable:** Debe ser coherente con lo que se quiere lograr, que no sean imposibles, pero motive el saber cómo alcanzarlo.
- **Realista:** Ser realista significa que debe ser relevante mantenerse en línea con los objetivos generales, respondiendo la alta gerencia ¿con que se logran las metas?
- **Tiempo:** Cuál será el plazo de tiempo en el que se quiere conseguir el objetivo.

Figura 5. Elementos de la planeación estratégica



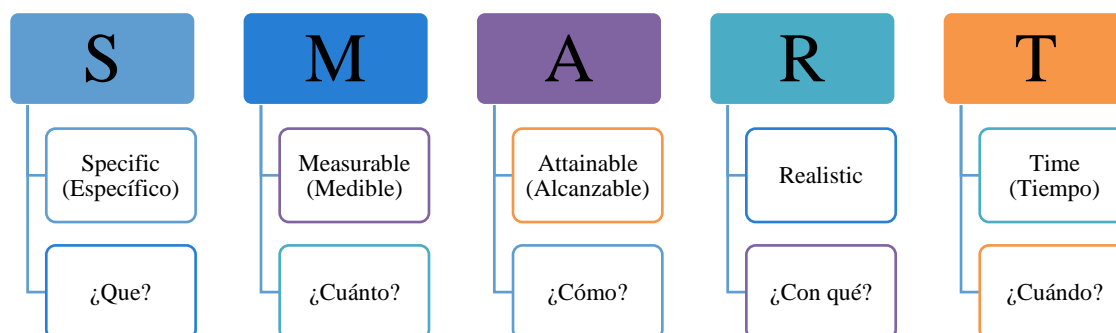
Fuente: Elaboración propia

Indicadores de desempeño

Conocidos en inglés como KPI (*key performance indicators*), en el campo de la administración, Serrano Ramírez, A. (2011) lo define como “una medida, estándar o patrón; que muestra la tendencia de una variable, cuantitativa o cualitativa, para impactar y vincularse con la estrategia de la empresa” (p. 287)

Son evaluados por las unidades superiores para realizar los ajustes buscando la mejora continua, que es el principal beneficio que la administración estratégica conlleva. (p. 20)

Figura 6. Metodología SMART



Fuente: Elaboración propia

Etapas de seguimiento del plan estratégico

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) en inglés *balanced scorecard*, es una técnica para la evaluación y control de estrategias, constituye un sistema de administración estratégica más allá de lo financiero que busca evaluar la marcha de una empresa. Serrano Ramírez (2011) sostiene que el nombre del mismo es debido a que lo que se construye es un cuadro que contiene las perspectivas que maneja el sistema: objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. (p. 283). Al referirnos al CMI nos estamos refiriendo a los indicadores de gestión.

Sus creadores son Robert Kaplan y David Norton, profesores de la *Harvard business school* Fred David (2013) explica que el mismo se desarrolla de la necesidad percibida en muchas empresas para equilibrar sus mediciones financieras (comúnmente el único medio para evaluar y controlar estrategias) con las mediciones no financieras. (p. 135)

1.4.6 Base técnica

Marco Internacional para la Práctica Profesional de Auditoría Interna (MIPP).

El MIPP ha definido los requisitos aplicables a los servicios de aseguramiento y consultoría como parte de la actividad de auditoría interna para el desempeño profesional de los auditores internos.

Normas Internacional Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI - 2017).

Las NIEPAI son fundamentales para el desarrollo de la profesión, las cuales han servido de guía para el presente trabajo, encerrando los lineamientos y aptitud requerida por el consejo para la aplicación de la profesión de auditoría interna. Algunas de las normas que se han tomado de base para la aplicación del trabajo bajo los servicios de consultoría se encuentran en la Tabla 2.

1.4.7 Base legal

En El Salvador las entidades que son reguladas bajo el Código de Comercio no están obligadas a la creación de una unidad de Auditoría Interna; no obstante, existen entidades que por normativas o leyes están obligadas a contar con dicha unidad, otras lo hacen por buenas prácticas y fortalecer el control interno.

Se ha tomado como referencia algunas leyes y códigos los cuales se consideran aplicables al tema de investigación aportando una base legal bajo las bases de una auditoría interna. Además de tener en cuenta que la entidad puede optar por la subcontratación del Departamento de Auditoría Interna o la creación de un área destinada a esta.

Tabla 2. Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna aplicadas al tema de trabajo.

Categoría	Nombre de la norma	Norma de Implementación
Normas sobre atributos	1000 – Propósito, autoridad y responsabilidad	<p>1000.C1- La naturaleza de los servicios de consultoría debe estar definida en el estatuto de auditoría interna.</p> <p>1220.C1- El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional durante un trabajo de consultoría, teniendo en cuenta lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las necesidades y expectativas de los clientes, incluyendo la naturaleza, oportunidad y comunicación de los resultados del trabajo; ▪ La complejidad relativa y la extensión de la tarea necesaria para cumplir los objetivos del trabajo; y ▪ El coste del trabajo de consultoría en relación con los beneficios potenciales.
	1220 – Cuidado profesional	
Normas sobre Desempeño	2010 – Planificación	<p>2010.C1- El director ejecutivo de auditoría debería considerar la aceptación de trabajos de consultoría que le sean propuestos, basándose en el potencial del trabajo para mejorar la gestión de riesgos, añadir valor y mejorar las operaciones de la organización. Los trabajos aceptados deben ser incluidos en el plan.</p> <p>2120.C1- Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.</p>
	2120 – Gestión de riesgos	<p>2120.C2- Los auditores internos deben incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de gestión de riesgos de la organización.</p>
	2201 – Consideraciones sobre planificación	<p>2201.C1- Los auditores internos deben establecer un acuerdo con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado.</p>
	2210 – Objetivos del trabajo	<p>2210.C1- Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de gobierno, riesgo y control, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.</p> <p>2210.C2- Los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores, estrategias y objetivos de la organización.</p>

Categoría	Nombre de la norma	Norma de Implementación
	2410 – Criterios para la comunicación	2410.C1- Las comunicaciones sobre el progreso y los resultados de los trabajos de consultoría variarán en forma y contenido dependiendo de la naturaleza del trabajo y las necesidades del cliente.
	2500 – Seguimiento del progreso	2500.C1- La actividad de auditoría interna debe vigilar la disposición de los resultados de los trabajos de consultoría, hasta el grado de alcance acordado con el cliente.

Fuente: Elaboración propia en base al Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna (2017). Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (pp. 33-58)

Código Tributario

El Art. 142 del código tributario establece que: Los sujetos pasivos cuyas operaciones consistan en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente su real movimiento, su valuación, resultado de las operaciones, el valor efectivo y actual de los bienes inventariados, así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.

Todo sujeto pasivo que obtenga ingresos gravables de la manufactura o elaboración, transformación, ganadería, producción, extracción, adquisición o enajenación de materias primas, mercaderías, productos o frutos naturales, accesorios, repuestos o cualesquiera otros bienes, nacionales o extranjeros, ya sean para la venta o no, está obligado a practicar inventario físico al comienzo del negocio y al final de cada ejercicio impositivo.

Las obligaciones citadas en los incisos anteriores, también son aplicables para aquellos contribuyentes que tengan por actividad la producción o fabricación de bienes muebles corporales, construcción de obras materiales muebles o inmuebles bajo cualquier modalidad, así como también aquellos prestadores de servicios cuya actividad se materialice en la entrega de bienes muebles o inmuebles.

Del inventario físico practicado se elaborará un detalle, consignando y agrupando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo, indicándose claramente la cantidad, la unidad que se toma como medida, la denominación del bien y sus referencias o descripción; el precio unitario neto de I.V.A. y el valor total de las unidades. Deben expresarse las referencias del libro de "costos", de "retaceos", o de "compras locales" de donde se ha tomado el precio correspondiente. El detalle elaborado deberá constar en acta que contenga los requisitos referidos y que será firmada por el sujeto pasivo, su representante o apoderado y el contador del mismo, la cual servirá como soporte del comprobante y registro contable, asimismo deberá registrarse un resumen del inventario practicado en el libro de Estados Financieros legalizado o en el libro en el que asienten las compras, ventas y gastos, cuando se trate comerciantes no obligados a llevar contabilidad formal.

Durante los dos primeros meses de cada año, los sujetos pasivos con ingresos iguales o superiores a dos mil setecientos cincuenta y tres salarios mínimos mensuales, deberán presentar ante la administración tributaria formulario firmado por el contribuyente, su representante legal o apoderado y el contador, al cual se adjuntará el detalle del inventario físico practicado de cada uno de los bienes inventariados y la valuación de los mismos, en medios magnéticos o electrónicos con las especificaciones técnicas que la administración tributaria disponga.

El inventario de cierre de un ejercicio regirá para el próximo venidero para el efecto de establecer la comparación entre el monto de las existencias al principio y al final de cada ejercicio o período impositivo.

El registro de inventarios a que se refiere el inciso primero de este artículo debe llevarse de manera permanente y constituye un registro especial e independiente de los demás registros.

Los contribuyentes que vendan o distribuyan por cuenta propia o de un tercero tarjetas de prepago de servicios deberán llevar el registro de control de inventarios permanente antes referido y cumplir con las demás obligaciones que establece este artículo.

Los bienes a que hace referencia el presente artículo se refieren únicamente a aquellos que forman parte del activo realizable o corriente de la empresa.

El Art. 155 inciso primero del mismo, establece las retenciones por servicio de carácter permanente: Toda persona natural o jurídica, sucesión y fideicomiso que pague o acredite a una persona natural domiciliada en la República, una cantidad en concepto de remuneración por servicios de carácter permanente, está obligada a retener el importe que como anticipo del Impuesto Sobre la Renta le corresponde, de acuerdo a las respectivas tablas de retención.

El Art. 156 inciso primero del mismo, establece que: Las personas naturales titulares de empresas cuya actividad sea la transferencia de bienes o la prestación de servicios, las personas jurídicas, las sucesiones, los fideicomisos, los órganos del estado, las dependencias del gobierno, las municipalidades, las instituciones oficiales autónomas, inclusive la comisión ejecutiva portuaria autónoma del río lempa y el instituto salvadoreño del seguro social, así como las uniones de personas o sociedades de hecho que paguen o acrediten sumas en concepto de pagos por prestación de servicios, intereses, bonificaciones, o premios a personas naturales que no tengan relación de dependencia laboral con quien recibe el servicio, están obligadas a retener el diez por ciento (10%) de dichas sumas en concepto de anticipo del impuesto sobre la renta independientemente del monto de lo pagado o acreditado. Los premios relacionados con juegos de azar o concursos estarán sujetos a lo dispuesto en el artículo 160 de este código.

Ley de impuesto sobre la renta

El art. 66 literal b) de la Ley de impuesto sobre la renta establece que son retenciones de servicios: Técnicos en cualquier especialidad, comisiones y bonificaciones, prestación de

servicios contables, legales, deportivos o los prestados por conjuntos musicales, servicios de arrendamientos de bienes muebles e inmuebles, transporte de pasajeros, artísticos y similares, y cualquier otra actividad que constituya un arte u oficio que no requiera título universitario, impuesto a retener: 10%.

El Art. 41. Inciso primero del mismo establece que: Las personas jurídicas, uniones de personas, sociedades irregulares o de hecho, domiciliadas o no, calcularán su impuesto aplicando a su renta imponible la tasa del treinta por ciento (30%); se exceptúan los sujetos pasivos que hayan obtenido rentas gravadas menores o iguales a ciento cincuenta mil dólares (us\$150,000), los cuales aplicarán la tasa del veinticinco por ciento (25%).

Código de comercio

El art. 18 del código de comercio establece que: Las sociedades se dividen en sociedades de personas y sociedades de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.

Son de personas:

- I. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas.
- II. Las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples.
- III. Las sociedades de responsabilidad limitada.

Son de capital:

- I. Las sociedades anónimas.
- II. Las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

Ley de registro de comercio

El art. 13 numeral 3 en lo referente a materias de registro establece: Los poderes que los comerciantes otorguen y que contengan cláusulas mercantiles; los poderes judiciales, cuando éstos

hayan de utilizarse para diligencias que deban seguirse ante el Registro de Comercio; los documentos por los cuales se modifiquen, sustituyan o revoquen los mencionados poderes o nombramientos; los nombramientos de factores y agentes de comercio; las credenciales de los directores, gerentes, liquidadores y en general, administradores de las sociedades y las de los auditores externos.

Código de trabajo

El art. 22 inciso primero establece: El trabajador está obligado a reclamar del patrono el otorgamiento del respectivo documento dentro de los ocho días siguientes al día en que empezó a prestar sus servicios.

CAPÍTULO II- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Tipo de estudio

La investigación se realizó bajo un enfoque hipotético inductivo, que parte de lo específico a lo general. El tipo de estudio se sigue manteniendo bajo un enfoque inductivo a pesar que se ha formulado una hipótesis de trabajo.

2.2 Unidades de análisis

Por el tipo de investigación se tomó como universo al gerente general de la compañía, quien es el responsable de elaborar y tomar las decisiones sobre la estrategia de la organización.

2.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

La recopilación de la información se llevó a cabo por medio de las siguientes técnicas e instrumentos:

- Análisis de entrevistas a las unidades de investigación.
- Recopilación bibliográfica por medios físicos y electrónicos: artículos de revistas enfocados en la auditoría interna publicado por diferentes firmas de auditoría, publicaciones efectuadas por el IIA, con respecto a la evaluación de la estrategia de negocio como parte de la actividad de auditoría interna, de libros académicos y tesis de grado.

2.4 Procesamiento de la información

Mediante un documento de texto se llevó a cabo la redacción de la información, el análisis de los datos y su posterior ordenamiento mediante figuras y cuadros explicativos, destacando la información significativa y su respectiva interpretación.

2.5 Delimitación del problema

2.5.1 Teórica

Se ha considerado tomar como base para la realización de la presente investigación las siguientes fuentes bibliográficas:

- El Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIPP) emitido por Instituto de Auditores Internos.
- Asesores de Confianza, atributos clave de los Auditores Internos Excepcionales. Richard F. Chambers, presidente y CEO del IIA.
- Auditoría interna en la estrategia de negocio. Instituto de Auditores Internos de España.
- Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza. Instituto de Auditores Internos de España.
- Administración I y II, Serrano Américo Alexis

2.5.2 Temporal

La investigación abarca los planes estratégicos desarrollados e implementados por la sociedad objeto de estudio, en el periodo transcurrido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2021.

2.5.3 Geográfica

La investigación se realizará en una sociedad dedicada a la comercialización de productos de ferretería ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

2.5 Determinación de las variables

Variable Independiente: Servicio de consultoría de la actividad de auditoría interna.

Variable dependiente: Elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico

2.6 Operacionalización de las variables

Tabla 3. Operacionalización de las variables de estudio

Tema de investigación	Formulación del problema	Objetivo General	Hipótesis del Trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
Evaluación del plan estratégico participativo, como parte del servicio de consultoría de la actividad de auditoría interna, para una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería ubicada en el municipio de San Salvador.	¿En qué medida la falta de asesoramiento por parte de la actividad de auditoría interna afecta la elaboración, implementación y seguimiento, para lograr el cumplimiento del plan estratégico de la organización?	Realizar un trabajo de asesoría que proponga recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico, mediante el rol de consultoría como parte de la actividad de auditoría interna, a una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería.	El asesoramiento a través del servicio de consultoría de la actividad de auditoría interna, mejorará los resultados obtenidos en las etapas de elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico definido por la compañía.	Auditoría Interna. Servicios de Consultoría. Plan Estratégico.	Variable Independiente: Servicio de consultoría de la actividad de auditoría interna. Variable Dependiente: Elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico.	Conocimiento sobre el servicio de consultoría. Conocimientos en las etapas de elaboración, implementación y seguimiento de planes estratégicos de negocio.	Ficha bibliográfica donde se recopiló la información. Guía de preguntas para entrevista.

2.7 Cronograma

Tabla 4. Cronograma de actividades del proyecto de investigación

Actividad	Inicio	Fin	Duración	Fase 1				Fase 2																							
				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Planteamiento del problema	04/04/22	30/04/22	27	■																											
Formulación del problema	02/05/22	13/06/22	19					■																							
Objetivos de la investigación	14/06/22	30/06/22	32									■																			
Marco teórico, conceptual, técnico y legal	01/07/22	31/07/22	31									■																			
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN																															
Tipo de estudio	01/08/22	01/08/22	1																	■											
Unidad de análisis	02/08/22	02/08/22	1																	■											
Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación	03/08/22	08/08/22	6													■															
Procesamiento de la información	09/08/22	09/08/22	1													■															
Determinación de las variables	10/08/22	10/08/22	1													■															
Operacionalización de las variables	11/08/22	11/08/22	1													■															
Cronograma	12/08/22	13/08/22	2													■															
Diagnóstico	14/08/22	19/08/22	6													■															
CAPÍTULO II: PROPUESTA DE SOLUCIÓN																															
Generalidades del proyecto	20/08/22	25/08/22	6																	■											
Objetivo del proyecto	26/08/22	27/08/22	2													■															
Alcance	28/08/22	31/08/22	4													■															
Desarrollo del caso	01/09/22	30/09/22	30																	■											
Observaciones jurado examinador	01/10/22	31/10/22	31																	■											
Defensa del proyecto	01/11/22	10/11/22	10																					■							

Fuente: Elaboración propia.

2.8 Diagnóstico

Concluido el proceso de entrevista con el gerente general de la entidad objeto de estudio, se identificó que en la misma no se posee un documento que respalde y/o justifique el plan estratégico definido por la alta gerencia y que se transmite únicamente de manera verbal, por lo que no se tiene formalmente un seguimiento y comunicación apropiado de los objetivos establecidos. En consecuencia, se requiere de la implementación de un programa de consultoría de auditoría interna enfocado a mejorar la elaboración, implementación, y seguimiento del plan estratégico de la entidad.

Dentro de la empresa se identificaron una serie de deficiencias las cuales son las que más afectan en cada etapa del plan estratégico:

- Acuerdos verbales: La entidad realiza sus planes estratégicos de manera verbal y no prepara un documento en el cual posea una justificante de las decisiones tomadas, adicional, no tienen definida una política para comunicar los objetivos y estrategias adoptadas a sus empleados.
- No se definen metodologías claras para la elaboración del plan estratégico: La gerencia de la entidad no posee una línea metodológica que guíe a los participantes desde la formulación hasta la aprobación de los planes estratégicos.
- Confusión al aplicar el plan estratégico: La compañía a causa de no tener una adecuada comunicación para difundir los planes estratégicos adoptados por la alta gerencia hacia los niveles operativos, conlleva a una confusión por parte de estos últimos en ejecutar sus actividades alineados con los objetivos establecidos.
- Acomodamiento y oposición al cambio: Las áreas de la entidad presentan una resistencia al cambio implementado por las estrategias que se ejecutan y estos mal interpretar la información brindada a sus miembros o dignarse al acomodarse con la

manera la cual siempre han trabajado, perjudicando el avance de la compañía y cumplimiento del plan estratégico.

- Casos fortuitos o desviaciones: La compañía no cuenta con un plan de contingencia a los casos fortuitos que puedan suscitar durante el desarrollo de sus estrategias, ya que, si un encargado de la implementación y seguimiento del plan estratégico de la entidad se incapacita, genera deficiencia en el personal para cubrir el puesto y darles continuidad a las actividades, por lo que los planes no llegan a cumplirse de manera acordada ni en los tiempos previstos.

Definidas las deficiencias que posee la entidad objeto de estudio se determinó que:

- Existen dificultades en la etapa de elaboración del plan estratégico a falta de metodología para dicho proceso.
- Existen deficiencias en la comunicación de los planes estratégicos adoptados por la alta gerencia hacia sus empleados.
- Se identifica poco compromiso por parte de los encargados de las áreas operativas en el cumplimiento de los objetivos.
- Existen deficiencias por parte de la alta gerencia para determinar un adecuado seguimiento y desempeño de los planes estratégicos adoptados.

Ante las dificultades que experimenta la alta gerencia con respecto a la elaboración, implementación, y seguimiento del plan estratégico, la entidad objeto de estudio necesita como solución la contratación de un servicio consultoría como parte de la actividad de auditoría interna que brinde recomendaciones para fortalecer el proceso de elaboración, implementación, y seguimiento del plan estratégico de la siguiente manera:

- Establecer una metodología que facilite la elaboración de los planes estratégicos y estos se encaminan basándose en los objetivos, misión y visión de la organización, así como, en el conocimiento de la situación actual de la Compañía.
- Incluir a cada persona encargada de las áreas de la entidad en la definición de los objetivos y estrategias que se van a adoptar en el plan estratégico.
- Definir la metodología de seguimiento que ayude a brindar información del avance de los planes adoptados y que facilite la toma de decisión de la alta gerencia, así como redactar el plan estratégico de nuevos escenarios.
- Una guía de comunicación que garantice que la información se extienda de manera eficaz a todos los niveles operativos de la entidad.

CAPÍTULO III- SERVICIO DE ASESORAMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO, COMO PARTE DE LA ACTIVIDAD DE AUDITORÍA INTERNA

3.1 Objetivo

Proporcionar a la alta gerencia de la empresa, recomendaciones para fortalecer el proceso de su plan estratégico, en la elaboración, implementación y seguimiento; mediante el servicio de consultoría, como parte de la actividad de auditoría interna.

3.2 Alcance

Este documento pretende ser un elemento de apoyo para la alta gerencia en la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico de la organización, como parte de la actividad de auditoría interna. El trabajo se desarrolló en base a la información de las estrategias desarrolladas por la Compañía objeto de estudio (en adelante la Compañía) durante el periodo 2021; con el fin de proporcionar recomendaciones de mejora que la dirección pueda aplicar en el desarrollo de planes estratégicos en períodos siguientes.

Esta propuesta es una guía para proporcionar servicios de consultoría en las estrategias de negocio, por parte del Auditor, considerando lo establecido en las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, emitidas por el Instituto de Auditoría Interna Global.

Los servicios de auditoría interna se pueden ejecutar desde el rol de aseguramiento; sin embargo, el enfoque de este caso práctico se desarrolla bajo un enfoque de consultoría, por lo que el resultado final del documento serán recomendaciones a la Compañía para la mejora en el desarrollo de sus planes estratégicos.

3.3 Planteamiento del caso

La Compañía fue fundada en el año 2011, empresa familiar cuyo giro principal es la distribución de productos de ferretería, madera y sus derivados, ubicada en el municipio de San Salvador.

La Compañía ha presentado dificultades para establecer una metodología a seguir para la definición de sus planes estratégicos; esto genera que la alta gerencia no posea un control efectivo y oportuno en el seguimiento de las estrategias planificadas y ejecutadas, así como, en la identificación de riesgos y oportunidades de mejora para las decisiones comerciales implementadas en un determinado lapso de tiempo.

Durante el ejercicio 2021 la Compañía ha ejecutado su plan estratégico, el cual consiste en la diversificación de sus líneas de negocio, con afectación a sus procesos de compras, manejo de inventarios, estrategias de ventas y de contacto con el cliente; sin embargo, no se posee un documento formal autorizado por la alta dirección. Por tal razón, los planes estratégicos son acuerdos verbales establecidos y desarrollados por la administración. La gerencia de la Compañía es desempeñada por los socios de la misma.

La diversificación de las líneas de negocio consiste en incluir en su oferta al público de productos de ferretería, que complementan la necesidad de los clientes al momento de la compra de productos de madera y sus derivados, tales como, clavos, correderas, chapas para puertas, bisagras, escuadras, tornillos, etc. Estos productos de ferretería complementan las necesidades de los clientes que consumen productos de madera para la construcción, tanto como clientes de detalle, como clientes a mayoreo.

Las estrategias de compras de productos para la venta se incrementaron y se vieron afectadas por la incursión de adquisiciones de los nuevos productos en los mercados

internacionales, tales como el mercado chino y otros. Estas condiciones generaron la necesidad de ampliación de bodegas para el manejo de los inventarios.

Se establecieron nuevas estrategias de ventas, que consistieron en la promoción de los nuevos productos, esto mediante las redes sociales de la Compañía, así como, por medio de llamadas telefónicas y visitas a clientes.

Sin embargo, no se desarrollaron estrategias y objetivos para cada proceso y componente del plan estratégico, por lo que, existieron actividades durante el proceso que no estaban enfocadas a los objetivos y resultados esperados.

Las expectativas de la Compañía en relación al servicio de consultoría como parte de un proveedor externo de servicios de auditoría interna es la siguiente:

- a. Apoyo en la identificación de estrategias adecuadas para en la elaboración, implementación y seguimiento de los planes estratégicos;
- b. Identificación de oportunidades de mejora, así como la detección temprana de riesgos asociadas a los objetivos de negocio;
- c. Optimización y mejor aprovechamiento de los recursos empresariales, para la obtención de mejores resultados en el control de las operaciones, a fin de fortalecer la toma de decisiones tempranas, en beneficio de las necesidades de la empresa

3.4 Desarrollo del caso

3.4.1 Contratación de los servicios

Previo al inicio del encargo, y para trabajos significativo, las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) requieren que, se establezca un acuerdo escrito del acuerdo del servicio de consultoría con el cliente, relativo a los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas. En el anexo 1 se muestra el modelo del contrato y, en la figura 7 se muestra un resumen de dicho acuerdo escrito.

3.4.2 Trabajo de auditoría: estrategia del trabajo

Considerando los requerimientos de las NIEPAI, la estrategia de nuestro trabajo para el desarrollo del servicio comprendió las etapas descritas en la figura 6. Sin embargo, cada encargo puede variar en las actividades a desarrollar en cada una de las etapas, y dependerá del objeto del servicio o trabajo a desarrollar:

A continuación, se describen las actividades desarrolladas durante nuestro proceso de auditoría, y posteriormente, se documenta cada una de ellas:

Descripción de las actividades del plan de trabajo de auditoría

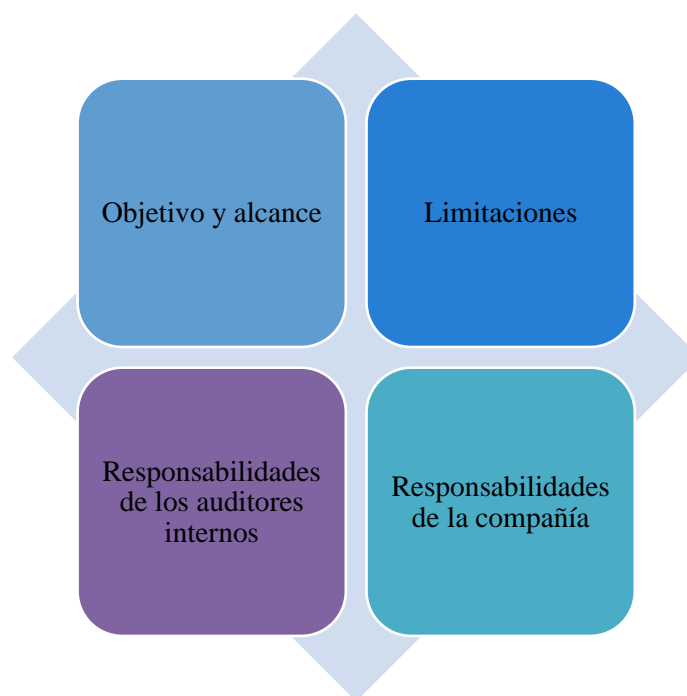
Etapas de planeación

1. Alcance del plan de trabajo

Se definen las áreas relevantes para la asesoría del plan estratégico, así como el periodo de duración del servicio, éstas pueden variar según los objetivos de la entidad, y las condiciones propias de la entidad.

Para identificar el alcance nos auxiliamos de nuestra evaluación de riesgos, y es recomendable abordar las áreas que tengan un riesgo de moderado o alto riesgo.

Figura 7. Contrato de los servicios de consultoría de auditoría interna



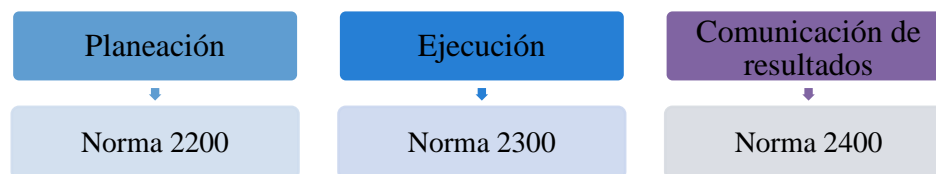
Fuente: Elaboración propia. Ver contrato de servicios de auditoría interna en anexo No. 1

1. Identificación de los objetivos estratégicos

Se identifican los principales objetivos estratégicos, misión, visión y valores de la Compañía.

2. Identificación de riesgos y evaluar su impacto

Se realiza un análisis de los factores de riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la Compañía. Esta etapa es muy importante, ya que, debido a que nos ayuda a identificar las áreas que estarán en el alcance de nuestro trabajo. Esto significa que, el alcance, identificación de los objetivos estratégicos e identificación de riesgos se deben realizar de manera conjunta, ya que, esto nos ayudará a realizar un análisis integral en la determinación del alcance de auditoría.

Figura 8. Etapas del proceso de auditoría

Fuente: Elaboración propia

Etapa de ejecución

1. Obtención de la información

La información sobre la cada una de las áreas que se establecieron en el alcance de la auditoría, fue recolectada por medio de la indagación a través de entrevistas y reuniones con el gerente general de la compañía, quien a su vez es el socio mayoritario de la sociedad.

Debido a que la dirección ha tenido inconvenientes en la documentación apropiada de su plan estratégico, seleccionamos la indagación como la herramienta más adecuada para obtener información.

El auditor asesor puede auxiliarse de otras metodologías para la recolección de pruebas de auditoría tales como la observación, inspección, y/o el reproceso.

2. Análisis de la información

Se define la situación actual de la Compañía y se identifican los puntos de mejora al momento elaborar, implementar y monitorear sus estrategias.

Etapa de comunicación

1. Informe

Presentamos a nuestro cliente el resultado de nuestro trabajo a través de un informe. Este incluye cada una de nuestras recomendaciones para el desarrollo de sus planes estratégicos para cada etapa del mismo.

En cada etapa es necesario que el equipo de auditoría esté en constante comunicación con la dirección de la Compañía, con el fin de realizar un adecuado entendimiento de los objetivos estratégicos.

Las NIEPAI establecen que los trabajos deben estar planificados en base a riesgos, a fin de determinar prioridades y que dicha planificación sea consistente con las metas de la organización.

Documentación de las actividades del plan de trabajo de auditoría

Planeación del trabajo

El proceso de entendimiento y conocimiento del cliente se realizó a través de la técnica de la indagación con la dirección de la Compañía, por medio de entrevista con el gerente general. La gerencia general es desempeñada por el socio mayoritario de la sociedad.

Las indagaciones realizadas, se enfocaron en conocer el proceso de planeación estratégica actual, los objetivos para el periodo del servicio, y los inconvenientes conocidos por la Compañía. De los resultados de la entrevista se definió el alcance, los principales objetivos de la entidad y se utilizó como insumo para el proceso de identificación de riesgos. Las preguntas y respuestas de la entrevista se muestran en el anexo 2.

Alcance del plan de trabajo

Para los servicios de consultoría los auditores internos deben establecer los objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes mediante un acuerdo y este debe estar documentado.

El proceso de planeación es un proceso realizado de manera conjunta, es decir, para definir el alcance o áreas de trabajo se debe auxiliar de la evaluación de riesgos; ya que, nos enfocaremos

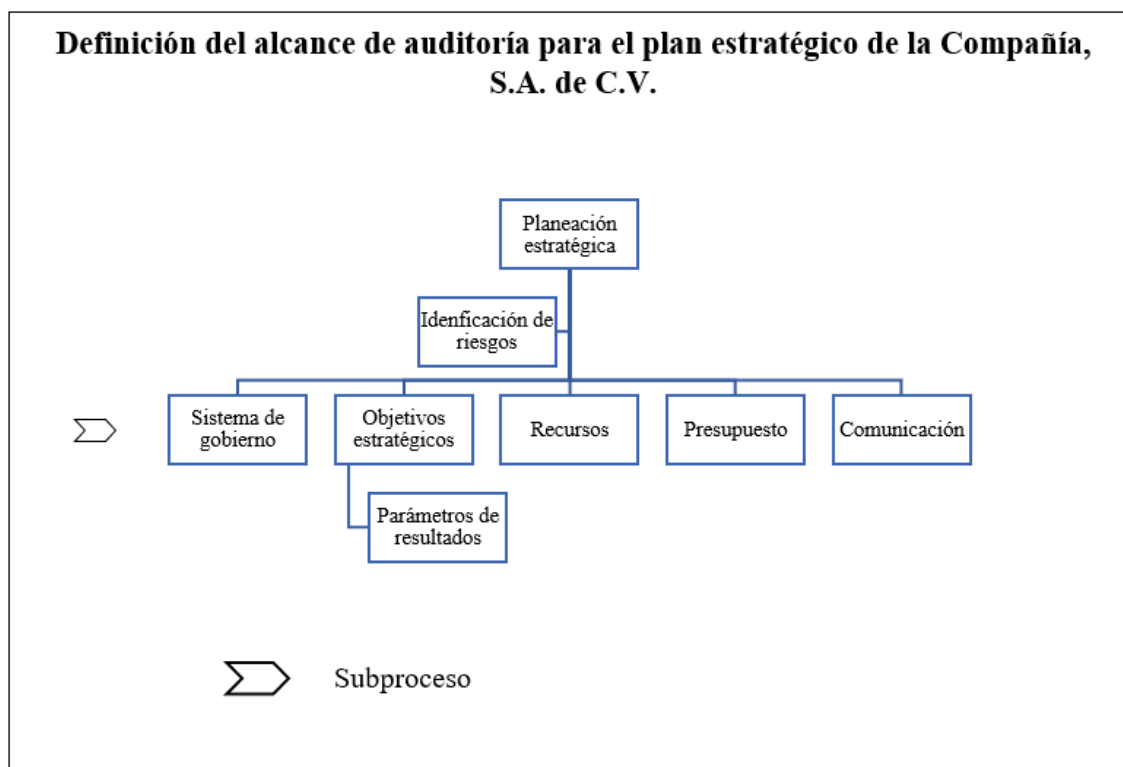
en las áreas con un riesgo moderado o alto. El alcance del servicio para la Compañía se detalla en la figura 9.

El alcance del servicio para la Compañía comprende la información relacionada con la estrategia de negocio desarrollada e implementada en el periodo 2021; con el objeto de proporcionar un informe con recomendaciones de mejora en cada etapa de la planificación estratégica. La definición del alcance, está diseñada según el entendimiento de los riesgos de los procesos de elaboración, ejecución y seguimiento de las estrategias, así como, de los subprocesos involucrados en el desarrollo del plan estratégico.

Identificación de los objetivos estratégicos

Posterior a la identificación del alcance del servicio, debemos obtener los objetivos estratégicos y la cultura de trabajo empresarial, ya que, en base a ello desarrollaremos nuestra estrategia de trabajo. El auditor debe obtener dicha información directamente del cliente, a través de indagaciones con el cliente.

Figura 9. Alcance del servicio de auditoría



Fuente: Elaboración propia según la evaluación de riesgos. Véase la Tabla No. 5

En base a la entrevista sostenida con la dirección de la Compañía identificamos los siguientes objetivos ejecutados durante el periodo 2021:

- a. Comercializar nuevas líneas de productos de ferretería;
- b. Adquisición de productos de mercados del exterior;
- c. Acercamiento a potenciales nuevos clientes.

Otra información relevante para el desarrollo de nuestro servicio es conocer la cultura empresarial, valores, misión y visión de negocio. Sin embargo, la entidad no posee dichos conceptos documentados de manera apropiada. La dirección de la Compañía nos menciona lo siguiente:

- a. Misión: Somos empresarios dedicados a la calidad de nuestros productos y servicios para la mejor experiencia de nuestros clientes.

- b. Visión: Ser una empresa exitosa en la distribución de productos derivados de la madera y de productos de ferretería.
- c. Los valores de la empresa están basados en principios cristianos, se promueve el respeto a la persona, ya sea este un cliente, compañero de trabajo.

Identificación de riesgos y evaluar su impacto en la administración estratégica.

La norma 2110 de la NIEPAI establece que el auditor interno debe evaluar los riesgos y contribuir a los procesos de gestión de riesgos.

La definición de los planes estratégicos corresponde al establecimiento de un proceso mediante el cual, la Compañía desarrolla iniciativas para lograr sus objetivos; y el asesor debe verificar que la compañía tenga identificados y evaluados los riesgos significativos.

En las indagaciones con el cliente identificamos que no se ha establecido un proceso de gestión de riesgos; por tanto, en conjunto con la administración se ha abordado una metodología para identificar los riesgos asociados a cada etapa. Véase tabla 5.

Para la evaluación de riesgos hemos abordado diferentes áreas del plan estratégico, las cuales son:

- a) Sistema de gobierno;
- b) Objetivos;
- c) Recursos;
- d) Presupuesto; y
- e) Comunicación.

Según la complejidad de cada plan estratégico las áreas pueden variar, el objetivo del auditor es identificar los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las estrategias del negocio.

Para cada subproceso se han identificado actividades las cuales están involucradas y forman parte de la ruta a seguir para el éxito de las etapas de elaboración, ejecución y seguimiento de la estrategia de negocio.

Ejecución del trabajo

Obtención de la información

Obtuvimos información relacionada con las áreas establecidas en nuestro alcance de auditoría. A través de indagaciones con el gerente general de la Compañía, obtuvimos el conocimiento del sistema de gobierno corporativo de la Compañía y su organigrama.

a. Sistema de gobierno corporativo

El gobierno de la entidad es desempeñado por la junta general de accionistas, y la representación de esta es desarrollada por administrador único; los miembros de la junta general de accionistas a su vez desempeñan las funciones de las gerencias generales de la compañía.

b. Organigrama

Obtuvimos el organigrama de la empresa para identificar las áreas y las responsabilidades a nivel gerencial; en la figura 10 se muestra la composición gerencial de la compañía.

Las áreas que son desempeñadas por los miembros de la junta general de accionistas y que son los que preparan y desarrollan los planes estratégicos de la compañía son:

- a. Gerencia General
- b. Gerencia financiera
- c. Gerencia de suministros

Dentro del organigrama de la compañía, a la fecha de nuestro trabajo no cuenta con una unidad de auditoría interna, por tanto, el enfoque de este trabajo es por medio de la tercerización de servicios.

Tabla 5. Matriz de riesgos

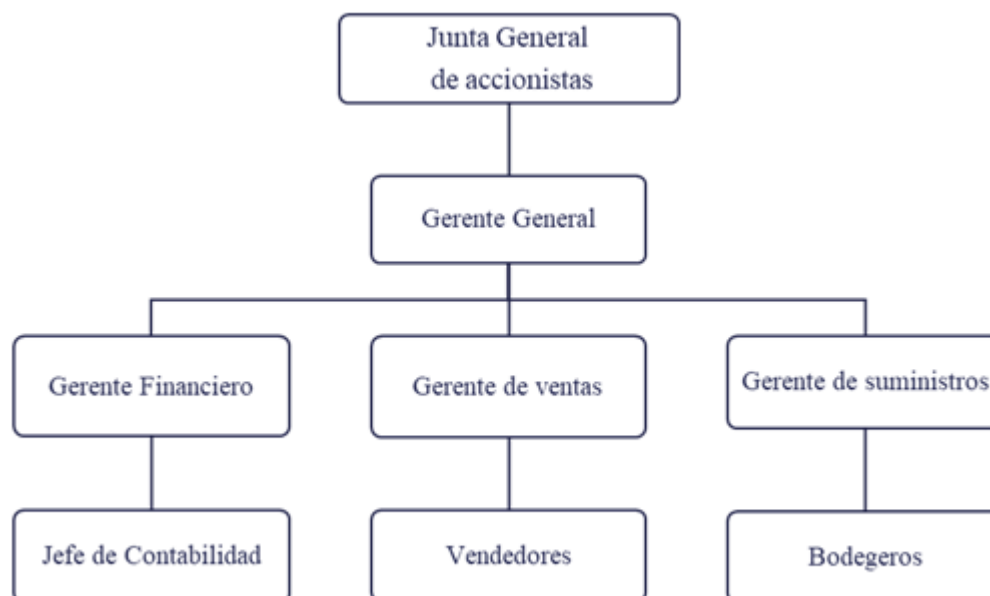
ESTRATEGIA DE AUDITORIA PARA LA IDENTIFICACION DE RIESGOS EN EL PROCESO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA											
SUBPROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO			CONTROL		RIESGO DE CONTROL			RIESGO RESIDUAL	
		Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Descripción del control	Diseño/ efectividad	Probabilidad	Impacto		Riesgo de control
Sistema de gobierno	Definición de lineamientos del gobierno	Actividades y decisiones no autorizadas en el gobierno	2	5	10	La compañía tiene definido su gobierno, así como sus atribuciones	Adecuado y no efectivo	2	4	8	Bajo
	Documentar de las decisiones estratégicas	Las decisiones no se encuentre debidamente documentado	3	5	15	Se identificó que la dirección no posee una cultura de documentación de los planes estratégicos	No adecuado y no efectivo	3	5	15	Moderado
Objetivos	Alineación de los objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos no se encuentran alineados con la misión, visión y valores	3	3	9	Se identificó que la Compañía no posee una cultura claramente definida, documentada y divulgada	No adecuado y no efectivo	3	3	9	Moderado
	Los objetivos son claros, alcanzables, medibles y adecuados	No se establezcan objetivos claros, adecuados, medibles y alcanzables	4	5	20	Se identificó que la entidad no posee un proceso para la definición de sus objetivos; principalmente no se establecen indicadores para su medición	No adecuado y no efectivo	4	5	20	Alto
Recursos (financieros, talento humano, instalaciones)	Fuente de financiamiento para la adquisición de productos y servicios	Falta de liquidez para cumplir obligaciones con proveedores y acreedores	3	5	15	Se identificó que la dirección procura mantener una razón de liquidez circulante de cuatro a uno. Así mismo, se posee acceso a crédito a un interés del 6 al 8%.	Adecuado y efectivo	2	4	8	Moderado
	Experiencia suficiente para el desarrollo de actividades de compra, administración y venta de nuevos inventarios	No se desarrollen las competencias adecuadas para compra, administración y distribución de nuevas líneas de negocio	3	5	15	a. Las nuevas líneas de negocio son conexas a la actividad de la empresa; b. Se posee personal que posee experiencia en líneas de ferretería	Adecuado y efectivo	2	3	6	Moderado
	Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de negocio	Que las instalaciones no sean adecuadas para el desarrollo de las actividades, ya sea por espacio, derechos o ubicación	3	5	15	Se posee el derecho de uso de las instalaciones a través de contrato, y se posee una bodega propia para el almacenaje de productos	Adecuado y efectivo	2	3	6	Moderado

ESTRATEGÍA DE AUDITORÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA											
SUBPROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO			CONTROL		RIESGO DE CONTROL			RIESGO RESIDUAL	
		Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo inherente	Descripción del control	Diseño/ efectividad	Probabilidad	Impacto		Riesgo de control
Presupuesto	Definición de presupuesto anual	No se elabore un presupuesto que contenga el desarrollo financiero proyectado de la entidad	5	4	20	Se identificó que la Compañía no elabora un presupuesto para el corto o largo plazo	No adecuado y no efectivo	5	4	20	Alto
Comunicación	Divulgación con las diferentes áreas de la entidad de los objetivos estratégicos	Que exista Incertidumbre al momento de realizar las actividades asignadas al personal	5	4	20	La dirección comunica de manera verbal las estrategias al personal involucrado	No adecuado y no efectivo	3	4	12	Moderado
Comunicación	Divulgación de resultados y desempeños individuales y por gerencias	Que el personal desconozca si sus actividades están enfocadas a los objetivos de la empresa	5	3	15	En base a nuestras indagaciones, la Compañía no posee un plan de retroalimentación de actividades con el personal	No adecuado y no efectivo	5	3	15	Moderado

Calificación del riesgo por actividad:

Impacto	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
		2	3	4	5
	Probabilidad				

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Organigrama de la compañía

Fuente: Tomado y adaptado en base al organigrama proporcionado por la alta gerencia

Para el desarrollo de nuestro análisis de la situación actual de la compañía e identificar los puntos de mejora, preparamos el siguiente papel de trabajo sobre el proceso de desarrollo de los planes estratégicos, el cual se presenta a continuación:

Tabla 6. Papel de trabajo de evaluación del plan estratégico

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO					
Nombre del Cliente: "La Compañía"		Realizado por: Irvin Quintanilla		Fecha: 28-sep-22	
Objetivo: Conocer el proceso de la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico de la entidad.		Revisado por: Aristides Sánchez		Fecha: 30-sep-22	
Ref. PT 6020-01					
Procedimiento: Indague sobre el proceso de planeación estratégica desarrollado por el cliente, a través del personal clave y que participe en dicho proceso.					
Preguntas	N/A	SI	NO	Ref.	COMENTARIO
GENERALIDADES					
Elaboración del plan estratégico					
1. ¿La elaboración de estrategias es realizada por parte de la alta gerencia?		X			La elaboración de las estrategias lo realiza la junta general de accionistas, así también participa el jefe de contabilidad
2. ¿Se deja documentado las estrategias que se implementaran?			X		No se deja ningún respaldo de las estrategias elaboradas ni a implementar
3. ¿Esta prohibido el divulgar información con terceros sobre el plan estratégico?			X		No se establece de manera especifica que esta prohibido divulgar información a terceros ya que se entiende que es confidencial elaborado en el plan estratégico
4. ¿Se toma de base el plan estratégico de años anteriores?		X			Si se toma de base la gran mayoría del plan estratégico del año anterior para reforzarlo y tratar de mejorarlo para el año entrante.
5. ¿Han solicitado ayuda de fuentes externas para la elaboración de estrategias?		X			Se ha pedido a algunos proveedores que brinden sus experiencias en el mercado al igual que los clientes sondeen nuestro mercado
6. ¿Se establecen indicadores medibles y adecuados para cada objetivo estratégico?			X		Los resultados se miden en base a la utilidad financiera obtenida al cierre de cada periodo
7. ¿Los objetivo estratégicos están alineados con la misión, visión y valores de la Compañía?			X		La Compañía no posee una misión y visión definida claramente y divulgada.
Implementación del plan estratégico					
8. ¿Dan a conocer a las demás áreas sobre como se implementara el plan estratégico?		X			La entidad si lleva a cabo distintos medio de los cuales da a conocer el plan estratégico como lo son por medio de un memorándum, una reunión con todos los empleados y encargados para exponer el plan
9. ¿Brindan capacitación al personal para que cumpla con los objetivos esperados?		X			Si realizan capacitaciones a los empleados los cuales presentan alguna dificultad en el área en el que laboran para tener un mayor eficiencia y eficacia para la obtención de los objetivos
10. ¿Se verifica que los indicadores de medición son calculados correctamente?			X		Debido a que no se establece indicadores de medición para cada objetivo estratégico, durante la ejecución no existe una herramienta para reportar los resultados de las estrategias

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO					
Nombre del Cliente: "La Compañía"		Realizado por: Irvin Quintanilla		Fecha: 28-sep-22	
Objetivo: Conocer el proceso de la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico de la entidad.		Revisado por: Aristides Sánchez		Fecha: 30-sep-22	
Ref. PT 6020-01					
Procedimiento: Indague sobre el proceso de planeación estratégica desarrollado por el cliente, a través del personal clave y que participe en dicho proceso.					
Preguntas	N/A	SI	NO	Ref.	COMENTARIO
GENERALIDADES					
Elaboración del plan estratégico					
Seguimiento del plan estratégico					
9. ¿Mantienen un seguimiento de las estrategias propuestas al inicio de año?		X			La gerencia genera y la gerencia financiera, evalúan si las estrategias han sido apropiadas para los resultados financieros de la compañía
11. ¿Son susceptibles a cambios el plan estratégico?		X			Durante el avance de cada estrategia la Compañía acomoda sus estrategias para la obtención de resultados positivos derivados de las mismas
12. ¿Realizan autoevaluaciones para verificar el desempeño de sus estrategias?		X			Estas se evalúan en base a los resultado financieros de cada ejercicio

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Análisis de la información

Elaboración del plan estratégico

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de una gestión más eficiente, productiva, y mejora la rentabilidad empresarial.

1) Documentación del plan estratégico.

Indagaciones con el gerente general se detectó que la compañía no documenta sus decisiones sobre los planes estratégicos a llevarse a cabo, por lo que no queda evidencia de cómo se determinaron ni qué es lo que se pretende alcanzar.

La alta gerencia al realizar documentación de las estrategias elaboradas en las reuniones, así como también de la modificación de estas, tendrán un mayor respaldo de sus objetivos a cumplir.

Además de dejar pactado en el libro de actas de junta general cada reunión de la alta gerencia con respecto al plan estratégico. Esta documentación debe de poseer:

- Estrategias implementadas a corto plazo.
- Estrategias de largo plazo
- Estrategias que han tenido alguna modificación.
- Misión, Visión y Valores
- Descripción de la realización de las estrategias.
- Firmas de las áreas involucradas.

2) Establecimiento de misión, visión y valores estratégicos.

Mediante indagación realizada a la compañía objeto de estudio se determinó que ésta no posee una misión, visión ni valores estratégicos que definan lo que pretenden ser y alcanzar, mucho menos tienen definida una metodología que los oriente a construirlas. Por lo que recomendaremos una metodología para establecer las mismas de la siguiente manera:

La misión de la compañía debe representar el propósito o razón de existir y lo que se diferencia de las demás a modo que transmitan como empresa inspiración para sus clientes, empleados y proveedores. Para que esto se logre, la alta gerencia se reunirá con los encargados de cada área de la compañía y responderán a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se hace?
- ¿Por qué motivo existe la empresa?
- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Qué la diferencia de la competencia?

Las respuestas que se obtengan de las preguntas anteriores corresponderán a la misión de la compañía, como asesores les presentaremos en nuestro informe (ver anexo No. 3) la siguiente en base a las preguntas anteriormente enlistadas:

“Somos una empresa que ofrece productos de madera de la mejor calidad y con soluciones de materiales y herramientas de ferretería, garantizando la entrega oportuna con precios muy competitivos y esforzándonos en estar al día y crecer de la mano con nuestros colaboradores, para brindar la mejor atención posible a nuestros clientes a través de un personal altamente capacitado, eficiente y responsable”.

Para la definición de la visión la alta gerencia debe tener en claro qué aspiraciones tienen hacia el futuro y lo que desean ser como compañía. La recomendación que se hará es de la misma forma en que deben formular la misión que anteriormente se detalló, al reunirse con los encargados de cada una de las áreas de entidad, deben conjuntamente responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se ve la empresa en algunos años?
- ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?
- ¿Qué se desea aportar a la sociedad?

Como asesores les presentaremos en nuestro informe (ver anexo No. 3) la propuesta de visión en base a las preguntas anteriormente enlistadas:

“Ser líderes diferenciados en la comercialización de maderas y productos de ferretería de la mejor calidad y precio, brindando atención profesional y personalizada buscando la satisfacción total de nuestros clientes”.

El establecimiento de valores proporciona una guía para los empleados para lograr las metas que se establezca la compañía, estos principios y comportamientos marcan la cultura

organizacional. Como asesores les presentaremos en nuestro informe (ver anexo No. 3) una propuesta de metodología para la adopción de los valores estratégicos de la siguiente manera:

1. Cada gerente de área coordinará con sus colaboradores que establezcan 3 valores que consideren representa un alto significado o importancia dentro de la organización.
2. Luego de que todos tengan definido sus 3 valores, se formarán parejas para que discutan entre ellos los valores que han definido y seleccionar únicamente 3 y justificar porque las han elegido.
3. Una vez que todas las parejas tengan seleccionados sus 3 valores, el encargado de cada área agrupará los valores que se repiten y seleccionará como valores de su área sus 3 valores más repetidos, puesto estos representarán los principios que como equipo se sienten identificados.
4. El encargado del área levantará un acta donde describan el proceso y los valores que se seleccionaron y deberá estar firmada por todos los empleados que participaron en la dinámica.
5. Una vez tenido los 3 valores por cada área los encargados de la misma se reunirán con la alta gerencia expondrán los resultados obtenidos en cada área, se discutirán entre ellos y dejarán establecidos sus valores en un acta de reunión de junta general.
6. Por último, se comunicará la decisión tomada de los valores que representan a la compañía a cada uno de los empleados ya sea por medio escrito o por correo electrónico y se enmarcaron en las instalaciones de la compañía para que sea del conocimiento de todos.

Recomendamos que los valores no excedan de 8.

3) Establecimiento de objetivos, indicadores y estrategias.

La compañía ha establecido objetivos sin utilizar ningún tipo de metodología y tampoco ha relacionado indicadores que sirvan para dar seguimiento de los mismos. Como asesores brindaremos recomendaciones en nuestro informe (ver anexo No. 3) de replantear los objetivos bajo la metodología SMART el establecimiento de indicadores claves de desempeño, tal como se muestra en la tabla No. 7 que acompaña la estrategia que la compañía puede implementar para el logro de los objetivos, lo ideal es que por cada objetivo se establezcan 2 indicadores, sin embargo, para efectos de la recomendación les propondremos uno.

Implementación del plan estratégico

Identificamos mediante indagación con la compañía que se presentan problemas en implementar el plan estratégico, dentro de las etapas donde se presentan mayor dificultad está el delegar encargados, pues no existe una segregación de funciones por parte de la junta general de accionistas al no tener un manual o un documento donde se detalle la descripción de puestos por lo que los empleados no están seguros de qué es lo que se espera de ellos. Otra etapa identificada como deficiente es el comunicar de manera oportuna el plan estratégico, ya que la compañía no tiene definido los canales apropiados para transmitirlos, esto adicional a que no documentan las decisiones tomadas, tal como se describió en la parte de elaboración de la estrategia.

Tabla 7. Propuesta de objetivos SMART con su respectivo indicadores y estrategia

Objetivos definidos por la compañía	Objetivos SMART propuesto	Indicador de seguimiento	Estrategia a implementar
Apertura de nueva línea de negocio	Aumentar la rentabilidad en un 25% más en comparación con el año anterior, por medio de la comercialización de nuevos productos de ferretería en el periodo en el periodo que termina el 31 de diciembre de 2021	Incremento en rentabilidad (ROE)	Intensificar las actividades de marketing que generen mayor motivación de compra, mostrando los beneficios de los productos de una manera atractiva, estableciendo una nueva línea de negocio de la compañía de enero a diciembre del 2021
Importación del producto	Reducir los costos de las mercancías un 10% respecto al año anterior, por medio de importaciones de materia prima con nuevos proveedores de China y Panamá durante el periodo de 2021	Costo de venta del trimestre	Elevar la productividad para ofrecer más producto, pero manteniendo los gastos controlados, incursionando con nuevos contactos de proveedores que gestionan materia prima de una manera económica, aprovechando los productos de calidad de países líderes en productos de ferretería, en el periodo de enero a diciembre de 2021.
Acercamiento con el cliente	Aumentar en un 15% el número de clientes respecto al año anterior por medio de promociones, descuentos, regalías y subsidios al 31 de diciembre de 2021	Número de clientes	Diferenciarse de la competencia mostrando a los clientes los productos por medio de redes sociales o catálogos virtuales, generando mayor motivación de compra además de mostrar y ofrecer los productos con las especificaciones de los clientes brindando beneficios a los cuales pueden acceder si nos prefieren.

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior descrito les recomendamos a la compañía lo siguiente:

1. Segregación de funciones

La compañía debe realizar una segregación de funciones, esto con el fin de poder optimizar las actividades y evitar la concentración de procesos a una sola persona, brindando así mejores resultados en la obtención y cumplimiento de sus planes estratégicos. La alta gerencia debe de considerar que segregar las funciones es una de las buenas prácticas del control interno.

Establecer descriptores de puestos y delegar encargados:

La entidad debe establecer un perfil por cada puesto que se ejecuta dentro de la compañía, como, por ejemplo: el grado académico mínimo, experiencia laboral en puestos similares, habilidades y competencias blandas, etc. A la compañía les recomendaremos en nuestro informe (ver anexo No. 3) una metodología para la selección de los gerentes de las 3 áreas como se muestra de la tabla 8 a la 10, esto permitirá contratar a la persona más idónea para ejecutar el cargo.

Tabla 8. Descriptor del puesto de Gerente de Finanzas

Puesto	Gerente de Finanzas
Jefe directo	Gerente General.
Subalternos	Personal de contabilidad
Formación académica	Licenciado en Administración de empresas o Licenciado en Contaduría Pública
Experiencia laboral	De 2 a 3 años en puestos similares.
Objetivo del puesto	Realizar el correcto manejo de los fondos que posee la compañía.
Competencias	Experiencia indispensable conocimiento de Normas Internacionales de Información Financiera y de instrumentos financieros. Persona analítica enfocada en resultados.
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de inversión y financiamiento de los recursos disponibles para la compañía • Elaborar y presentar la debida documentación en la búsqueda de financiamiento • Gestionar el financiamiento en cada una de las instituciones financieras • Elaborar y controlar el presupuesto anual de la compañía • Controlar el flujo de caja de la compañía • Elaborar y presentar informes financieros al Gerente general de manera trimestral

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Descriptor de puesto de gerente de ventas

Puesto	Gerente de Ventas
Jefe directo	Gerente General.
Subalternos	Vendedores y demás personal de la gerencia de ventas.
Formación académica	Licenciado en Administración de empresas o Licenciado en Mercadeo Internacional.
Experiencia laboral	De 2 a 3 años en puestos similares.
Objetivo del puesto	Incrementar la rentabilidad de la empresa por medio de la colocación de productos de ferretería al mejor precio posible.
Competencias	Experiencia indispensable en técnicas de ventas, tener vocación para las ventas, enfocarse en resultados con amplio conocimiento en negociaciones.
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las estrategias relacionadas a la gerencia de ventas en concordancia con los objetivos estratégicos adoptados por la compañía. • Brindar capacitación a sus colaboradores en la gerencia de ventas. • Presentar los resultados de las ventas al gerente general cada trimestre. • Llevar control del presupuesto de ventas comparado con las ventas reales. • Atender y resolver los conflictos que puedan presentarse de parte de sus subalternos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10. Descriptor de puesto de gerente de suministro

Puesto	Gerente de Suministro
Jefe directo	Gerente General.
Subalternos	Asistentes de bodega.
Formación académica	Técnico en áreas referente a ferretería.
Experiencia laboral	De 1 a 3 años en puestos similares.
Objetivo del puesto	Coordinar el almacenaje y adquisición de los productos de ferretería de la compañía.
Competencias	Conocimiento indispensable de sistema de bodega y almacenaje, manejo de herramientas tecnológicas, hojas de cálculo. <ul style="list-style-type: none"> • Verificar diariamente las ordenes de despacho de ingreso de productos de ferretería. • Coordinar los despachos con los asistentes de bodega de los pedidos diarios.
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente el inventario de los productos de ferretería para identificar cualquier faltante. • Llevar control de las existencias de inventario. • Emitir reportes de los movimientos de los productos y realizar inventario físico para ser presentado a la junta directiva cada trimestre.

Fuente: Elaboración propia.

1. Definir canales de comunicación dentro de la compañía:

La compañía debe de implementar primeramente los canales de comunicación entre los empleados, esto con el fin de poder solicitar y transmitir información de manera oportuna, dentro de los cuales les recomendaremos en nuestro informe (ver anexo No. 3) los siguientes:

a) Reunión con los gerentes de áreas.

La junta de accionistas debe reunirse con cada uno de los gerentes de cada área de la compañía para comunicarles la estrategia que se implementará para el año en curso, en este se detallarán los objetivos propuestos, los indicadores de seguimiento y la estrategia aplicada para alcanzarlos. Está reunión debe quedar documentada en acta de junta de accionista donde se narran los puntos tratados, además deben de proporcionarle una copia a cada gerente de área para que este pueda transmitirlo a sus subordinados y establecer las actividades que se relacionan con la

estrategia. Cada 3 meses deben reunirse nuevamente los gerentes de área y la junta de accionistas para ver el seguimiento del plan estratégico y decidir si continuar con la estrategia o modificarla.

b) Creación y utilización de correo corporativo.

La compañía para tener una mayor fluidez de información que pueda o no ser confidencial debe de transmitirse por medio de correo electrónico con dominio de la compañía, ya que en este se garantiza la seguridad de que la información que se moviliza será utilizada solo dentro de la compañía. Cada empleado debe de tener su propio correo electrónico corporativo y sólo este debe de conocer las credenciales del mismo, el uso de correo electrónico personal para manejar información de la compañía no es recomendable. Por medio del correo electrónico corporativo la compañía puede transmitir de igual manera, a modo de resumen, el plan estratégico que se implementará y todos los cambios que puedan surgir a lo largo de su implementación.

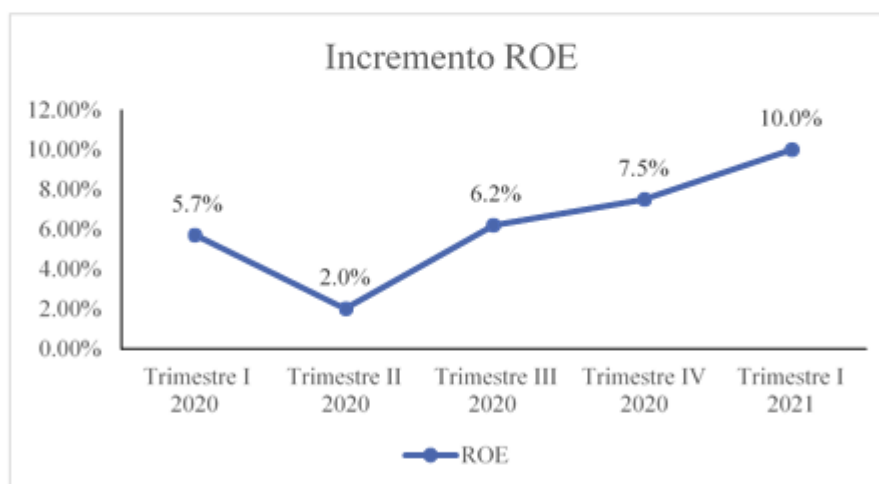
Seguimiento del plan estratégico

La compañía al no tener definida una metodología de seguimiento, les recomendaremos en nuestro informe (ver anexo 3) el seguimiento por medio de los indicadores que anteriormente se detallaron en la etapa de elaboración.

La alta gerencia debe brindar seguimiento por lo menos trimestralmente el avance de los indicadores que se establecieron para medir el avance de los objetivos estratégicos, cada gerente de área debe ser responsable de proporcionar la información de manera oportuna, a continuación, proporcionamos un modelo para el seguimiento del plan estratégico, para efectos didácticos se presentará el de un solo objetivo.

Tabla 11. Seguimiento de la rentabilidad

Objetivo estratégico:	
Aumentar la rentabilidad en un 25% más en comparación con el año anterior, por medio ofrecer nuevos productos de herramientas y materiales de ferretería en el periodo terminado al 31 de diciembre de 2021	
Nombre del indicador	Porcentaje de incremento en rentabilidad
Objetivo del indicador	Medir el aumento de la rentabilidad
Responsable	Gerente de finanzas
Frecuencia del seguimiento	Trimestral
Periodo que se está evaluando	Del 01 de enero al 31 de marzo
Fórmulas a utilizar	$ROE = \frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$ $\% \text{ Variación} = \frac{ROE \text{ actual} - ROE \text{ anterior}}{ROE \text{ anterior}} \times 100$
Porcentaje de incremento anterior	7.5%
Porcentaje de incremento periodo actual	10%
Meta a alcanzar	25%

Gráfico**Comentarios:**

El incremento corresponde a que el costo de venta a tenido una reducción con respecto al trimestre anterior consecuencia de la importación de productos con un costo mucho menor.

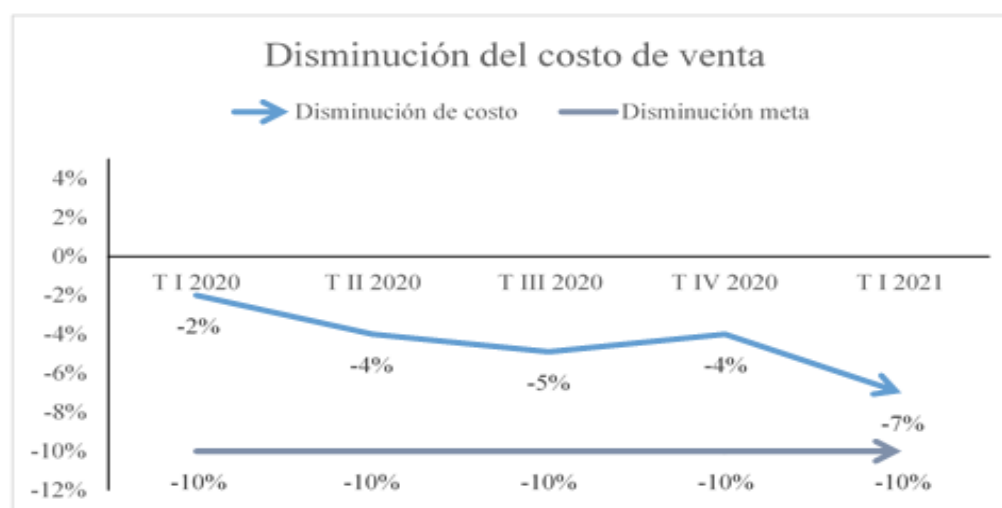
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Seguimiento de los costos

Objetivo estratégico:

Reducir los costos de las mercancías un 10% respecto al año anterior, por medio de importaciones de materia prima con nuevos proveedores de China y Panamá durante el periodo de 2021

Nombre del indicador	Costo de venta del trimestre
Objetivo del indicador	Determinar la participación del costo de venta sobre las ventas
Responsable	Gerente de finanzas y Gerencia de suministros
Frecuencia del seguimiento	Trimestral
Periodo que se está evaluando	Del 01 de enero al 31 de marzo 2021
Fórmulas a utilizar	$\text{Variación} = \frac{\text{Costos de venta actual} - \text{Costo de venta anterior}}{\text{Costo de venta anterior}}$
Porcentaje de disminución anterior	2%
Porcentaje de disminución actual	5%
Meta a alcanzar	Disminuir 10% el costo de venta con respecto al año anterior

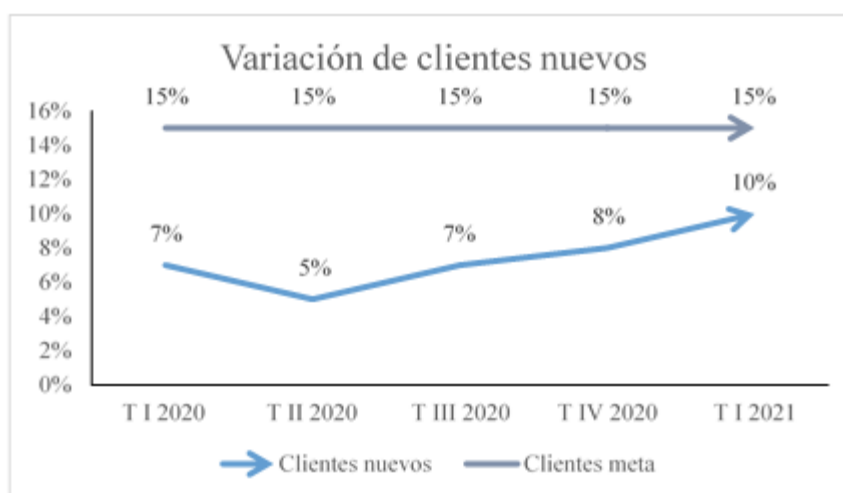
Gráfico**Comentarios:**

La disminución del costo de venta corresponde a que se ha importado materia prima a un precio más bajo con respecto al trimestre anterior.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Seguimiento del número de clientes

Objetivo estratégico:	
Aumentar en un 15% el número de clientes respecto al año anterior por medio de promociones, descuentos, regalías y subsidios al 31 de diciembre de 2021.	
Nombre del indicador	Número de clientes
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de incremento de clientes nuevos
Responsable	Gerente de ventas
Frecuencia del seguimiento	Trimestral
Periodo que se está evaluando	Del 01 de enero al 31 de marzo 2021
Fórmulas a utilizar	$\text{Incremento} = \frac{\# \text{ clientes actual} - \# \text{ clientes anterior}}{\# \text{ clientes anterior}}$
Porcentaje de incremento anterior	8%
Porcentaje de incremento actual	10%
Meta a alcanzar	15%

Gráfico**Comentarios:**

El incremento de los clientes nuevos se debe a la implementación de publicidad por medio de redes sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Los formatos anteriormente detallados, proporcionan indicadores de cómo está marchando la estrategia implementada, ver como el porcentaje se va acercando al objetivo, la incorporación de un gráfico ayudará a tener una mejor visualización de la tendencia con respecto a los otros trimestres.

La alta gerencia debe preguntarse si ¿Se han desviado los resultados de lo esperado? En caso de que la respuesta fuera afirmativa, se deben tomar medidas correctivas, si, por el contrario, es negativa la respuesta la compañía debe continuar con el curso estratégico actual y volver a evaluar los resultados en la próxima reunión.

Presentaremos una recomendación en nuestro informe (ver anexo No. 3) de una matriz de evaluación de la estrategia a la compañía para que sea usada como base y tomar la decisión si continuar con el curso de la estrategia actual o tomar medidas correctivas a la misma.

Información de costos en nuevas líneas de negocio

Entre los objetivos estratégicos implementados durante el ejercicio 2021 están la apertura de nuevas líneas de ferretería y la incursión de nuevos mercados para la adquisición de productos para la venta. Por tanto, obtuvimos información sobre los costos de los productos que son adquiridos en el mercado local y los costos cuando estos son importados, ya sean de la misma marca o productos similares.

En la tabla 14 se muestra un detalle comparativo de los costos para los nuevos productos y de mayor movimiento, cotejados contra el coste de los productos obtenidos en el mercado local y el costeo según compras del exterior. El análisis se realiza con el fin de identificar que el objetivo de la estrategia se esté logrando, la cual es la reducción de los costos.

Tabla 14. Análisis de costos unitarios de nuevos productos

Descripción del producto *	Línea	Costo mercado local	Costo mercado exterior	Diferencia en costo	Reducción en costos
		[A]	[B]		
Artículo A	Chapas	\$ 6.50	5.89	\$ 0.61	9%
Artículo B	Chapas	\$ 9.30	8.17	\$ 1.13	12%
Artículo C	Haladera	\$ 0.97	0.91	\$ 0.06	6%
Artículo D	Bisagra	\$ 1.10	0.92	\$ 0.18	16%
Artículo E	Bisagra	\$ 2.75	2.49	\$ 0.26	9%
					11%
				<i>Reducción de costos esperados</i>	10%

Marcas

[A] Cotejado contra precios en ferreterías en mercado local

[B] Cotejado contra hojas de costeo proporcionadas por el cliente

* Por confidencialidad de información los nombres exactos no se presentan

Fuente: Elaboración propia.

En base al análisis realizado se concluye que las estrategias relacionadas a la importación de productos del mercado exterior han logrado que la compañía posea un costo menor en un porcentaje del 11%. En base a conversaciones con el cliente, el porcentaje de mínimo esperado es del 10%, estos precios deben ser monitoreados mensualmente, por la posibilidad del alza en los precios establecidos en el mercado internacional.

No se han identificado riesgos significativos asociados a la estrategia de importación de los productos que se han introducido como nuevas líneas de negocio, sin embargo, tal como, se analiza en el apartado de diseño o elaboración de la estrategia, el objetivo debe ser planteado en forma que sea más específico, medible, alcanzable, relevante, y que esté en un determinado tiempo.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación se tuvo como objetivo realizar un trabajo de asesoría que proponga recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico, mediante el rol de consultoría como parte de la actividad de auditoría interna, a una empresa dedicada a la comercialización de productos de ferretería.

Según los datos expuestos, podemos concluir que la compañía no tiene definida una metodología que le permita el desarrollo de sus planes estratégicos y que le sirva como una ruta para la definición de los objetivos y estrategias a desarrollar durante las etapas de elaboración, implementación y seguimiento. Al no tener una cultura para documentar formalmente los objetivos y estrategias provoca dificultades a la alta gerencia en el seguimiento idóneo de cada una de las actividades desarrolladas para alcanzar los mismos.

De igual manera se concluye que la definición de las estrategias no involucra todas las áreas y/o personas claves de la empresa, por lo que se desconoce las capacidades, fortalezas y debilidades de las áreas que no participan en la elaboración de los objetivos estratégicos.

Además, se concluye que las desviaciones en las actividades planificadas para la ejecución de los planes estratégicos, son generadas por la ausencia de canales de comunicación en la asignación de las tareas al personal, así como, las faltas de medios que permitan realizar un seguimiento de los resultados obtenidos en el desarrollo de las estrategias de negocio.

RECOMENDACIONES

Considerando los resultados del estudio realizado, así como las conclusiones, se presentan las siguientes recomendaciones:

La creación o contratación de una unidad de auditoría interna que brinde su apoyo en la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico, para una mejor obtención de resultados positivos para la compañía.

La alta gerencia que cree y adopte una metodología como la SMART la cual permitirá a la compañía el establecer sus objetivos estratégicos, lo que permitirá marcar metas de manera inteligente para aumentar las posibilidades de éxito de su plan estratégico.

La compañía debe implementar la documentación de sus objetivos, estrategias y metas, para mantener un respaldo de lo que se persigue como empresa y mantenerse en una línea concreta en la cual no existan desviaciones en sus planes estratégicos.

Crear y fortalecer medidas de control los cuales facilitan una mejor comunicación con las áreas de la compañía y la alta gerencia respecto a la aplicación del plan estratégico.

Que los departamentos de la compañía establezcan un objetivo que permita el logro de cada uno de los objetivos estratégicos adoptados por la compañía.

La compañía, utilizar medios de comunicación que promuevan la comunicación y asignación de responsabilidades para la ejecución de las actividades definidas en el plan estratégico y que faciliten dar un seguimiento de las mismas; así como, implementar una política de medición de los resultados obtenidos en función de los objetivos estratégicos, por lo menos de manera trimestral; comparando los resultados obtenidos contra los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institute of Technology.

D'Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (Primera ed.). Pearson Educación.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14th ed.). Pearson Educación.

Decreto de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador No. 134, Ley de Impuestos Sobre la Renta, publicada en el Diario Oficial No. 242, Tomo No. 313, del 21 de diciembre de 1991. Casa Presidencial: San Salvador 21 de diciembre de 1991.

Decreto de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador No. 230, Código Tributario, publicada en el Diario Oficial No. 241, Tomo No. 349, del 22 de diciembre de 2000. Salón azul del palacio legislativo: San Salvador 14 de diciembre de 2000.

Decreto de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador No. 271, Ley de Registro de Comercio, publicada en el Diario Oficial No. 44; Tomo No. 238, del 05 de marzo de 1973. Casa Presidencial: San Salvador 26 de junio de 2008.

Decreto de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador No. 671, Código de Comercio, publicada en el Diario Oficial No. 140; Tomo No. 228, del 31 de julio de 1970. Casa Presidencial: San Salvador 26 de mayo de 1970.

Decreto de la Asamblea Legislativa de la República de El Salvador No. 15, Código de Trabajo, publicada en el Diario Oficial No. 142; Tomo No. 236, del 31 de julio de 1972. Casa Presidencial: San Salvador 30 de junio de 1972.

- Deloitte. (2017). Nueve maneras de fortalecer el impacto y la influencia de la auditoría interna en la organización. *Hacia dónde nos conducen las ideas*, 1-14.
- Díaz Rodríguez, C. A. (2015). Análisis de la auditoría interna como herramienta de apoyo estratégico al cumplimiento de los objetivos en las organizaciones.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (Primera ed.). Ecoe Ediciones.
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica. De la visión a la ejecución* (Primera ed.). Alfaomega grupo editor.
- The Institute of Internal Auditors. (n.d.). About The Institute of Internal Auditor | The IIA. Retrieved June 26, 2022, from <https://www.theiia.org/en/about-us/>
- The Institute of Internal Auditors. (2017). *Perspectivas y percepciones globales: Auditoría interna y auditoría externa* (8th ed.).
- Instituto de Auditores Internos de El Salvador. (2015, abril 15). *Nosotros somos el Instituto de Auditores Internos de El Salvador*. Retrieved junio 25, 2022, from <https://www.iaielsalvador.org/about/>
- Instituto de Auditores Internos de España (2017). *La fábrica de pensamiento. Más allá del aseguramiento. El auditor interno como asesor de confianza*.
- Instituto de Auditores Internos de España (2021). *La fábrica de pensamiento. Auditoría interna en la estrategia de negocio*.
- Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna. (2017). *Guía de implementación*.

Pwc. (2021, Junio 05). Asesoría en la creación de la función de Auditoría Interna. pwc.

[https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/asesoria-en-la-creacion-de-un-efectivo-departamento-de-auditoria-](https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/asesoria-en-la-creacion-de-un-efectivo-departamento-de-auditoria-interna.html#:~:text=Porqu%C3%A9%20es%20importante%20la%20funci%C3%B3n%20de%20auditor%C3%ADa%20interna&text=La%20actividad%20d)

[interna.html#:~:text=Porqu%C3%A9%20es%20importante%20la%20funci%C3%B3n%20de%20auditor%C3%ADa%20interna&text=La%20actividad%20d](https://www.pwc.com/ve/es/servicios/auditoria/auditoria-interna/asesoria-en-la-creacion-de-un-efectivo-departamento-de-auditoria-interna.html#:~:text=Porqu%C3%A9%20es%20importante%20la%20funci%C3%B3n%20de%20auditor%C3%ADa%20interna&text=La%20actividad%20d)

Sandoval Madrigal, M. A., Real Jiménez, J., Arias Hinojosa, C. R., Aceves Monayo, I. J., &

Gómez Gómez, D. A. (2021, Mayo). Auditoría interna en la estrategia del negocio.

[impuestos.info. https://impuestos.info/auditoria-interna-en-la-estrategia-del-negocio/](https://impuestos.info/auditoria-interna-en-la-estrategia-del-negocio/)

Serrano Ramírez, A. A. (2011). Administración I y II (Segunda edición ed.).

Silva López, J. G., Monterroza Melara, Y. M., & Orellana Hernández, C. A. (2003). El Riesgo

Operacional como un Desafío para el Trabajo del Profesional de la Contaduría Pública en el área de Auditoría Interna.

ANEXOS

Anexo No. 1: Modelo de contrato de servicios de consultoría de auditoría interna

San Salvador, xx de xxxx de 20xx

Licenciado

Juan Pérez

Gerente General

La Compañía, S.A. de C.V.

Estimado Licenciado Pérez:

Esta carta de encargo confirma nuestro entendimiento de los términos de la prestación de los servicios de consultoría al plan estratégico de la Compañía, S.A. de C.V. (en adelante la Compañía)

Objetivos y Limitaciones de la Consultoría

La presente carta de encargo determina nuestro entendimiento de los términos y objetivos, la naturaleza y las limitaciones de nuestros servicios prestados sobre consultoría al plan estratégico para la Compañía

Nuestro servicio será llevado a cabo de conformidad a las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) en lo referente a la actividad de asesoría por parte de auditoría interna.

Objetivo y Alcance

Emitiremos un informe luego de finalizar nuestros procedimientos en el cual indicaremos las recomendaciones y consejos al plan estratégico de la compañía.

Este servicio se llevará a cabo únicamente con el fin de brindar consejo a la compañía, los cuales se detallan a continuación:

- Brindar una consultoría sobre el proceso para la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico que adopte la compañía, para el periodo 20xx

Limitaciones

Por cuestiones de independencia nuestro trabajo no está orientado a ningún tipo de trabajo administrativo. Mantendremos una actitud de independencia para alcanzar la objetividad en los siguientes puntos:

- No actuaremos como equivalentes o miembro de la gerencia ni como un empleado de la compañía
- Nuestra participación únicamente es con respecto a la consultoría por lo tanto no tomamos decisiones operativas sobre la implementación de las recomendaciones.
- En la realización de este servicio no estamos realizando ninguna función de administración de riesgo ni de operación o control interno.

Responsabilidad de los auditores internos que prestan el servicio de consultoría

- Designar para el desarrollo de este trabajo al personal con experiencia relevante al servicio requerido.
- Emitir un informe que contemple las recomendaciones y consejos a la administración de la compañía sobre el establecimiento, implementación y seguimiento del plan estratégico.

Responsabilidad de la compañía

- Asignar una persona o grupo de personas, quienes serán el contacto principal con el equipo de trabajo.
- La compañía cooperará con el equipo del servicio asignado en el desarrollo del mismo, incluyendo, pero no limitándose, a proveer las instalaciones y acceso oportuno a la información requerida y al personal de la compañía.

Honorarios

Nuestros honorarios por el trabajo del servicio de consultoría al plan estratégico de la compañía han sido estimados en US\$XX.XX más IVA, nuestra estimación cubre las horas del personal profesional asignado al trabajador basándose en el nivel de experiencia de los individuos que desempeñarán los servicios. La facturación de nuestros honorarios será del 40% con la firma de esta carta de encargo y el 60% restante con la entrega del informe.

Las cuotas serán pagadas por la compañía en un plazo de 15 días a partir de la fecha de recepción del Comprobante de Crédito Fiscal correspondiente.

Nuestros honorarios por la ejecución de otro trabajo especial que se nos solicite se facturan de acuerdo con las tarifas establecidas por el personal asignado para el proyecto, previo acuerdo con ustedes.

Agradeceremos firmen esta carta de encarga para constancia de su aceptación

Atentamente

Ricardo Alberto Portillo
Representante Legal
Auditores Internos, S.A.

Juan Pérez
Gerente General
La Compañía, S.A. de C.V.

Anexo No. 2: Entrevista a la gerencia general de la Compañía, S.A. de C.V.

Fecha: 27-ago-2022

Hora: 08:00 p.m.

Participantes:

Juan Pérez. – Gerente General

Arístides Sánchez – Consultor

Irvin Quintanilla – Consultor

Ricardo Portillo – Consultor

Introducción y enfoque de la entrevista

Se dio a conocer que se está iniciando el proceso de planeación y diagnóstico para el servicio de consultoría para el periodo 2021 y que, por tal razón, el objetivo de la reunión es conocer el proceso de planeación estratégica y los principales objetivos de la compañía, según los puntos definidos en esta agenda.

1. ¿Se tiene documentado el plan estratégico del año 2021 y nos puede hacer un resumen del mismo?

No, no se posee un documento formal de las estrategias desarrolladas durante el año 2021, estas son elaboradas por la gerencia y administración de la compañía, y se comunican de manera verbal a los demás miembros.

Para el ejercicio 2021, y derivado a los efectos sufridos por la pandemia covid-19 nos planteamos los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Comercializar nuevas líneas de productos de ferretería

Para atender la demanda de los clientes que adquirirían productos derivados de la madera y que, para realizar sus proyectos, necesitaban adquirir diversos productos de ferretería como clavos, alambre, chapas, escuadras, entre otros.

b. Adquisición de productos de mercados del exterior

Debido a las complicaciones y altos costos de los productos en el mercado local, optaron por buscar vías de importación de los productos de ferretería en mercados como China y Taiwán.

c. Acercamiento a potenciales nuevos clientes.

También, a fin de fidelizar a nuestros clientes realizamos diversas estrategias para comunicarnos de mejor manera con nuestros clientes, a través de las redes sociales, brindando descuentos por pronto pago, complementar servicios como, por ejemplo, los cortes de madera, entre otras actividades.

2. ¿Cómo se definen o elaboran los planes estratégicos de la compañía?

En este caso, los socios de la Compañía se reúnen para discutir los objetivos y planes a desarrollar, para cada año. En base a su conocimiento del mercado de madera y de ferretería, desarrollan las metas para el próximo año. En diferentes ocasiones se apoyan del conocimiento de amigos, y otros profesionales que puedan aportar conocimiento.

3. ¿Quiénes participan en el proceso de definición de los planes estratégicos?

Principalmente las estrategias son desarrolladas por los socios, ya que, conocen la funcionalidad del negocio, porque están en el día a día de la compañía, en el caso de que las condiciones lo ameriten se auxilian o se realizan indagaciones con personas externas a la compañía para obtener conocimiento, para desarrollar de mejor manera las metas y tener una mejor claridad de su factibilidad.

4. ¿Qué inconvenientes se han presentado durante la etapa de elaboración de los planes estratégicos de la Compañía?

Para la implementación del plan estratégico se presenta los siguientes inconvenientes:

- a. Existen inconvenientes y confusión del proceso a seguir para definir los objetivos estratégicos;
- b. No se posee una metodología adecuada;
- c. Los planteamientos iniciales del plan siempre tienden a necesitar correcciones en el transcurso del tiempo.

5. ¿Cómo se comunica el plan estratégico aprobado, y a qué departamentos se comunica?

Las actividades son comunicadas claramente a los colaboradores de las diferentes áreas; de manera verbal para facilitar la comprensión de las mismas, la gerencia proporciona retroalimentación de las principales asignaciones.

La empresa y se compone por pocos departamentos, sin embargo, las áreas que siempre está involucradas es la administración general, gerencia de ventas y contabilidad; así mismo, bodega conoce todo lo relacionado a las líneas de productos.

6. ¿Cómo se realiza la ejecución de los planes estratégicos dentro de la Compañía?

La puesta en marcha de las estrategias es desarrollada por las personas que son designadas para tal caso, por ejemplo, se delegan responsabilidades de las actividades a realizar al personal de la compañía y se le indica los resultados que esperamos obtener. Se confía en que el personal designado pueda desarrollar las actividades asignadas. La comunicación se realiza de manera verbal y se le pide al colaborador que anote las indicaciones dadas. Durante el proceso de ejecución tanto mi persona como la administración están a disposición para verificar que las cosas marchan según lo esperado.

7. ¿Qué inconvenientes se han presentado durante la etapa de implementación de los planes estratégicos de la Compañía?

Para la implementación del plan estratégico se presenta los siguientes casos:

- a. Una comunicación que fluya para todos los empleados del área operativa y otros que de forma indirecta contribuyen en la empresa
- b. Resistencia al cambio por parte de algunos empleados
- c. Casos fortuitos como lo fue la pandemia COVID-19

8. ¿Cómo se aplica el seguimiento de los planes estratégicos dentro de la Compañía?

El seguimiento se le ha asignado al departamento de administración, este tiene que estar vigilante para que cada punto sea aplicado y se midan los resultados a corto plazo y a largo plazo, además, tiene la tarea de que el plan estratégico funcione y se aplique en todos los niveles de la empresa.

9. ¿Qué indicadores de seguimiento o de resultados se establecen para los planes estratégicos?

La empresa utiliza los siguientes indicadores que nos ayudan a verificar que todo está marchando bien.

- a. Nuestra posición en el mercado
- b. La satisfacción del cliente
- c. La rentabilidad
- d. Los ingresos
- e. El desempeño en las funciones asignadas de cada empleado

Anexo No. 3: Informe de consultoría

A los accionistas de

La Compañía, S.A. de C.V.

Objetivos y alcance

Nuestros servicios de auditoría abarcaron la función de asesoramiento para brindar una consultoría sobre el proceso para la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico adoptado por la compañía.

Este servicio se llevó a cabo únicamente con el fin de brindar consejo a la compañía, los cuales se detallan a continuación:

- Brindar una consultoría sobre el proceso para la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico que adopte la compañía.

Efectuamos nuestros procedimientos de conformidad con las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) en lo referente a la actividad de asesoría por parte de auditoría interna

Antecedentes

La Compañía ha presentado dificultades para establecer una metodología a seguir para la definición de sus planes estratégicos; esto genera que la alta gerencia no posea un control efectivo y oportuno en el seguimiento de las estrategias planificadas y ejecutadas, así como, en la identificación de riesgos y oportunidades de mejora para las decisiones comerciales implementadas en un determinado lapso de tiempo.

Observaciones y recomendaciones al plan estratégico

Recomendaciones al plan estratégico

No. 1: Elaboración del plan estratégico

Situación actual:

La alta gerencia no documenta las decisiones relacionadas con el plan estratégico a implementar durante su ejercicio económico, además de no tener una misión, visión ni valores estratégicos, está no tiene definida una metodología que la oriente a construirlas. Así mismo, los objetivos que se plantean no están redactados en base a una metodología y por lo tanto no han sido capaces de identificar algún indicador que les sirva como parámetro de seguimiento de los mismos.

Recomendación:

Para el establecimiento de la misión les recomendamos la siguiente metodología para lograr definirla:

La misión de la compañía debe representar el propósito o razón de existir y lo que se diferencia de las demás a modo que transmitan como empresa inspiración para sus clientes, empleados y proveedores. Para que esto se logre, deben de reunirse con los encargados de cada área de la compañía y responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se hace?
- ¿Por qué motivo existe la empresa?
- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Qué la diferencia de la competencia?

Las respuestas que se obtengan de las preguntas anteriores corresponderán a la misión de la compañía, en base a lo anterior recomendamos la siguiente misión:

“Somos una empresa que ofrece productos de madera de la mejor calidad y con soluciones de materiales y herramientas de ferretería, garantizando la entrega oportuna con precios muy competitivos y esforzándonos en estar al día y crecer de la mano con nuestros colaboradores, para brindar la mejor atención posible a nuestros clientes a través de un personal altamente capacitado, eficiente y responsable”.

Para la definición de la visión la alta gerencia debe tener en claro qué aspiraciones tienen hacia el futuro y lo que desean ser como compañía. Recomendamos que los gerentes de cada área de la compañía se reúnan y respondan las siguientes preguntas.

- ¿Cómo se ve la empresa en algunos años?
- ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?
- ¿Qué se desea aportar a la sociedad?

Proponemos la siguiente visión en base a las preguntas que se enlistan anteriormente:

“Ser líderes diferenciados en la comercialización de maderas y productos de ferretería de la mejor calidad y precio, brindando atención profesional y personalizada buscando la satisfacción total de nuestros clientes”.

El establecimiento de valores proporciona una guía para los empleados para lograr las metas que se establezca la compañía, estos principios y comportamientos marcan la cultura organizacional. Proponemos la siguiente metodología para la adopción de los valores estratégicos de la siguiente manera:

1. Cada gerente de área coordinará con sus colaboradores que establezcan 3 valores que consideren representa un alto significado o importancia dentro de la organización
2. Luego de que todos tengan definido sus 3 valores, se formarán parejas para que discutan entre ellos los valores que han definido y seleccionar únicamente 3 y justificar porque las han elegido.
3. Una vez que todas las parejas tengan seleccionados sus 3 valores, el encargado de cada área agrupará los valores que se repiten y seleccionará como valores de su área sus 3 valores más repetidos, puesto estos representarán los principios que como equipo se sienten identificados.
4. El encargado del área levantará un acta donde describan el proceso y los valores que se seleccionaron y deberá estar firmada por todos los empleados que participaron en la dinámica.
5. Una vez tenido los 3 valores por cada área los encargados de la misma se reunirán con la alta gerencia expondrán los resultados obtenidos en cada área, se discutirán entre ellos y dejarán establecidos sus valores en un acta de reunión de junta general.
6. Por último, se comunicará la decisión tomada de los valores que representan a la compañía a cada uno de los empleados ya sea por medio escrito o por correo electrónico y se enmarcaron en las instalaciones de la compañía para que sea del conocimiento de todos.

Recomendamos que los valores no excedan de 8.

Para el establecimiento de los objetivos recomendamos estos sean definidos bajo la metodología SMART y establecer indicadores que servirán de seguimiento para los mismos, en el siguiente cuadro establecemos la redacción bajo la metodología antes descrita de los objetivos que se nos compartieron, estableciendo su indicador de seguimiento y la estrategia a implementar:

Objetivos definidos por la compañía	Objetivos SMART propuesto	Indicador de seguimiento	Estrategia a implementar
Apertura de nueva línea de negocio	Aumentar la rentabilidad en un 25% más en comparación con el año anterior, por medio ofrecer nuevos productos de herramientas y materiales de ferretería en el periodo terminado al 31 de diciembre de 2021	Incremento en rentabilidad (ROE)	Intensificar las actividades de marketing que generen mayor motivación de compra, mostrando los beneficios de los productos de una manera atractiva, estableciendo una nueva línea de negocio de la compañía de enero a diciembre del 2021
Importación del producto	Reducir los costos de las mercancías un 10% respecto al año anterior, por medio de importaciones de materia prima con nuevos proveedores de China y Panamá durante el periodo de 2021	Costo de venta del trimestre	Elevar la productividad para ofrecer más producto, pero manteniendo los gastos controlados, incursionando con nuevos contactos de proveedores que gestionan materia prima de una manera económica, aprovechando los productos de calidad de países líderes en productos de ferretería, en el periodo de enero a diciembre de 2021.
Acercamiento con el cliente	Aumentar en un 15% el número de clientes respecto al año anterior por medio de promociones, descuentos, regalías y subsidios al 31 de diciembre de 2021	Número de clientes	Diferenciarse de la competencia mostrando a los clientes los productos por medio de redes sociales o catálogos virtuales, generando mayor motivación de compra además de mostrar y ofrecer los productos con las especificaciones de los clientes brindando beneficios a los cuales pueden acceder si nos prefieren.

No. 2: Implementación del plan estratégico

Situación actual:

Se identificó que la compañía presenta problemas en implementar el plan estratégico, dentro de las etapas donde se presentan mayor dificultad está el delegar encargados, no se tiene un manual o un documento donde se detalle la descripción de puestos por lo que los empleados no están seguros de qué es lo que se espera de ellos. Otra etapa identificada como deficiente es el comunicar de manera oportuna el plan estratégico, ya que la compañía no tiene definido los canales apropiados para transmitirlos, esto adicional a que no documentan las decisiones tomadas.

Recomendación:

Recomendamos la implementación de lo siguiente:

- 1) Establecer descriptores de puestos y delegar encargados:

La compañía debe establecer un perfil por cada puesto que se ejecuta dentro de la misma, como por ejemplo grado académico mínimo, experiencia laboral en puestos similares, rango de edades. Etc. Recomendamos elaborar descriptores de puestos, a lo cual proponemos los siguientes tres descriptores que comprende al puesto de gerente de finanzas, gerente de ventas y gerente de suministros. El objetivo de establecer estos descriptores de puesto es con la finalidad de proporcionar a los empleados las responsabilidades y competencias necesarias para ejecutar su puesto y con ello contribuir al logro de los objetivos establecidos por la compañía.

Puesto	Gerente de Finanzas
Jefe directo	Gerente General.
Subalternos	Personal de contabilidad
Formación académica	Licenciado en Administración de empresas o Licenciado en Contaduría Pública
Experiencia laboral	De 2 a 3 años en puestos similares.
Objetivo del puesto	Realizar el correcto manejo de los fondos que posee la compañía.
Competencias	Experiencia indispensable conocimiento de Normas Internacionales de Información Financiera y de instrumentos financieros. Persona analítica enfocada en resultados.
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar programas de inversión y financiamiento de los recursos disponibles para la compañía • Elaborar y presentar la debida documentación en la búsqueda de financiamiento • Gestionar el financiamiento en cada una de las instituciones financieras • Elaborar y controlar el presupuesto anual de la compañía • Controlar el flujo de caja de la compañía • Elaborar y presentar informes financieros al Gerente general de manera trimestral

Puesto	Gerente de Suministro
Jefe directo	Gerente General.
Subalternos	Asistentes de bodega.
Formación académica	Técnico en áreas referente a ferretería.
Experiencia laboral	De 1 a 3 años en puestos similares.
Objetivo del puesto	Coordinar el almacenaje y adquisición de los productos de ferretería de la compañía.
Competencias	<p>Conocimiento indispensable de sistema de bodega y almacenaje, manejo de herramientas tecnológicas, hojas de cálculo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar diariamente las ordenes de despacho de ingreso de productos de ferretería. • Coordinar los despachos con los asistentes de bodega de los pedidos diarios.
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar diariamente el inventario de los productos de ferretería para identificar cualquier faltante. • Llevar control de las existencias de inventario. • Emitir reportes de los movimientos de los productos y realizar inventario físico para ser presentado a la junta directiva cada trimestre.

2) Definir canales de comunicación dentro de la compañía:

La compañía debe de implementar primeramente los canales de comunicación entre los empleados, esto con el fin de poder solicitar y transmitir información de manera oportuna. Recomendamos establecer los canales de comunicación siguientes:

a. Reunión con los gerentes de áreas.

La junta de accionistas debe reunirse con cada uno de los gerentes de cada área de la compañía para comunicarles la estrategia que se implementará para el año en curso, en este se detallarán los objetivos propuestos, los indicadores de seguimiento y la estrategia aplicada para alcanzarlos. Está reunión debe quedar documentada en acta de junta de accionista donde se narran los puntos tratados, además deben de proporcionarle una copia a cada gerente de área para que este pueda transmitirlo a sus subordinados y establecer las actividades que se relacionan con la estrategia. Cada 3 meses deben reunirse nuevamente los gerentes de área y la junta de accionistas para ver el seguimiento del plan estratégico y decidir si continuar con la estrategia o modificarla.

b. Creación y utilización de correo corporativo

La compañía para tener una mayor fluidez de información que pueda o no ser confidencial debe de transmitirse por medio de correo electrónico con dominio de la compañía, ya que en este se garantiza la seguridad de que la información que se moviliza será utilizada solo dentro de la compañía. Cada empleado debe de tener su propio correo electrónico corporativo y sólo este debe de conocer las credenciales del mismo, el uso de correo electrónico personal para manejar información de la compañía no es recomendable. Por medio del correo electrónico corporativo la compañía puede transmitir de igual manera, a modo de resumen, el plan estratégico que se implementará y todos los cambios que puedan surgir a lo largo de su implementación.

No. 3: Seguimiento del plan estratégico

Situación actual:

La compañía no tiene definida una metodología de seguimiento, tampoco se tiene establecido un periodo de tiempo para reunirse y evaluar cómo se va comportando la estrategia definida, tampoco se consulta con los gerentes de cada área el seguimiento de la misma.

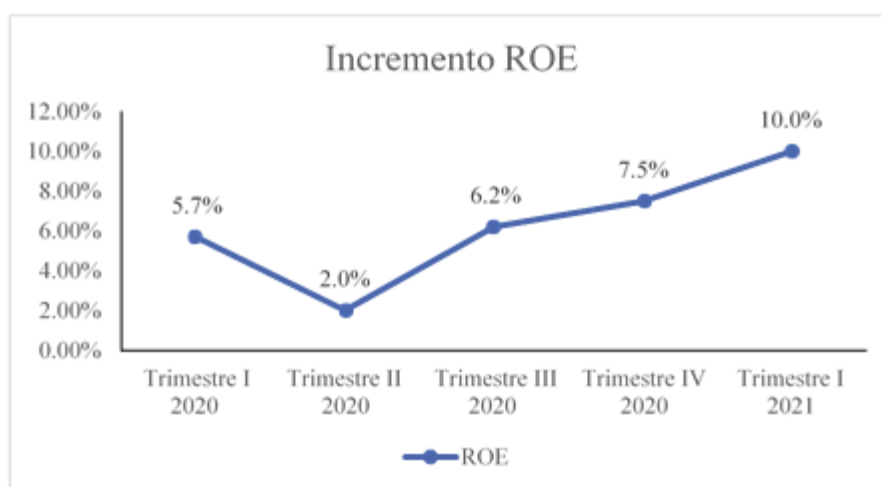
Recomendación:

Les recomendamos efectuar el seguimiento por medio de los indicadores que anteriormente presentamos en el cuadro de los objetivos SMART en la etapa de elaboración, pues la finalidad de establecer los indicadores es tener un patrón sobre el cual monitorear el seguimiento del objetivo. La alta gerencia debe establecer periodos de evaluación de cómo va el rumbo de la estrategia implementada, nuestra recomendación es que se lleve a cabo trimestralmente, deben reunirse los representantes de cada gerencia y presentar un informe que contenga los indicadores que se establecieron para medir el avance de los objetivos estratégicos, les recomendamos elaborar los siguientes formatos para llevar a cabo el seguimiento:

Objetivo estratégico:

Aumentar la rentabilidad en un 25% más en comparación con el año anterior, por medio ofrecer nuevos productos de herramientas y materiales de ferretería en el periodo terminado al 31 de diciembre de 2021

Nombre del indicador	Porcentaje de incremento en rentabilidad
Objetivo del indicador	Medir el aumento de la rentabilidad
Responsable	Gerente de finanzas
Frecuencia del seguimiento	Trimestral
Periodo que se está evaluando	Del 01 de enero al 31 de marzo
Fórmulas a utilizar	$ROE = \frac{\text{Ganancia neta}}{\text{Capital contable}} \times 100$ $\% \text{ Variación} = \frac{ROE \text{ actual} - ROE \text{ anterior}}{ROE \text{ anterior}} \times 100$
Porcentaje de incremento anterior	7.5%
Porcentaje de incremento periodo actual	10%
Meta a alcanzar	25%

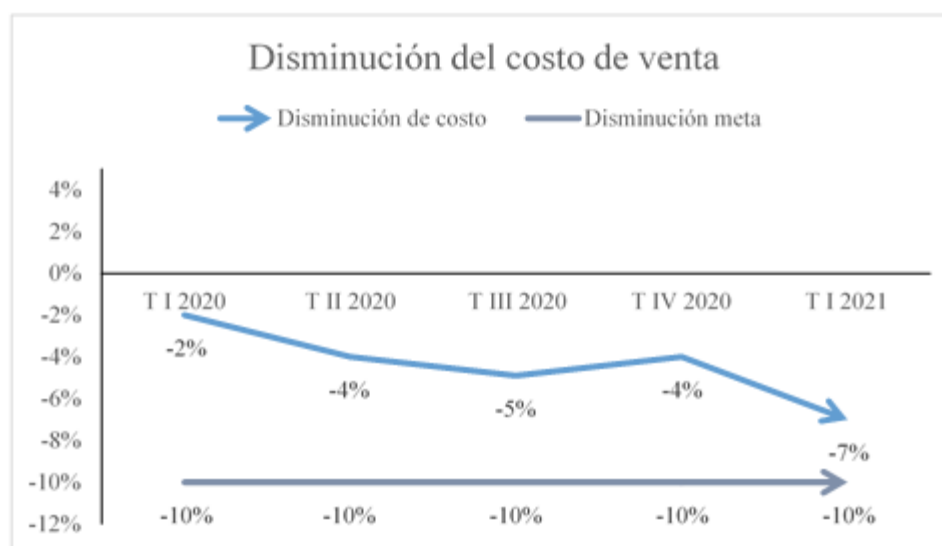
Gráfico**Comentarios:**

El incremento corresponde a que el costo de venta a tenido una reducción con respecto al trimestre anterior consecuencia de la importación de productos con un costo mucho menor.

Objetivo estratégico:

Reducir los costos de las mercancías un 10% respecto al año anterior, por medio de importaciones de materia prima con nuevos proveedores de China y Panamá durante el periodo de 2021

Nombre del indicador	Costo de venta del trimestre
Objetivo del indicador	Determinar la participación del costo de venta sobre las vetas
Responsable	Gerente de finanzas y Gerencia de suministros
Frecuencia del seguimiento	Trimestral
Periodo que se está evaluando	Del 01 de enero al 31 de marzo 2021
Fórmulas a utilizar	$\text{Variación} = \frac{\text{Costos de venta actual} - \text{Costo de venta anterior}}{\text{Costo de venta anterior}}$
Porcentaje de disminución anterior	2%
Porcentaje de disminución actual	5%
Meta a alcanzar	Disminuir 10% el costo de venta con respecto al año anterior

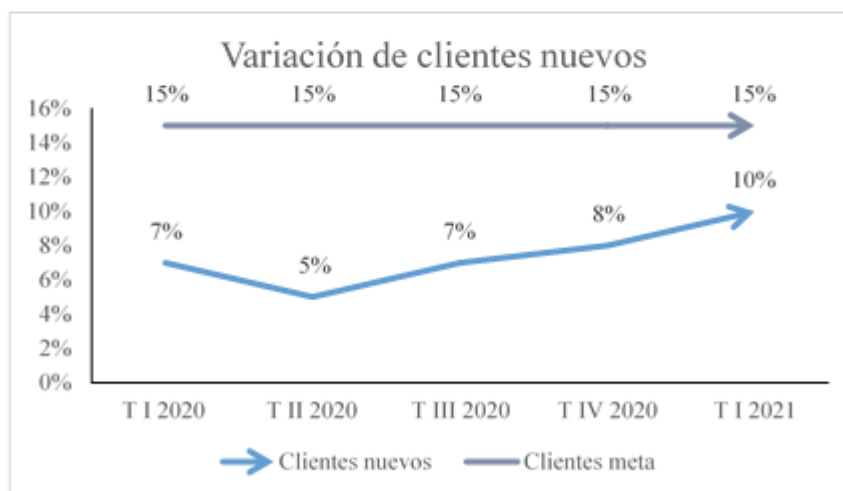
Gráfico**Comentarios:**

La disminución del costo de venta corresponde a que se ha importado materia prima a un precio más bajo con respecto al trimestre anterior.

Objetivo estratégico:

Aumentar en un 15% el número de clientes respecto al año anterior por medio de promociones, descuentos, regalías y subsidios al 31 de diciembre de 2021.

Nombre del indicador	Número de clientes
Objetivo del indicador	Determinar el porcentaje de incremento de clientes nuevos
Responsable	Gerente de ventas
Frecuencia del seguimiento	Trimestral
Periodo que se está evaluando	Del 01 de enero al 31 de marzo 2021
Fórmulas a utilizar	$\text{Incremento} = \frac{\# \text{ clientes actual} - \# \text{ clientes anterior}}{\# \text{ clientes anterior}}$
Porcentaje de incremento anterior	8%
Porcentaje de incremento actual	10%
Meta a alcanzar	15%

Gráfico**Comentarios:**

El incremento de los clientes nuevos se debe a la implementación de publicidad por medio de redes sociales.