

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA

“CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL
ÁREA DE INVENTARIO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
REPUESTOS DE MAQUINARIA INDUSTRIAL UBICADA EN EL MUNICIPIO DE
SAN SALVADOR”

PRESENTADO POR

GARCIA ORELLANA LEONIDAS JAVIER L10802

RAMÍREZ FUNES JOSE VIDAL L10802

SORIANO AYALA SONIA YAMILETH L10802

DICIEMBRE 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AUTORIDADES

AUTORIDADES CENTRALES

Rector : Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector académico : PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario general : Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE LA FACULTAD

Decano de la facultad de ciencias económicas : Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la facultad de ciencias económicas : Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la escuela de contaduría pública : Msc. Gilberto Díaz Alfaro
Coordinador general de proceso de grado : Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de procesos de grado de la escuela de contaduría pública : Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente asesor : MAFI. Jhony Alexander Argueta Amaya
Tribunal evaluador : MAFI. Jhony Alexander Argueta Amaya
Lic. Miguel Ángel Macías Palacios
Lic Erinaldo de Jesús Ramos de la Cruz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente por haberme permitido llegar hasta este momento tan anhelado, por la sabiduría, paciencia y salud que me regaló a lo largo de mi carrera. A mi familia, por todo el sacrificio realizado, su comprensión, amor y atenciones brindadas para que me pudiera formar profesionalmente. A mis compañeros de grupo por su esfuerzo y dedicación para culminar este proyecto a pesar del cansancio laboral. A los docentes que formaron parte de este proceso.

Leonidas Javier Garcia Orellana

Al Dios creador del cielo y la tierra por permitirme la vida hasta este momento, por cada tiempo agradable y no tan agradable, por sus bendiciones inmerecidas y sobre todo por mi Padre. A Jesús mi hermano mayor que siempre me acompaña y me consuela cuando las cosas no salen bien. A mi madre Blanca Funes Lizama por siempre motivarme a seguir luchando por ser un profesional y cada día mostrarme su amor. A todos mis amigos y seres queridos que buscaban palabras para alentarme en momentos difíciles y por sus muestras de cariño.

Jose Vidal Ramirez Funes

Agradezco primeramente a Dios por bendecirme y permitirme llegar hasta este momento de mi vida. A mis padres (Q.E.P.D) por darme su amor y apoyo incondicional, por siempre animarme a seguir estudiando, vaya para ellos este logro profesional. A mis hermanos por apoyarme en todo el proceso de mi carrera. A mi madrina Leticia su apoyo y por siempre creer en mí. A mis compañeros de grupo por su esfuerzo y perseverancia en todo el proceso, a nuestro asesor y docentes que nos atendieron en todo el proceso.

Sonia Yamileth Soriano Ayala

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2 Formulación del Problema	4
1.3 Objetivos de la Investigación	5
1.3.1 Objetivo General	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
1.4 Marco Teórico	6
1.4.1 Antecedentes	6
1.4.2 Conceptos	8
1.4.3 Generalidades del sector empresarial	9
1.4.4 Generalidades de la auditoría interna	12
1.4.5 Generalidades la gestión de riesgos	16
1.4.5 Base Técnica	19
1.4.6 Base Legal	20
CAPÍTULO II	22
2.1 Tipo de Estudio	22
2.2 Unidad de Análisis	22
2.3 Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación	22
2.4 Procesamiento de la Información	23
2.5 Determinación de Variables	23
2.6 Operacionalización de las Variables	24
2.7 Cronograma	25
2.8 Diagnóstico	26
CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROYECTO DE CONSULTORÍA REALIZADA POR UN AUDITOR INTERNO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE INVENTARIO A TRAVÉS DE UNA MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE REPUESTOS DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	29
3.1 Generalidades	29
3.1.1 Objetivo	29
3.1.2 Alcance	29
3.2 Planteamiento del problema	30

3.3 Desarrollo del caso.	31
CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	90

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre los servicios de aseguramiento y consultoría	14
--	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Componentes de COSO ERM	18
Figura 2 Principios, marco de referencia y proceso	20
Figura 3 Fases del proyecto de consultoría	33

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de la gestión de riesgos se define como el proceso que se utiliza para identificar y valorar los eventos que podrían generar una posible pérdida o daño.

El proceso de evaluación de riesgos es un elemento clave para identificar de manera eficaz las amenazas que pueden afectar el logro de los objetivos de la organización y en consecuencia tomar decisiones y desarrollar planes enfocados en el cumplimiento de dichos objetivos.

Todas las áreas de la organización están expuestas al riesgo, pues existen distintos tipos de amenazas, en especial el área de inventario ya que para una entidad comercial significa el motor de sus operaciones.

La falta de una adecuada gestión de riesgos es uno de los principales factores que afectan el manejo de almacenes, tal como lo manifiesta la empresa en estudio donde se han desencadenado una serie de situaciones que requieren atención en el proceso de su inventario.

Algunos de los problemas identificados en el proceso de inventario de la empresa en estudio son los siguientes: la ausencia de información relevante y oportuna para la toma de decisiones, falta de claridad de los datos que arrojan los sistemas informáticos, clientes insatisfechos por el retraso que pudo causar la inexistencia de productos claves, la falta de monitoreo en la rotación de inventarios provocando compras innecesarias que a su vez ocasiona inventarios pegados y obsoletos

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de la investigación es un proyecto de consultoría para evaluar los actuales procesos, actividades y funciones que la entidad en estudio aplica a su proceso de inventario, también la elaboración de una matriz de riesgos y controles con el fin de proponer recomendaciones de mejoras en la gestión de riesgos con base a COSO ERM.

La importancia de establecer e implementar mecanismos, métodos y procedimientos de control interno de inventario efectivos y adecuados es reducir la posibilidad de irregularidades y/o errores en la protección y uso del inventario, registros de la información financiera, y en el desarrollo de las operaciones. Esto demuestra que es de suma necesidad que el control interno aplicado al proceso de inventarios sea establecido de acuerdo a un marco de buenas prácticas, como por ejemplo COSO ERM.

El auditor interno es fundamental en la evaluación de la gestión de riesgos de la entidad porque con sus conocimientos y competencias ayuda a identificar mejoras para implementar en los controles y procesos minimizando de esta manera el riesgo.

Si los riesgos de la empresa no son identificados, analizados y controlados rápida y adecuadamente, pueden causar serios daños económicos y de imagen, poniendo en riesgo su sostenibilidad en el tiempo. Una matriz de riesgos y controles es un mecanismo de implementación compacto, simple y relativamente fácil que agrega valor a la organización ya que no solo permitirá evaluar el estado actual de la entidad, sino que también le servirá a la administración para continuar mejorando su proceso de control interno en el área de inventarios para el desarrollo eficiente de las operaciones y mitigación de riesgos.

INTRODUCCIÓN

En el día a día surgen nuevos retos para los negocios por lo que se vuelve vital contar con una adecuada gestión de riesgos, así como también el constante monitoreo y evaluación de este, para ello es necesario contar con los servicios de un experto como un auditor interno, por tal razón en el presente trabajo de investigación trata sobre el rol del auditor interno en un proyecto de consultoría para la evaluación de la gestión de riesgos en el proceso de inventarios de una empresa dedicada a la venta de repuestos para maquinaria industrial.

En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema en estudio, para ello se describen los antecedentes del problema detallando las principales causas y consecuencias de la problemática, contiene también el marco teórico describiendo los antecedentes de los elementos claves como auditoría interna, el rol del auditor interno, COSO ERM, las generalidades del sector empresarial, auditoría interna y la gestión de riesgos. Se detalla también la normativa técnica y legal aplicable.

El segundo capítulo corresponde a la metodología utilizada en la investigación, en la cual se describe el tipo de estudio realizado, las unidades de análisis, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la obtención de información, la formulación de la hipótesis, y el procedimiento para la recolección y vaciado de datos para finalmente realizar el diagnóstico.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta del proyecto de consultoría realizada por un auditor interno para la evaluación de la gestión de riesgos en el proceso de inventario, en la cual se presenta la planificación del proyecto de consultoría, el

cuestionario para el estudio y evaluación del control interno a partir del cual se realiza un flujograma del proceso de inventario, así como la narrativa de los procesos, los riesgos y controles identificados. Posteriormente se presenta una matriz de riesgos y controles de la situación actual del proceso de inventario. Finalmente se incluye la propuesta de controles plasmados en una matriz y un informe de la propuesta de los controles de manera más detallada que debería implementar la empresa en el proceso de inventario.

CAPÍTULO I

1.1 Planteamiento del Problema

El inicio de operaciones de una empresa está enmarcado por varios factores (como procesos de compra, almacén, venta, financieros, reclutamiento, etc.) que implican el desarrollo de un ambiente de control adecuado por parte de la administración y una buena gestión de riesgos para el logro eficiente de sus operaciones y maximizar sus ganancias ya sea que se trate de negocios que se dediquen a la industria, comercio o servicio, se vuelve importante contar con un auditor interno para realizar actividades de aseguramiento y agregar valor a la organización. Las empresas dedicadas al comercio manejan una inversión considerable en su inventario para poder mantener un alto stock por ofrecer a sus clientes, pero no contar con procedimientos y controles o que estos no se cumplan a un cien por ciento para el almacenamiento de los productos desencadena deficiencia en el control interno.

La unidad de auditoría interna juega un papel importante en las empresas, es la encargada de la evaluación de los programas, procedimientos y métodos implementados por la administración para la gestión de riesgos, lo anterior conlleva a verificar la aplicación correcta de procedimientos en las entradas y salidas de los inventarios de las distintas bodegas.

La falta de una adecuada gestión de riesgos es uno de los principales factores que afectan el manejo de almacenes, ya que intervienen en la rotación de los mismos, así como la administración de los recursos financieros asociados a la compra de mercadería es por

ello la importancia de la intervención de un auditor interno para evaluar los riesgos asociados a los procedimientos, controles y políticas establecidos por la administración.

Con el pasar de los años el inventario de la empresa en estudio ha registrado un aumento significativo en su stock, generando nuevos códigos de productos (incluso han surgido problemas de duplicidad), y además provoca una mayor dificultad con el conteo físico de las unidades al final de cada año calendario.

Entre 2017 y 2021, luego del conteo físico anual se han determinado numerosos faltantes y/o sobrantes de productos, los cuales son detectados después de un largo periodo de cuadratura (una semana para la toma de inventarios y un mes para informar) esto es el resultado del actual control interno, lo que representa una debilidad del mismo.

Por otro lado, se observaron debilidades en los siguientes puntos:

- El personal designado para el manejo de la bodega principal es muy limitado en comparación a la cantidad de operaciones realizadas en el área.
- Falta de capacitaciones al personal.
- El acceso al almacén no está restringido (todas las personas tienen acceso a la bodega)

La entidad en estudio se dedica a la venta de repuestos para maquinaria industrial, la cual se encuentra ubicada en el municipio de San Salvador generando aproximadamente cincuenta empleos, y conforme a los años ha ido en constante aumento operativo para lo cual ha tenido que mantener una inversión regular en sus inventarios y así lograr mantener los máximos necesarios para no detener la demanda de sus clientes.

El aumento significativo de sus operaciones va de la mano con la necesidad de recurrir a la contratación de más personal de ventas, administrativo y del área de almacén, así como de ampliar sus bodegas y crear nuevas sucursales para distribuir sus productos de forma más rápida a sus clientes.

Cabe destacar que la dirección de la entidad mencionó que no cuenta con:

- Manuales de políticas y procedimientos: el control interno se ha manejado de manera empírica, provocando que no se ejecute de manera eficiente.
- No tiene un auditor interno contratado.
- Además, el contador es el designado para supervisar los controles empíricos que se tienen y debido a las actividades contables que le corresponde llevar le impiden un óptimo desarrollo de la función de supervisar.

Siendo el inventario uno de los principales recursos con los que cuenta la empresa y que es el motor de sus operaciones es muy importante contar con una oferta suficiente de acciones que ayuden a mantener una adecuada gestión de estos, ya que de ello dependen las actividades principales sobre las que se funda la empresa.

La falta de una adecuada gestión de riesgos en el rubro de inventarios ha desencadenado una serie de situaciones a corto plazo como lo son: ausencia de información relevante y oportuna para la toma de decisiones, falta de claridad de los datos que arrojan los sistemas informáticos, clientes insatisfechos por el retraso que pudo causar la inexistencia de productos claves, poca rentabilidad, falta de monitoreo en la rotación de inventarios provocando compras innecesarias e inventarios obsoletos o incluso el cometimiento de delitos, como lo es el hurto.

La dirección de la entidad en estudio manifestó que no es necesario incurrir en la contratación de un auditor interno, ya que, considera que el tamaño de la misma no es muy grande para contar con los servicios de uno, además, no cuenta con el conocimiento necesario sobre la gestión del riesgo y lo que puede lograr en sus objetivos organizacionales al manejarlo de forma adecuada.

Destacar el rol del auditor interno en la evaluación de la gestión del riesgo a través de la consultoría, permitió a la dirección conocer la importancia de contar con los servicios de un experto en auditoría interna, además de hacer énfasis en el adecuado manejo del riesgo desde el planteamiento de objetivos hasta la culminación de estos.

En este sentido, contar con los servicios de un auditor interno con conocimientos y competencias suficientes ayudó a encontrar soluciones a problemas identificados o necesidades empresariales involucrándose en los procesos internos de la organización con la finalidad de agregar valor y evaluar la gestión de riesgos.

Por lo anterior, fue necesario contar con una herramienta adecuada para la evaluación de la gestión de riesgos en el proceso de inventario de la organización. El servicio de consultoría propuso una matriz de riesgos y controles.

1.2 Formulación del Problema

La empresa en estudio maneja un volumen alto de inventario, por lo que requirió tener mayor atención al momento de ejecutar el control interno de este proceso. Considerando la magnitud de productos que diariamente se despachan a los clientes, no tener manuales y políticas escritas sobre el proceso de inventario, no contar con un auditor

interno ni con un modelo que permita medir la madurez de la gestión riesgos, volvió a la empresa más vulnerable a los posibles riesgos existentes y emergentes, en este sentido se planteó la siguiente interrogante:

¿De qué manera ha afectado la ausencia de una adecuada gestión de riesgos evaluada por un auditor interno en el proceso de inventario destinado a la venta de repuestos de maquinaria industrial en una empresa domiciliada en el municipio de San Salvador?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de un proyecto de consultoría que refleje el rol y aportes del auditor interno en la evaluación de la gestión de riesgos en el proceso de inventario de una empresa dedicada a la venta de repuestos de maquinaria industrial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir el rol del auditor interno en la evaluación de la gestión de riesgos.
- Conocer el ambiente de control interno que aplica la entidad en el proceso de inventario.
- Elaborar una matriz de riesgos y controles que permita evaluar la gestión de riesgos que se aplica en el proceso de inventario.
- Proponer recomendaciones de mejora en la gestión de riesgos aplicada en el proceso de inventario con base en COSO ERM.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Antecedentes

Auditoría Interna

La auditoría interna referente al sistema de gestión de riesgos es un órgano consultor independiente y objetivo, no impone riesgos.

En la actualidad las unidades de auditoría realizan trabajos de aseguramiento y consultoría dentro de las organizaciones solventando las necesidades de las compañías, buscando mantener un control permanente y eficaz mediante un conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos por las empresas para proteger sus activos y minimizar los riesgos.

El rol del auditor interno

En los últimos años, el rol de la auditoría interna ha evolucionado, y lo seguirá haciendo por la facilidad tecnológica que se incrementa constantemente logrando reducir tiempos en el análisis de datos.

El papel del auditor interno (*El Rol Actual De La Auditoría Interna*, 2017):

Tradicionalmente a los auditores internos se los consideraba como “inspectores” que solo buscaban errores o investigaban situaciones acaecidas para denunciarlas en sus informes. Actualmente son vistos como un importante integrante dentro de la organización, asesor de confianza, que colabora con el logro de los objetivos estratégicos definidos por la Dirección.

De acuerdo a los cambios que en las últimas décadas tuvieron las organizaciones, éstas requieren de otro tipo de respuesta y anticipación de las actividades por parte de la auditoría interna, buscando la prevención de situaciones desfavorables. Es por esto que los planes de revisión deben ser basados en riesgos, a fin de determinar la prioridad de las actividades a desarrollar por los auditores, considerando factores tanto internos como externos que puedan impedir que la organización cumpla con sus objetivos.

Marco COSO ERM

Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission o por sus siglas COSO, en 2004 crea un marco llamado Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial que permitiera a las organizaciones gestionar los riesgos asociados en su entorno, así como proteger y aumentar valor para las partes interesadas, mismo que fue reemplazado el año 2017 cuando se emitió una versión actualizada con el nombre de COSO ERM o Gestión del Riesgo Empresarial.

La adopción de este modelo marca un antes y un después al proporcionar una mayor comprensión del valor de la gestión del riesgo empresarial, dadas las nuevas formas de hacer negocio, nuevos tipos de riesgos que surgen y nuevas tecnologías.

La implementación de COSO ERM se enfoca en la estrategia y el desempeño, de modo que las empresas se guíen desde este marco dentro del negocio y los riesgos que surgen en relación con la estrategia definida logrando un impacto notable en todos los aspectos del ámbito de la organización.

1.4.2 Conceptos

Servicio de consultoría: es un servicio especializado en áreas específicas realizado por el experto en la materia a través de asesoramiento, (Institute of Internal Auditors, 2017) indica que por naturaleza son consejos solicitados por el cliente.

Control interno: Es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con el fin de proporcionar una seguridad razonable para el logro de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (International Federation of Accountants, n.d., 17)

Ambiente de control: Es el entorno que influye en los participantes de un determinado proceso para la aplicación de las normas, políticas y controles establecidos por la administración de la entidad para lograr los objetivos.

Gestión de riesgos: Tradicionalmente se ha considerado el riesgo como la probabilidad y consecuencia de que ocurra un evento con el potencial de causar pérdidas en la organización; sin embargo, con el tiempo el concepto ha venido cambiando, (García & Vargas, 2017) expone lo siguiente:

ISO 31000 contempla una visión integral del riesgo en la que éste se entiende como un efecto de la incertidumbre sobre los objetivos. El efecto puede ser positivo o negativo y es una desviación sobre lo esperado, que impacta sobre el cumplimiento de los objetivos.

Matriz de riesgos: Es una herramienta con la que es posible analizar los riesgos a la que está expuesta una entidad en un proceso o transacción, así también le permite evaluar la probabilidad e impacto de dichos riesgos.

1.4.3 Generalidades del sector empresarial

Actualmente, las empresas dedicadas a la venta de repuestos para maquinaria industrial son consideradas importantes para la economía nacional del país, ya que estas empresas son las proveedoras de todos los repuestos que las empresas de los otros sectores necesitan para la fabricación de productos de primera necesidad y la prestación de servicios, como por ejemplo: elaboración de productos alimenticios, ingenios azucareros, maquilas, distribuidoras de servicios como energía eléctrica, además de crear empleos que satisfacen las necesidades de las personas, aumentando así su participación en el mercado local y generando crecimiento.

Para que las empresas involucradas en la comercialización de repuestos para maquinaria industrial posean una mayor participación a nivel nacional, ven la necesidad de desarrollar métodos exitosos de investigación y análisis de causa raíz y falla; básicamente revisan para ver si cometen errores que poco a poco conduzcan al cierre.

La competencia que existe entre las diferentes empresas de este rubro se manifiesta en los precios, el lanzamiento de nuevos productos, la mejora del servicio al cliente y la apertura de nuevas empresas de venta de repuestos. Así que estas empresas han tenido que mantenerse a la vanguardia por la demanda de sus clientes.

Ejemplos de algunas características comunes de empresas que se dedican a la venta de repuestos para maquinaria industrial son:

- Comercializar repuestos originales.
- Brindan a los clientes repuestos de calidad y mayor durabilidad.
- Tienen personal altamente profesional y capacitado.
- Precios competitivos.
- Ofrecen las mejores marcas del mercado.
- Utilizan diferentes estrategias de promociones.
- Brindan al cliente alternativas crediticias.

Gestión de almacén

La principal fuente de ingresos para una empresa dedicada a la compra – venta de productos es su inventario, por tal razón es de vital importancia el establecimiento y aplicación de controles efectivos para la recepción, resguardo y distribución de dichos productos.

Para una adecuada gestión del inventario la organización debe considerar los siguientes puntos que son importantes:

a) Bodegas adecuadas:

Las bodegas donde se resguardará el inventario debe estar en óptimas condiciones para evitar daños en los productos, por lo que estas deben ser:

- Suficientemente amplias en proporción al tamaño y cantidad de los productos.

- Ubicación geográfica: debe estar ubicado en un área idóneo para la accesibilidad del transporte al momento de carga o descarga.
- División de la bodega: debe dividirse en áreas para una realización óptima de los procesos de inventario, estas pueden ser: área de recepción, almacenamiento, preparación de pedidos y de despacho.

b) Frecuencia de rotación:

Para evitar pérdidas por deterioro u obsolescencia se deben hacer conteos y revisiones constantes para tomar decisiones sobre aumentar el stock o mantenerlo, creación de ofertas u otras estrategias que eviten pérdidas económicas.

Una adecuada gestión en el proceso de inventario ayuda a reducción de costos, por lo tanto, las organizaciones deben enfocarse en definir y ejecutar controles adecuados, en este sentido (Retos en Supply Chain, 2021) “el almacén puede suponer hasta un sesenta por cien de los costes globales de la empresa, por lo que queda más que confirmado que una gestión de almacenes óptima es decisiva para el porvenir de la empresa”. A partir de esto, las organizaciones deben considerar los posibles riesgos que pueden surgir en el proceso de gestión de los inventarios considerando los costos en los que se pueden incurrir.

1.4.4 Generalidades de la auditoría interna

Para las organizaciones es de vital importancia que en sus actividades empresariales todo marche bien para el logro de los objetivos trazados, pero este es un reto que se debe enfrentar día con día debido al constante cambio que se experimenta en el entorno, entre estos cambios se encuentran: avances tecnológicos más sofisticados generando la necesidad de formación adecuada de las personas; riesgos emergentes debido a su actuación en el desarrollo de sus operaciones; exigencias ambientales; aumento del fluido de información a manipular, entre otras. Todo esto conlleva a que las empresas no logren comprobar la efectividad en sus controles establecidos, esta es la razón por lo que auditoría interna se vuelve necesaria e importante, generando valor con la aplicación de procedimientos para la verificación del cumplimiento del control interno establecido por la administración en cada proceso, área o departamento.

La auditoría interna se caracteriza por:

- Ser dependiente de la estructura de la organización.
- Contribuye agregando valor y buscando la mejora continua de sus operaciones
- Se realiza en forma analítica, sistémica y con un sentido crítico por parte del profesional que realice el examen.
- No debe estar sometida a conflictos de intereses del examinador, quien actuará siempre con independencia para que su opinión tenga validez ante los demás.

La auditoría interna se divide en dos grandes ramos: servicios de aseguramiento y servicios de consultoría, en la tabla 1 se muestran las diferencias entre ellas.

El servicio de consultoría consiste en la prestación de servicios de un experto independiente a manera de consejos solicitados por el cliente sobre un área específica, ya sea soluciones de mejora a problemas identificados, determinación de procesos más efectivos y de mejora, entre otros.

En el trabajo de consultoría el consultor debe poseer los conocimientos y aptitudes necesarias para el desarrollo del proyecto, brindando mayor confianza al cliente sobre los resultados que espera obtener de la consultoría, también es imprescindible la participación tanto de la dirección como los colaboradores del área consultada por lo que su participación durante la realización del trabajo se vuelve obligatorio en la medida que el consultor así lo determine.

Tabla 1*Diferencias entre los servicios de aseguramiento y consultoría*

Concepto	Servicios de aseguramiento	Servicios de consultoría
Definición	Es una evaluación objetiva de las evidencias para expresar una opinión.	Son por naturaleza consejos, desempeñados a petición de un cliente.
Naturaleza y alcance	Están determinados por el auditor de la entidad.	Están determinados de acuerdo al acuerdo efectuado con el cliente.
Personal que interviene	<ol style="list-style-type: none"> 1. La persona o grupo directamente implicado en la entidad, operación, función, proceso, sistema u otro asunto. 2. El auditor interno 3. El usuario de la evaluación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El auditor interno 2. El usuario de la evaluación

Nota: Elaborado con información obtenida la Norma Internacional para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna - enero 2017

El perfil del auditor como consultor debe estar capacitado tanto en conocimientos como en experiencia, para poder detectar y analizar situaciones de riesgos y proponer soluciones de mejora. El entorno está en constante cambio, por tal razón el consultor debe ir actualizando sus conocimientos tecnológicos, tributarios, operativos, ambientales y muchas otras áreas de especialización para proporcionar un servicio de calidad que ayude a mejorar el funcionamiento de la organización que lo ha contratado.

Beneficios para las empresas al contratar los servicios de un auditor como consultor:

- Imparcialidad del consultor: al tratarse de un trabajo independiente el objetivo del consultor es brindar un servicio de alta calidad, por lo que su actuación durante el proceso de consultoría es imparcial.
- Economía: con las soluciones de mejora proporcionadas por el consultor y la implementación de estas por parte de la dirección los procesos se volverán más eficientes permitiendo ver resultados económicos.
- Comunicación efectiva: el consultor comunicará todos los riesgos o cuestiones que afectan o pueden afectar a la organización.

El servicio de consultoría lleva el mismo procedimiento que una auditoría tradicional:

- Conocimiento del cliente, unidad de negocio o proceso a evaluar.
- Aceptación del encargo: el auditor está en su plena libertad de aceptar o no el encargo. Si considera que el trabajo va en contra de los principios como auditor y que amenazan o aparentemente amenazan su ética y juicio profesional no acepta dicho encargo.
- Establecimiento de responsabilidades por medio del estatuto de auditoría.
- Planificación del servicio de consultoría.
- Ejecución y comunicación de resultados.

En todos los procedimientos el auditor debe documentar bien su trabajo por medio de los papeles de trabajo.

1.4.5 Generalidades la gestión de riesgos

Una adecuada gestión de riesgos en las organizaciones juega un papel fundamental porque permite tomar conciencia sobre los posibles riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las operaciones, establecer medidas para mitigar los riesgos y definir el apetito al riesgo, es decir, hasta qué punto la administración está decidida a tolerar dichos riesgos.

Características de la gestión de riesgos:

- ❖ Es un proceso continuo que está en constante evolución dentro de las compañías.
- ❖ Está estrechamente ligado a la cultura organizacional de la empresa.
- ❖ Es realizada por la organización, es decir, la administración junto con los colaboradores de cada proceso.

Objetivos de la gestión de riesgos:

- ❖ Identificar y valorar los riesgos existentes o emergentes en los procesos de control interno
- ❖ Busca mitigar todos los riesgos asociados a los procesos de la organización
- ❖ Establecer una comunicación efectiva entre el propietario del riesgo y la administración o consejo para la toma de decisiones de manera oportuna

Controlar los riesgos es tarea de la organización, pues como dueños de los procesos también son responsables de las consecuencias o riesgos que pueden surgir al no establecer una adecuada gestión de riesgos, por lo que se vuelve importante contar una buena estrategia. Existen varios marcos para la gestión de riesgos elaborados con la

finalidad que las organizaciones cumplan sus objetivos a través de toma de decisiones oportunas, entre estos marcos se encuentran COSO ERM e ISO 31000:2018

COSO ERM

COSO ERM en su versión 2017 brinda cinco componentes como se visualizan en la figura 1 y 20 principios para el establecimiento de un adecuado ambiente de control interno, así como también gestionar de manera eficaz los riesgos asociados a la actividad empresarial.

Con la aplicación de este marco se profundiza la situación actual de la organización en la gestión de riesgos. Según (Alonso, 2020):

El objetivo del ERM es evaluar los riesgos relevantes para la compañía (financieros, estratégicos y operativos), priorizar esos riesgos y tomar decisiones informadas sobre cómo manejarlos. Los planes de gestión de riesgos que crean estiman el impacto de varias amenazas y describen las posibles respuestas si uno de estas amenazas se materializa.

En este sentido, se vuelve importante la gestión de riesgos para identificar, evaluar, controlar y eliminar las fuentes de riesgos que se pueden presentar en las operaciones ordinarias de las organizaciones.

Figura 1

Componentes de COSO ERM



Nota: Cada uno de estos componentes se encuentra estrechamente relacionado entre sí.

Tomado de (COSO, 2017)

ISO 31000

Es una norma creada por ISO (Organización Internacional de Normalización) y proporciona un enfoque común para gestionar los riesgos organizacionales que puede ser adoptado por cualquier organización. Según (ISO, 2018), “La gestión del riesgo es parte de la gobernanza y el liderazgo y es fundamental en la manera en que se gestiona la organización en todos sus niveles. Esto contribuye a la mejora de los sistemas de gestión”. En este sentido, la organización debe tener presente la existencia de riesgos o posibles riesgos en el desarrollo de sus operaciones, para ello debe adoptar un enfoque de gestión de riesgos.

Esta norma presenta tres elementos fundamentales a implementar por parte de la organización para establecer una adecuada gestión de riesgo y se dividen en principios:

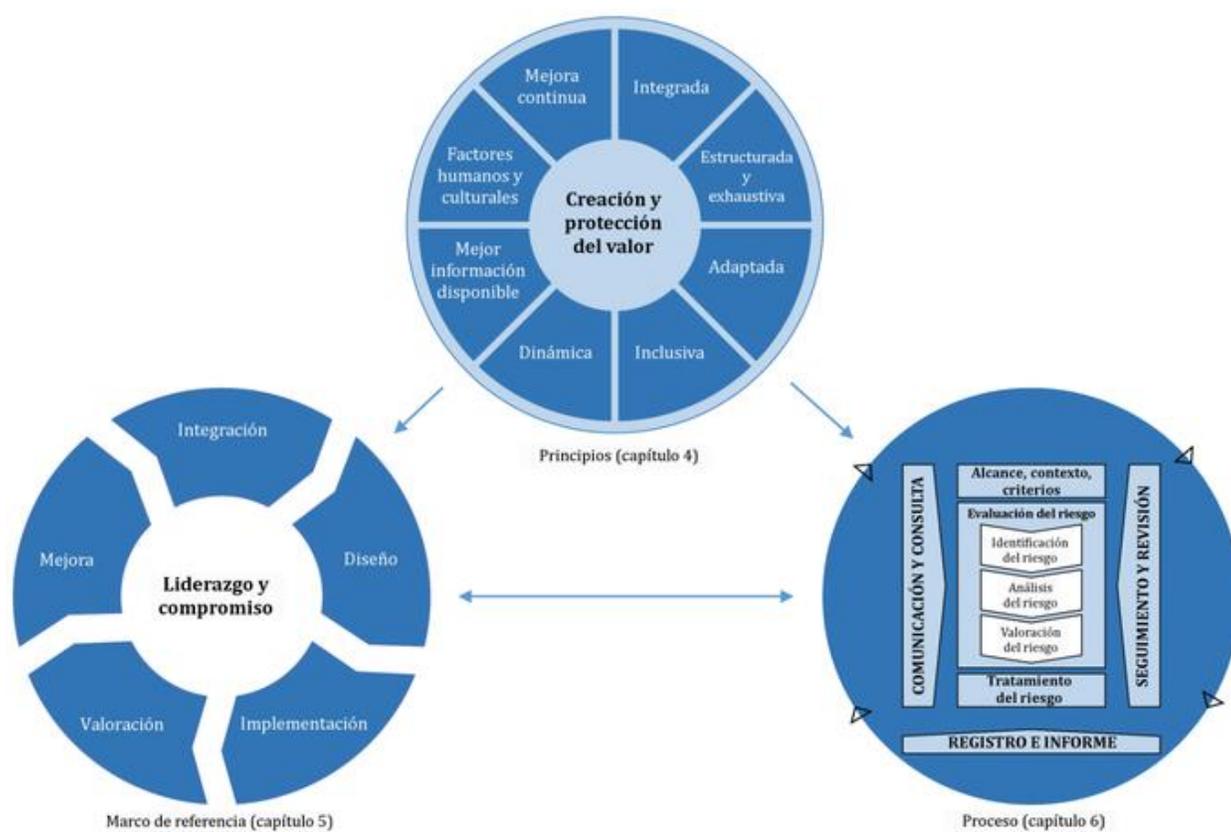
reglas que orientan el accionar de la organización en la gestión de riesgos; marco de referencia: proporciona directrices que ayuden a la organización a integrar la gestión de riesgos con sus actividades y; proceso: aplicación de políticas y procedimientos, establecimiento del contexto y evaluación del riesgo. Estos tres elementos se interrelacionan entre sí, tal como se muestra en la figura 2.

1.4.5 Base Técnica

- a) Las NIEPAI: Son las bases técnicas estandarizadas para la realización del trabajo de auditoría interna, que ayudan y contribuyen a cada profesional auditor interno, a realizar un cierto nivel de desempeño profesional razonable y gratificante, tanto personal como organizacional. Abarcando trabajos de aseguramiento y consultoría.
- b) NIIF para PYMES: Establece los requerimientos que se deben aplicar en la preparación de los estados financieros, en la sección 13 se detalla el tratamiento contable de los inventarios para determinar su costo, así como también para el reconocimiento y medición posterior de estos.
- c) Modelo COSO ERM: Con sus componentes y principios da una visión sobre el rumbo que se debe seguir para implementar un buen ambiente de control interno, el establecimiento de una buena estrategia de gestión de riesgos.

Figura 2

Principios, marco de referencia y proceso.



Fuente: (ISO, 2018)

1.4.6 Base Legal

Para el periodo sujeto a revisión en la presente investigación las empresas privadas en El Salvador, distintas de las entidades financieras, no cuentan con un marco jurídico que las obligue a implementar una gestión de riesgos en sus procesos.

- a) Código tributario: La entidad en estudio maneja un inventario físico, del cual se debe llevar un registro para su control tal como lo establece en los artículos del 142 al 142-A, donde menciona los requisitos mínimos de cómo llevarse este. El método de valuación de inventario adoptado por la empresa y previamente autorizado por la administración tributaria es el costo promedio, el cual está regulado en el artículo 143 del código mencionado.
- b) Ley de Impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios: Establece que el hecho generador de este impuesto es la transferencia de bienes muebles y la prestación de servicios, por lo tanto, la entidad en estudio cuando adquiere y vende bienes muebles deben gravarse con la tasa de impuesto establecida en la ley y que posteriormente debe ser reportado al Ministerio de Hacienda.
- c) Ley de impuesto sobre la renta: El artículo 29 establece las deducciones de impuesto sobre la renta correspondientes a los inventarios y menciona la deducibilidad de la renta obtenida, los costos de las existencias y los gastos asociados al rubro de la empresa. El artículo 29-A especifica los costos y gastos no deducibles para la determinación de dicho impuesto.

CAPÍTULO II

2.1 Tipo de Estudio

En la investigación se realizó un estudio utilizando el método hipotético-inductivo.

2.2 Unidad de Análisis

Como unidad de análisis se tomó en cuenta al contador general y el jefe de bodega de la empresa

2.3 Técnicas e Instrumentos Utilizados en la Investigación

Técnicas:

Entrevistas: técnica utilizada con las unidades de análisis para obtener información necesaria sobre el tema en estudio.

Instrumentos:

- Guía de preguntas: donde se detallaron las preguntas para realizar las entrevistas con las unidades de análisis.
- Fuente bibliográfica: se obtuvo información necesaria a través de fuentes bibliográficas

2.4 Procesamiento de la Información

Se realizó por medio de una hoja de texto según lo requirieron los resultados, haciendo énfasis en la información significativa y su respectiva interpretación.

2.5 Determinación de Variables

Variable independiente: La evaluación de un auditor interno por medio de un proyecto de consultoría sobre la gestión de riesgos en el proceso de inventario.

Variable dependiente: Implementación de mejoras para la mitigación de riesgos y logro de objetivos de la organización.

2.6 Operacionalización de las Variables

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variable	Indicadores	Instrumentos
¿De qué manera afecta la ausencia de una adecuada gestión de riesgos evaluada por un auditor interno en el proceso de inventario destinado a la venta de repuestos de maquinaria industrial en una empresa domiciliada en el municipio de San Salvador?	Elaborar una propuesta de un proyecto de consultoría que refleje el rol y aportes del auditor interno en la evaluación de riesgos en el proceso de inventario de una empresa dedicada a la venta de repuestos de maquinaria industrial.	La evaluación de un auditor interno por medio de un proyecto de consultoría sobre la gestión de riesgos en el proceso de inventario ayudará a identificar las mejoras necesarias que debería implementar la administración para la mitigación de riesgos y el logro de objetivos de la organización.	Gestión de riesgos	Independiente: La evaluación de un auditor interno por medio de un proyecto de consultoría sobre la gestión de riesgos en el proceso de inventario.	a) Evaluación de cumplimiento de funciones de auditoría interna b) Conocimientos y competencias del auditor interno	c) Entrevistas: para obtener información sobre el tema en estudio a) Guía de preguntas realizadas a los expertos en la temática e) Fuente bibliográfica: fuentes que sustentan la información utilizada en la investigación
			Proceso de inventario			
			Auditor interno			
			Identificación e implementación de mejoras	Dependiente: Implementación de mejoras para la mitigación de riesgos y logro de objetivos de la organización.	a) Nivel de madurez en la gestión de riesgos de la entidad b) Cumplimiento de metas trazadas en el proceso de inventario	Parámetros de medición a) Disminución de probabilidad de riesgos b) Aumento de la eficacia en los procesos de inventario c) Mejoras de las prácticas de gestión de riesgos con base a COSO ERM

2.7 Cronograma

		AÑO 2022																											
Actividades	Meses	Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas	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
CAPITULO I - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																
Planteamiento del problema		■	■	■	■																								
Delimitación del investigación						■	■																						
Justificación de la investigación						■	■																						
Objetivos de la investigación										■	■																		
Marco teórico, conceptual, técnico y legal										■	■	■	■																
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN														■	■	■													
Diseño metodológico														■	■														
Formulación de hipótesis														■															
CAPÍTULO II - PROPUESTA DE UN PROYECTO DE CONSULTORÍA QUE REFLEJE EL ROL Y APORTES DEL AUDITOR INTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS																		■	■	■	■								
Rol del auditor interno en la evaluación de gestión de riesgos																		■											
Caso practico																		■	■	■	■								
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES																						■							
Revisiones																						■	■	■	■				
Entrega de documento final y defensa																										■	■	■	■

2.8 Diagnóstico

De acuerdo con la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas al contador general y al jefe de bodega de la empresa en estudio, se pudo constatar que existen deficiencias críticas a considerarse en este trabajo de investigación y que evidencian la falta de una adecuada gestión de riesgos en el proceso de inventario por parte de la administración.

Con las entrevistas realizadas se conoció que el nivel de madurez de la empresa sobre la gestión de riesgos en el proceso de inventario es inicial, logrando identificar los siguientes aspectos:

- Falta de manuales de políticas y controles escritos: no contar con manuales para la realización de las actividades en el proceso de inventario conlleva a que los colaboradores ejecuten procedimientos de forma empírica, basándose en su propia experiencia del área.
- Poco o nula cultura de riesgos: la entidad no le ha dado importancia a la gestión de riesgos, dado que no ha establecido una cultura que permita identificar, evaluar y mitigar los riesgos, es por esa razón que no se ha adoptado un marco de referencia para la gestión de riesgos.
- Falta de monitoreo sobre los objetivos establecidos: la entidad ha establecido objetivos para el proceso de inventario; sin embargo, no están escritos y no existe monitoreo sobre el cumplimiento de estos.
- Comunicación deficiente: la comunicación entre la administración y los involucrados en el proceso de inventario debe ser fluida al momento de

identificarse un riesgo y evaluarlo para tomar las acciones pertinentes para mitigarlo o reducir su impacto y probabilidad.

A partir de las deficiencias identificadas y de la información obtenida en las entrevistas se verificó que:

- No hay lineamientos que restrinjan el acceso a la bodega a personal ajeno al proceso de inventario, generando obstrucción a los responsables del proceso para la realización de sus actividades. Esto va de la mano con la ausencia de controles preventivos para evitar el riesgo de fuga de inventario.
- Los controles que se transmiten verbalmente a los empleados conlleva un nivel alto de riesgos a no ser cumplidos.
- Falta de controles preventivos, detectivos y correctivos de riesgos existentes y emergentes generando consecuencias significativas en el proceso de inventario e impactando gravemente en la operatividad y en los objetivos del proceso.
- El personal colaborador en el proceso de inventario no cuenta con las competencias adecuadas para la realización de sus responsabilidades.

Para solventar las deficiencias detalladas anteriormente se vuelve necesario que la administración de la entidad en estudio implemente acciones como:

- Un proyecto de consultoría realizada por un auditor que permita evaluar la gestión de riesgos, levantar y evaluar los riesgos con base a COSO ERM y que permitan la identificación de controles preventivos, detectivos y correctivos aplicables al proceso de inventario, así como la identificación de mejoras en los controles para el logro de los objetivos.

- Establecer políticas y procedimientos por escrito para la ejecución del proceso de inventario.
- Adopción de un marco de referencia para la gestión de riesgos.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE PROYECTO DE CONSULTORÍA REALIZADA POR UN AUDITOR INTERNO PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE INVENTARIO A TRAVÉS DE UNA MATRIZ DE RIESGOS Y CONTROLES PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE REPUESTOS DE MAQUINARIA INDUSTRIAL

3.1 Generalidades

3.1.1 Objetivo

Objetivo general

Evaluar el ambiente de control en el proceso de inventario por medio de técnicas de auditoría interna para identificar los riesgos y controles que posee la entidad en estudio y proponer nuevos controles y mejoras en los ya existentes.

Objetivos específicos

- Identificar riesgos en el proceso de inventario y plasmarlos en una matriz para realizar la valoración de la probabilidad por el impacto.
- Identificar los controles establecidos en la gestión de inventario mediante un levantamiento del proceso actual.
- Proponer controles de mejora en el proceso de inventario, basados en COSO ERM.

3.1.2 Alcance

Este trabajo será útil para la administración en la identificación de los riesgos asociados al proceso de inventario de la empresa en estudio, a través de una matriz de riesgos implementada en el proceso evaluado, con la asesoría de un auditor interno que le

permita mejorar la eficacia en el control de su inventario y evitar pérdidas por daños, deterioro y hurto.

3.2 Planteamiento del problema

La empresa en estudio fue fundada en el año 2000 por cuatro accionistas familiares, dedicándose a la venta de repuestos para maquinaria industrial, la cual se encuentra ubicada en el municipio de San Salvador.

Con el paso de los años la empresa ha ido creciendo tanto en sus operaciones como con el personal colaborador. Al verse incrementado sus ventas ha requerido un alto volumen de inventario para cumplir los requerimientos y expectativas de los clientes.

Cuando de inventario se trata se requiere la existencia de políticas y procedimientos efectivos para evitar que se materialicen los riesgos que éste trae consigo. La empresa en estudio no cuenta con políticas y procedimientos escritos y los controles que se aplican en el proceso de inventario se realizan de manera empírica, de tal manera que se han identificado deficiencias en dichos controles, así como ciertos riesgos que ponen en peligro el adecuado ambiente de control interno del proceso de inventario. Además, nunca se ha contratado los servicios de un auditor interno que ayude a proponer soluciones de mejora en los controles.

La realización del trabajo de investigación surge por la necesidad que existe en la empresa de crear e implementar controles eficientes para el proceso de inventario basados en riesgos, debido a que en los últimos años después de realizar los conteos físicos de inventario se ha detectado faltantes de productos en las bodegas con la que cuenta la empresa (casa matriz y 2 sucursales). Falta de adecuada segregación de funciones,

controles que restringen el acceso de personal a la bodega y otros controles que ayuden a mitigar los riesgos existentes y emergentes en el proceso de inventario.

3.3 Desarrollo del caso.

Con el desarrollo del caso planteado anteriormente, en el trabajo se ha incluido un cuestionario de control interno para conocimiento de la situación actual de la empresa, a partir de ahí la realización de un flujograma que permita el conocimiento del proceso que actualmente se maneja en la gestión del inventario. Posteriormente se realiza el levantamiento de una matriz de riesgos y controles de la empresa, que permita proponer controles o mejoras en los existentes basándose en el marco de gestión de riesgos COSO ERM, proporcionando a la empresa una herramienta que le permita la evaluación de la gestión en dicho proceso.

Solicitud de servicio de consultoría

San Salvador 1 de julio de 2022

Lic. José Manuel Andrade
Auditores, S.A. de C.V.
Presente:

Por medio de la presente me permito comunicarle que, requerimos de sus servicios profesionales en la realización de una consultoría de gestión de riesgos aplicada a los procesos del área de inventario, con el objetivo de evaluar la situación actual del control interno y con ello proponer mejoras al área, periodo comprendido desde el 1 de enero 2021 al 31 de marzo de 2022.

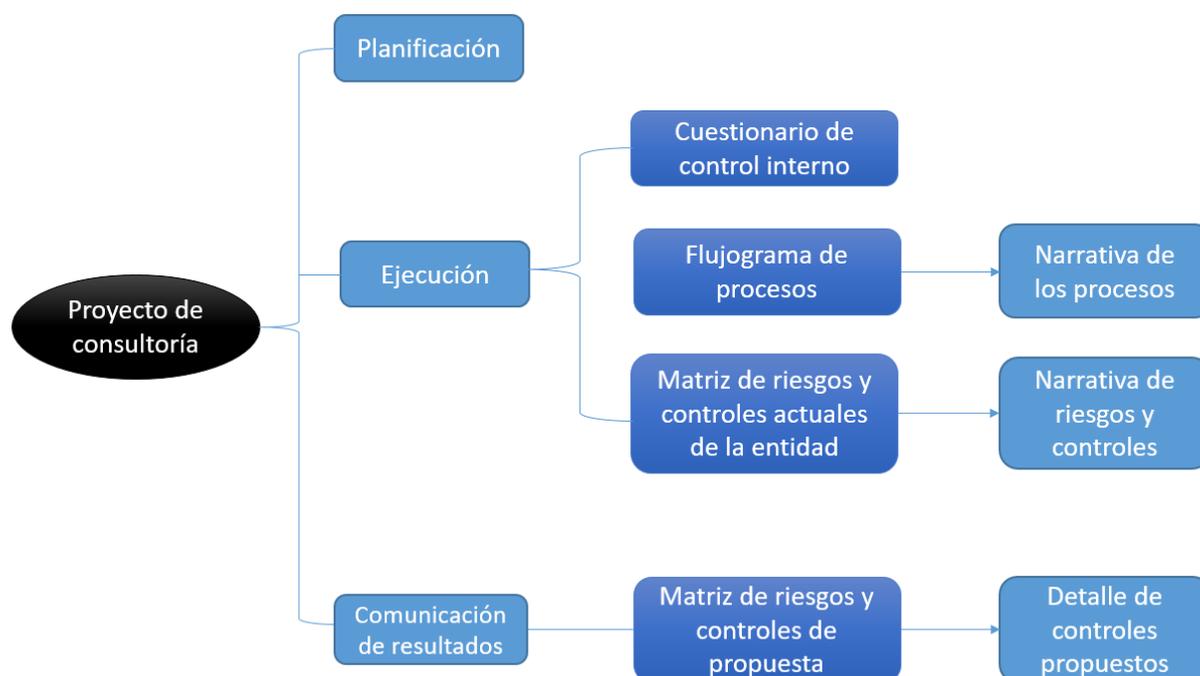
La consultoría tiene como alcance el estudio y evaluación de la situación actual de la empresa en el proceso de inventario que permita la identificación de riesgos, así como la identificación de mejoras en los controles aplicables al proceso que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Agradeciendo su atención a la presente y en espera de su aceptación del encargo.

Atentamente:



Lic. Yared Antonio Gutierrez
Representante legal
Empresa en estudio, S.A. de C.V.

Figura 3*Fases del proyecto de consultoría***Planificación del proyecto de consultoría para el proceso de inventario****Objetivo**

Realizar un estudio y evaluación de la gestión de riesgos que realiza la administración en el proceso de inventario, para identificar mejoras a implementar que permitan un mejor desarrollo de las actividades.

Alcance de la auditoría

El alcance del proyecto de consultoría en la empresa comprende desde enero de 2021 a marzo de 2022. Usando el criterio establecido por las Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna, observando, además lo establecido por el modelo COSO ERM. Por lo tanto, el proyecto de consultoría incluirá: la evaluación del control interno aplicado por la empresa en el proceso de inventario para la obtención de información suficiente y adecuada que permita proponer nuevos controles o mejoras a los ya existentes para la mitigación de los riesgos identificados.

Conocimiento del cliente

Misión

Ser una empresa competitiva y líder en la calidad de los productos y servicios que se comercializan, generando valor a nuestros clientes y empleados.

Visión

Convertirse en la mejor opción en la distribución de repuestos y soluciones con el fin de satisfacer las necesidades del mercado.

Valores corporativos

- Calidad
- Respeto
- Confianza
- Experiencia

- Responsabilidad
- Tenacidad
- Pujanza
- Innovación

Objetivos estratégicos

Objetivo general

Convertirnos en la máxima distribuidora de rodamientos y artículos de calidad para la industria en todo el país.

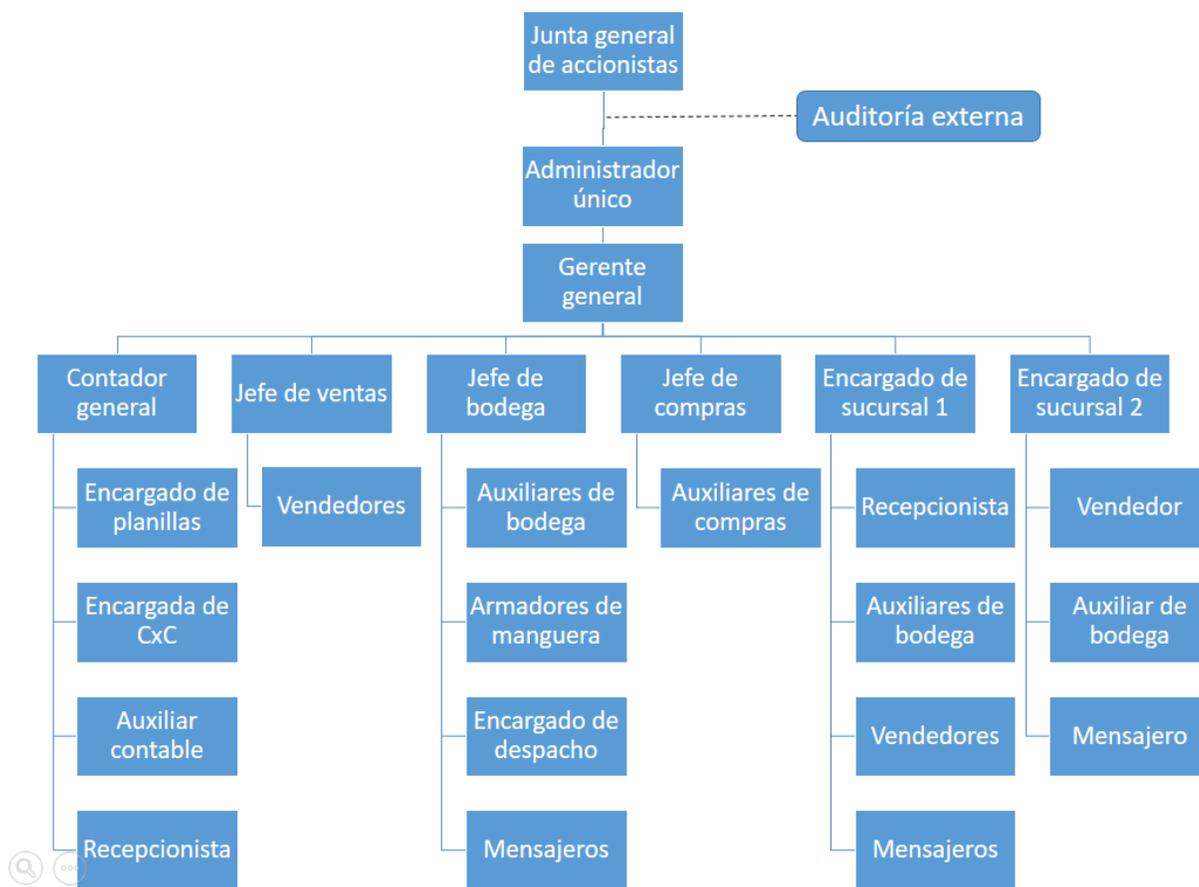
Objetivos específicos

- Demostrar la aplicación de los valores corporativos en cada una de las actividades que se realizan.
- Dar a conocer que la empresa, distribuye productos con los más altos estándares de calidad.
- Posicionarse en el mercado, como la primera alternativa de abastecimiento de rodamientos y artículos.

Aspectos generales de la empresa

- Ubicación: La empresa se encuentra ubicada en el municipio de San Salvador. Contando con dos sucursales: una en el municipio de San Miguel y la otra en el municipio de Sonsonate.

- Estructura organizacional:



- Actividad principal: venta de repuestos para maquinaria industrial.
- Principales áreas de la organización:
 - Contabilidad: Registro de información financiera y contable para la emisión de estados financieros. Se realizan presupuestos de ingresos y gastos junto con la administración y gerente de ventas.
 - Bodega: encargados de la gestión del inventario: recepción de productos, preparación y despacho de los pedidos realizados por los clientes y sucursales.

- Ventas: a cargo de asesores quienes realizan la logística de distribución del producto.
- Compras: Encargados de realizar la logística de importación de productos hasta entregarlo en la bodega.
- Sucursales: encargadas de la distribución de los productos en la zona occidental y zona oriental

Identificación de factores de riesgos internos y externos

Análisis FODA

Perspectiva interna	Perspectiva externa
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Personal capacitado ● Capacidad financiera ● Buen ambiente laboral ● Conocimiento del mercado ● Calidad del producto 	<ul style="list-style-type: none"> ● Alianzas estratégicas ● Alta demanda de productos ● Expansión en todo el país a través de sucursales ● Mercado mal atendido ● Mayor demanda
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Competencia del sector muy alta ● Organización estructural débil ● Deficiencia en la gestión de riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Nuevos competidores con precios más bajos ● Cambios en la legislación ● Competencia muy agresiva

<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de capacitación ● Equipamiento viejo ● Salarios bajos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio de preferencias de clientes ● Inflación de precios
---	--

Estudio y evaluación del control interno

Para el logro de metas y objetivos la gerencia debe tomar decisiones fundadas sobre los niveles de exposición al riesgo que desea aceptar, por lo cual se debe implementar controles apropiados para mitigar la exposición del riesgo hasta un nivel aceptable.

La evaluación de control interno es utilizada para la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con el logro de los objetivos de la organización. Para ello se han considerado los siguientes parámetros:

Identificación de riesgos: Se refiere al proceso de identificar y clasificar los riesgos del negocio y sus características.

Medición del riesgo: Consiste en medir la gravedad del impacto (consecuencias) y probabilidad de ocurrencia.

Impacto: La magnitud (gravedad) del riesgo se puede medir en términos cuantitativos, asignándoles una ponderación que indica la magnitud de las consecuencias, por lo que se clasifica de la siguiente manera:

Clasificación	Nivel	Impacto financiero	Impacto operacional	Impacto reputacional
Menor	1	Hasta \$1,238.21 - (<0.05% de activo)	Interrupción de las operaciones de los procesos hasta por 4 horas	El hecho afecta la confianza y credibilidad colaboradores internos, sin salir del proceso
Moderado	2	De \$2,476.42 hasta \$4,952.83 - (0.1% de activo)	Interrupción de las operaciones de los procesos hasta por 1 día.	El hecho se despliega a toda la compañía
Mayor	3	De \$4,952.83 hasta \$9,905.67 - (0.2% de activo)	Interrupción de las operaciones de los procesos hasta por 2 días.	El hecho tiene relación con los clientes
Catastrófico	4	Más de \$9,905.67 - (>0.4% del activo)	Interrupción de las operaciones de los procesos por más de 2 días.	El hecho tiene relación con partes interesadas (clientes y proveedores) y tiene despliegue en redes sociales y medios masivos a nivel nacional.

La escala de valoración del impacto financiero se ha determinado por el valor de activo de la empresa en estudio de la siguiente manera:

Activo	\$ 2,476,416.37
--------	-----------------

Catastrófico	0.40%	\$9,905.67
Mayor	0.20%	\$4,952.83
Moderado	0.10%	\$2,476.42
Menor	0.05%	\$1,238.21

Probabilidad: frecuencia de que ocurra el riesgo, se puede medir en términos cualitativos o cuantitativos, se define de la siguiente manera:

Clasificación	Nivel	Descripción
Casi nunca	1	Ocurrencia del evento de 1 vez al año
Poco probable	2	Ocurrencia del evento de 2 a 4 veces al año
Probable	3	Ocurrencia del evento de 5 a 7 veces al año
Muy probable	4	Ocurrencia del evento de 8 veces o más en el año

Ponderación del riesgo: Para ponderar el riesgo total en la matriz de riesgo, los resultados se separan en: riesgo inherente (probabilidad por impacto) y riesgo control (probabilidad por impacto).

Menor o igual a 4	Bajo
Mayor que 4 y menor o igual a 9	Medio
Mayor que 9	Alto

RIESGOS TOTALES

IMPACTO	PROBABILIDAD			
	Casi nunca	Poco probable	Probable	Muy probable
Catastrófico	B	M	A	A
Mayor	B	M	M	A
Moderado	B	B	M	M
Menor	B	B	B	B

Cuestionario de control interno

Con la finalidad de conocer los diferentes controles que la empresa aplica en su operatividad en el proceso de inventario se realizarán cuestionarios basados en COSO ERM para identificar los riesgos a los cuales se encuentra expuesta y establecer aquellos asuntos potenciales en la matriz de riesgos. En el desarrollo de los cuestionarios, se solicitará a las personas colaboradoras, que brinden toda la información requerida para una comprobación de las respuestas obtenidas y/o en algunos casos será necesario describir para un mejor conocimiento. Para la preparación de los cuestionarios de evaluación de control interno se tomarán en cuenta la opinión del contador general y del jefe de bodega.

Recursos

Para llevar a cabo el proyecto de consultoría sobre la evaluación de la gestión de riesgos en el proceso de inventario se cuenta con los siguientes recursos:

Recurso Humano: El personal que llevará a cabo el proyecto de consultoría está debidamente capacitado, posee las competencias adecuadas para alcanzar los objetivos.

Recursos materiales: Se cuenta con los recursos materiales necesarios, para poder llevar a cabo todas aquellas actividades o funciones asignadas de forma eficaz y eficiente.

Recursos financieros: Los recursos financieros para este proyecto de consultoría están relacionados con las erogaciones que se deben hacer en los recursos humanos y materiales para el mismo fin.

Cronograma

Cronograma de auditoría interna 2022								
Actividad	Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Conocimiento de la entidad								
Planeación de la auditoría								
Cuestionarios de control interno								
Conocimiento del proceso actual del inventario								
Elaboración de matriz de riesgos y controles actuales								
Propuesta de mejoras y nuevos controles								
Comunicación a la entidad								

Ejecución

Auditoría comprendida entre el período	De septiembre a octubre 2022	Referencia P1		
Preparado por: David Vásquez	Fecha: 10/09/2022	Versión: 1		
Revisado por: Liliana Pérez	Fecha: 19/09/2022			
Aprobado por: Graciela Méndez	Fecha: 20/09/2022			
Objetivo: Conocer si la organización realiza una adecuada gestión de riesgos en el proceso de inventarios				
Encuesta dirigida a: Contador general				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Respuesta			Documentación y/o comentarios
	Si	Parcialmente	No	
Componente: Evaluación del componente de Gobierno y Cultura				
¿Comparan los resultados de los conteos físicos con los saldos contabilizados?	✓			Listado de conteo y valoración de los inventarios.
¿Cuál es el proceso a seguir en caso de presentar diferencias entre el conteo físico y lo contabilizado?	✓			Se verifican los movimientos a nivel de kardex de cada ítem y los movimientos que se han generado por traslado entre bodegas.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Existe un comité de prevención de riesgos?			✓	
¿Existe segregación de funciones para el personal de bodega?	✓			Coordinadora del Área; Auxiliares de Bodega, Encargado de despachos y Encargados de Traslados entre Bodegas
¿Se tienen establecidas y claramente definidas las responsabilidades de cada uno de los colaboradores?	✓			
¿Ha promovido la administración una cultura de riesgos?			✓	
¿Existe manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario?			✓	
¿Cuenta la empresa con un comité que difunda y vigile todo lo relacionado con la ética?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se investigan y documentan las posibles violaciones a los valores éticos establecidos por la empresa?			✓	
¿Se sancionan los comportamientos contrarios a los valores éticos?			✓	
¿Se realizan capacitaciones al personal para promover la cultura de riesgos?			✓	
¿Se fomentan actividades que contribuyan para un buen ambiente laboral?	✓			
¿Existen políticas para una buena administración de personal?	✓			
¿Existe manual de procedimiento para el reclutamiento de personal?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Respuesta			Documentación y/o comentarios
	Si	Parcialmente	No	
Componente: Estrategia y objetivos				
¿Se tiene definida la misión y visión de la organización?	✓			
¿Se ha determinado por parte de la administración el apetito al riesgo?			✓	
¿Qué tan importante es para la organización gestionar los riesgos en el proceso de inventario?			✓	
¿Se cuenta con un plan de acción alternativo si un riesgo no es mitigado oportunamente?			✓	
¿Se cuenta con sistema de video vigilancia en el almacén?			✓	
¿Ha establecido la administración objetivos para el proceso de inventario?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
Si la respuesta es sí, ¿esos objetivos están acorde a los objetivos estratégicos de la organización?			✓	

Componente: Desempeño				
¿Tiene la administración conocimiento de gestión de riesgo?			✓	
¿Han adoptado un marco de referencia para la gestión de riesgo? ¿Cuál es?			✓	
¿Realiza la administración evaluaciones a los riesgos o posibles riesgos en el proceso de inventario?			✓	
¿Se documentan las evaluaciones de riesgos que realiza la administración?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se han identificado los riesgos que se pueden dar al no cumplir con la normativa técnica y legal aplicable al control y manejo del inventario?			✓	
¿En la gestión de riesgos se considera la posibilidad de hurto de inventario?			✓	
¿Se priorizan los riesgos considerando tanto la probabilidad de ocurrencia como su impacto?			✓	
¿Existe un plan de acción a seguir en caso que un riesgo se materialice?			✓	
¿Cuenta la administración con una matriz de riesgos en el proceso de inventario?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Respuesta			Documentación y/o comentarios
	Si	Parcialmente	No	
Componente: Revisión				
¿Qué hace la organización para evaluar la afección en el proceso de inventarios cuando hay cambios en las leyes?			✓	
¿Se realizan evaluaciones sobre el proceso de inventario a partir del desempeño realizado en la gestión del proceso de inventario?			✓	
¿Se evalúa el cumplimiento de los objetivos en el proceso de inventario para el seguimiento de la estrategia empresarial?			✓	
Componente: información, comunicación y reporte				
¿Cuenta la organización con un método de inventario sistematizado?	✓			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Las descargas de inventario se realizan de forma manual o automática cuando se realiza una venta?	✓			Automática
¿Cuándo se debe informar una noticia importante se realizan por medio de correos electrónicos?	✓			
¿De qué forma se les transmite información a los empleados que no cuentan con un correo de la organización?	✓			Whatsapp o llamadas telefónicas
¿Los sistemas utilizados en el área contable brindan información oportuna y confiable, evitando la duplicidad de datos?	✓			
¿Son comunicados de forma oportuna cambios en las políticas y procedimientos o cuando se crea una nueva?	✓			

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se presentan oportunamente los informes sobre la gestión de inventario para la toma de decisiones oportunas?		✓		
¿Los informes presentados a la gerencia demuestran el logro de los objetivos planteados en el proceso de inventario?			✓	
Cuándo se realiza el conteo físico, ¿el informe es remitido oportunamente al departamento de contabilidad?	✓			

Auditoría comprendida entre el período	De septiembre a octubre 2022	Referencia P2		
Preparado por: David Vásquez	Fecha: 10/09/2022	Versión: 1		
Revisado por: Liliana Pérez	Fecha: 19/09/2022			
Aprobado por: Graciela Méndez	Fecha: 20/09/2022			
Objetivo: Conocer si la organización realiza una adecuada gestión de riesgos en el proceso de inventarios				
Encuesta dirigida a: jefe de bodega				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Respuesta			Documentación y/o comentarios
	Si	Parcialmente	No	
Componente: Evaluación del componente de Gobierno y Cultura				
¿Se revisan periódicamente los objetivos establecidos en el proceso de inventario?			✓	
¿Los conteos físicos de inventario son supervisados por personal ajeno al proceso de inventario?	✓			El departamento de contabilidad es el supervisor del conteo y los auditores externos llegan a validar una muestra

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Existe segregación de funciones para el proceso de inventario?		✓		La falta de personal en el área de bodega impide tener una adecuada segregación
¿Se tienen establecidas y claramente definidas las responsabilidades de cada uno de los colaboradores del área de bodega?	✓			No existe un manual de puestos, pero verbalmente se les da una inducción a cada colaborador del área
¿Existe manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario?			✓	
¿Se brinda una adecuada inducción del proceso de inventario cuando se contrata nuevo personal en el área de bodega?	✓			La inducción se da verbalmente
¿Se han dado a conocer a los empleados los valores éticos?			✓	
¿Se sancionan los comportamientos contrarios a los valores éticos?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se realizan capacitaciones al personal a cargo del proceso de inventario para promover la cultura de riesgo?			✓	
¿Se realizan evaluaciones al personal encargado del proceso de inventario?		✓		
¿Se fomentan actividades que contribuyan para un buen ambiente laboral?	✓			
¿Existe manual de procedimiento para el reclutamiento de personal?			✓	

Componente: Estrategia y objetivos				
¿Con qué frecuencia se enlistan los riesgos externos que pueden afectar la operatividad del proceso de inventario?			✓	No se realiza
¿Se ha determinado por parte de la administración el apetito al riesgo?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se ha considerado a la competencia dentro de los riesgos identificados?			✓	
¿Se cuenta con un plan de acción alternativo si un riesgo no es mitigado oportunamente?			✓	
¿Ha establecido la administración objetivos para el proceso de inventario?		✓		No se les da seguimiento a esos objetivos
Si la respuesta es sí, ¿esos objetivos están acorde a los objetivos estratégicos de la organización?			✓	La mayoría de objetivos son enfocados para tener un mayor nivel de venta

Componente: Desempeño				
¿Efectúan conteos de inventario cíclicos?		✓		La falta de persona dificulta tener conteos cíclicos
¿Reciben con frecuencia devoluciones de productos por parte de los clientes?			✓	La devolución de productos es poca
¿Se registran y/o documentan todas las salidas de productos de la bodega?	✓			Por medio de facturas, CCF, FEX, notas de remisión, hojas de traslados

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
<p>¿Qué documentos utilizan para dar salida al inventario de la bodega?</p> <p>a. Orden de facturación</p> <p>b. Nota de remisión</p> <p>c. Documento legal de venta</p> <p>d. Otro, explique</p>	✓			Notas de remisión, documentos legales de ventas, hojas de traslados entre bodegas
<p>¿Qué documento utilizan para el traslado entre bodegas?</p>	✓			Hojas de traslados que llevan toda la información de la empresa y la descripción de los productos que se envían
<p>¿Qué medio utilizan para el traslado de productos entre bodegas?</p> <p>a. Transporte público</p> <p>b. Transporte subcontratado</p> <p>c. Transporte de la empresa</p>	✓			La mayoría de ocasiones es por medio de transporte público, se le paga a un motorista de las rutas que viajan a la ubicación de las sucursales.
<p>¿Quiénes están autorizados para ingresar a la bodega?</p>			✓	No existe restricción en el ingreso a la bodega de productos para el personal de la empresa

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Resultan sobrantes y/o faltantes de inventario cuando se realizan los conteos físicos?	✓			
¿Existen productos en exceso, dañados, obsoletos o de poca rotación?	✓			
¿Realiza la administración evaluaciones a los riesgos o posibles riesgos en el proceso de inventario?			✓	
¿Se documentan las evaluaciones de riesgos que realiza la administración?			✓	
¿En la gestión de riesgos se considera la posibilidad de hurto de inventario?			✓	
Las compras locales y del exterior las realiza el mismo departamento de compras			✓	El departamento de compras solo tiene a cargo las importaciones (compras del exterior)

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se ha definido un proceso para solicitar mercadería al departamento de compras? ¿Cuál es la documentación requerida?	✓			Ventas pasa cotización aprobada por cliente u orden de compra para solicitar la importación
¿Quién revisa que el inventario recibido es lo solicitado?	✓			El jefe de bodega junto con un auxiliar de compras revisan con la lista de empaque
¿La persona que recibe los productos es la misma que genera el ingreso en el sistema?		✓		En compras locales, recibe e ingresa un auxiliar de bodega y el jefe de bodega revisa los ingresos. En importaciones, recibe el jefe de bodega junto con un auxiliar de compras y el ingreso lo realiza un auxiliar de compras
¿Existe una persona responsable de autorizar la salida del inventario de bodega?	✓			El jefe de bodega, en caso de faltar este, lo realiza el encargado de despacho
¿Qué documentación necesita para dar salida del almacén a los productos solicitados por el departamento de ventas?	✓			El documento legal de venta (CCF, FEX, consumidor final, remisión) sellado y firmado de entregado

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Se tienen identificados los riesgos en cada proceso de la gestión de inventario?			✓	

Componente: Revisión				
¿Se ajusta el proceso de inventario ante los cambios que se dan en el entorno? ¿De qué forma?			✓	
¿Se comparan los resultados obtenidos en el proceso de inventario con lo planificado previamente?		✓		
¿Con qué frecuencia se realizan estas comparaciones?		✓		Poco frecuente
¿Se ha propuesto un esquema de capacitación para los empleados para la gestión de riesgos?			✓	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
Componente: información, comunicación y reporte				
¿Cuenta la organización con un método de inventario sistematizado?	✓			
¿Las descargas de inventario se realizan de forma manual o automática cuando se realiza una venta?	✓			automáticamente descarga del kardex
¿Cuándo se debe informar una noticia importante se realizan por medio de correos electrónicos?	✓			Correo y Whatsapp
¿De qué forma se les transmite información a los empleados que no cuentan con un correo de la organización?	✓			Por Whatsapp o llamada telefónica
¿Se utilizan las redes sociales para contactar a nuevos proveedores de inventario?		✓		Solo para compra de gastos (papelería, limpieza)
¿Se buscan instrumentos y técnicas más sofisticadas para agilizar el proceso de inventario?			✓	

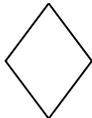
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
Cuando se identifica un riesgo o problema ¿se comunica inmediatamente a la administración?		✓		Mayormente solo cuando se trata de algún problema que afecte el área comercial
¿Son comunicados de forma oportuna cambios en las políticas y procedimientos o cuando se crea una nueva?			✓	
¿Se transmite inmediatamente a los empleados los planes de acción ante el surgimiento de un riesgo en el área de inventario?			✓	
¿Se informa de manera clara y oportuna a la administración de los riesgos identificados en el proceso de inventario?			✓	
¿Se informa a la administración sobre el desempeño de los empleados a cargo del proceso de inventario?		✓		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO SEGÚN COSO ERM 2017				
Pregunta	Si	Parcialmente	No	Documentación o comentarios
¿Los informes presentados a la gerencia demuestran el logro de los objetivos planteados en el proceso de inventario?		✓		Es rara la ocasión que se le pasan reportes o informes a gerencia
Cuándo se realiza el conteo físico, ¿el informe es remitido oportunamente al departamento de contabilidad?		✓		

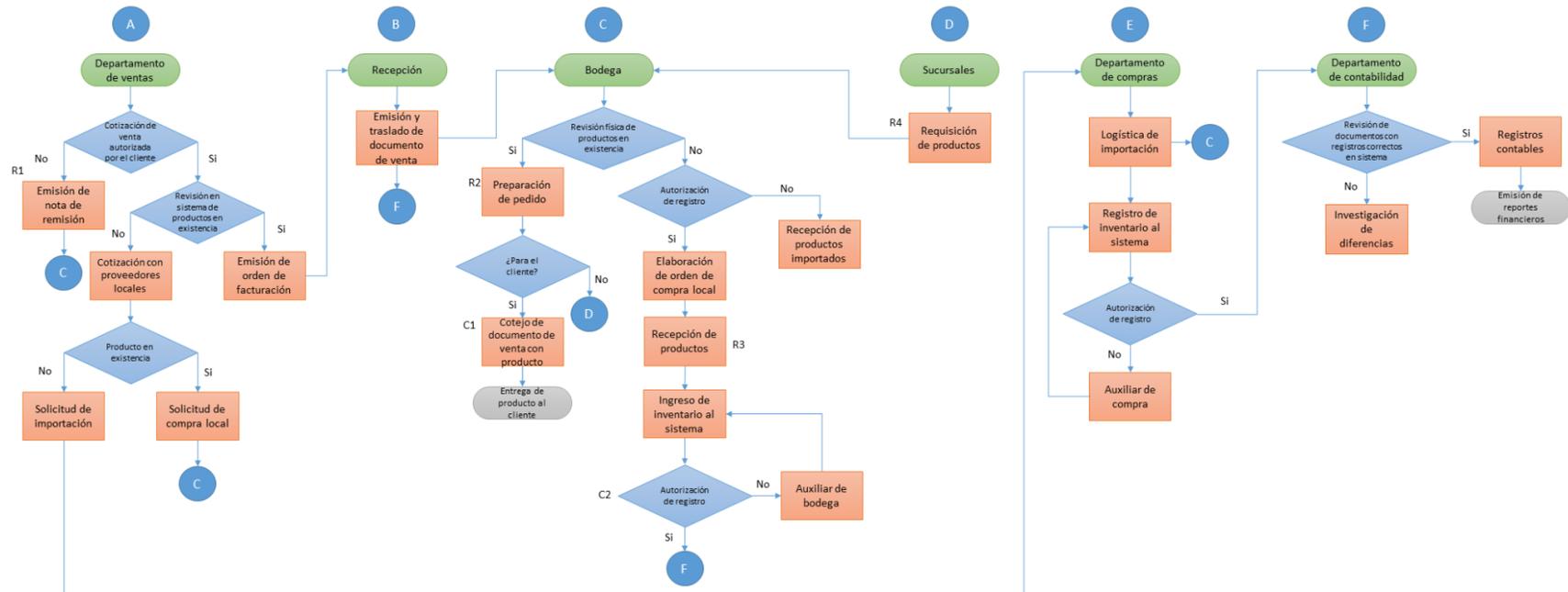
Resultados obtenidos de cuestionarios de control interno de proceso de inventario según modelo COSO ERM

Componente	Porcentaje	Estado actual
Gobierno y cultura	58%	Media
Estrategia y objetivos	89%	Deficiente
Desempeño	71%	Deficiente
Revisión	88%	Deficiente
Información, comunicación y reporte	33%	Buena

Simbología utilizada en el flujograma

Símbolo	Significado
	Conector de rutina: permite dar continuidad a las actividades, evitando la intersección de líneas.
	Terminal: indica el inicio o la terminación del flujo del proceso
	Decisión: Señala un punto en el flujo donde se produce una bifurcación del tipo “si” o “no”.
	Conector de un proceso: conexión o enlace con otro proceso, en el que continúa el diagrama
	Línea de flujo: indica el sentido del flujo del proceso

Flujograma del proceso de inventario implementado actualmente por la empresa



Narrativa de riesgos y controles identificados

Riesgos		Controles	
R1	Duplicidad de despachos de productos por medio de nota de remisión y CCF: se despacha producto por medio de nota de remisión y posteriormente cuando se crea el documento legal de venta se vuelve a despachar el mismo producto.		No existe control definido
R2	Despacho de productos incorrectos o incompletos: Error del encargado de despacho a la hora de entregar los productos al cliente o sucursal.	C1	Quien realiza el despacho de productos es diferente a quien prepara los pedidos y antes de entregar el producto al cliente realiza un cotejo de documento de venta con el producto que se está entregando.
R3	Incorrecto registro de las entradas de inventario en sistema: El mismo personal de bodega que recibe el producto comprado localmente es quien ingresa esa compra al sistema.	C2	Autorización de documentos: La jefe de bodega coteja la información ingresada al sistema con el documento de compra, posteriormente coloca firma autorizando la compra para enviar el

			documento al departamento de contabilidad.
R4	Robo de inventario externo por traslado de productos en transporte público: Producto viaja sin ninguna custodia hacia las sucursales.		No existe control definido

Narrativa de los procesos

Proceso 1: Todo comienza con una cotización de venta aprobada por el cliente, el departamento de ventas revisa en sistema la existencia del producto y si se cuenta con el producto genera la orden de facturación y pasa a recepción para que emita y traslade el documento de venta a bodega, en caso el cliente necesite el producto, pero no envía la cotización aprobada se emite una nota de remisión y se factura cuando el cliente envía la cotización aprobada. Posteriormente, trasladan una copia de la nota de remisión al personal de bodega y el original y respectivas copias al departamento de contabilidad.

Proceso 2: En caso el departamento de ventas no encuentra existencias en el sistema realiza una cotización con proveedores locales y si encuentra el producto con el proveedor pasa la solicitud de compra a bodega. Caso contrario no se encuentre el producto localmente, se le hace la notificación al cliente si puede esperar a traerlo del exterior; si el cliente acepta se pide la cotización u orden de compra firmada y sellada por el cliente para pasar la solicitud de importación al departamento de compras.

Proceso 3: El auxiliar de bodega recibe el documento de venta o remisión y procede a validar físicamente la existencia de lo facturado, en caso se confirma la existencia física del producto se prepara el pedido, si es para cliente se pasa al encargado de despacho y este coteja el documento de venta con producto físico para hacerlo llegar al cliente a domicilio o en mostrador. Si el producto es para una sucursal, de igual manera se pasa al encargado de despacho y este coteja el documento de venta con producto físico para enviarlo por transporte público a la sucursal correspondiente.

Proceso 4: El auxiliar de bodega recibe la solicitud de compra del departamento de ventas y confirma si el artículo realmente no se encuentra físicamente por cualquier diferencia entre el inventario de sistema y físico, después genera la orden de compra local, se recibe el producto de parte del proveedor y se le da ingreso al sistema. Posteriormente el jefe de bodega revisa los ingresos hechos por el auxiliar y autoriza trasladar los documentos originales al departamento de contabilidad, en caso no autorice por alguna diferencia identificada se regresa el documento al auxiliar de bodega para que subsane el error y pasa nuevamente a revisión por parte del jefe de bodega.

Proceso 5: Departamento de compras recibe la solicitud de importación de parte del departamento de ventas, realiza la logística de importación. Después de la gestión de importación un auxiliar de compras con los colaboradores de bodega receptiona el pedido verificando la lista de empaque con los artículos físicos. Posteriormente con la aprobación de las cantidades recibidas en bodega se procede a ingresar el retaceo en sistema, luego el jefe de compras revisa los ingresos hechos por el auxiliar y autoriza trasladar los documentos de la gestión de importación y el retaceo finalizado al departamento de contabilidad. En caso no autorice por alguna diferencia identificada se regresa el

documento al auxiliar de compras para que subsane el error y pasa nuevamente a revisión por parte del jefe de compras.

Proceso 6: Departamento de contabilidad recibe los documentos de bodega y departamento de compras firmando de recibido y procede con la revisión de los mismos, si se detecta alguna inconsistencia en el ingreso al sistema o documento físico se procede a la investigación y devolución del documento al departamento correspondiente. Caso contrario si están correctos se da paso al registro contable y finaliza con la emisión de reportes financieros.

Matriz de riesgos y controles actual

Con base a la información proporcionada por la empresa se ha realizado el levantamiento de riesgos y controles que se han identificado durante la realización de las actividades del proceso de inventario, dicha información se ha plasmado en una matriz de riesgos y controles con la respectiva calificación del riesgo inherente.

Actividad	Objetivo de la actividad	Descripción del riesgo	Propietario del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación del riesgo inherente			Nombre del control	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Responsable	Evidencia	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	
					Calificación		Riesgo inherente (P*I)									
					Probabilidad	Impacto										
Bodega	Gestionar adecuadamente el proceso de inventario, asegurando la integridad de las existencias con el saldo de inventario para realizar la preparación y despachos de productos de manera eficiente	1	Duplicidad de despachos de productos, por medio de nota de remisión y luego por CCF	Jefe de bodega	ROP	3	4	12	No existe control definido	No existe control definido						
		2	Despacho de productos incorrectos o incompletos	Jefe de bodega	ROP	3	4	12	Cotejo de documento de venta	El auxiliar prepara el producto para despacho conforme a documento de venta, posterior a ello el encargado de despacho valida el producto preparado contra la factura de venta.	Manual	Preventivo	Encargado de despacho	Documento de venta sellado y firmado	Varias veces al día	Archivo
		3	Robo de inventario externo por traslado de productos en transporte público	Jefe de bodega	ROP	4	4	16	No existe control definido	No existe control definido						
		4	Extracción de inventario de las bodegas de sucursales	Jefe de bodega	ROP	3	4	12	No existe control definido	No existe control definido						
		5	Movimientos de inventarios no registrados	Jefe de bodega	ROP	1	4	4	Validar la integridad de las salidas de inventario versus ventas	El módulo de facturación e inventarios están integrados en el sistema, validando la consistencia entre salidas de inventario (descargas del kardex)	Automatico	Preventivo	Jefe de bodega	Reporte de kardex	Multiple	Digital
		6	Incorrecto registro de los movimientos de inventario en el sistema	Jefe de bodega	ROP	3	3	9	Establecer adecuada segregación de funciones en gestión del inventario	Existe parcialmente la segregación de funciones, pero en algunas ocasiones la misma persona que ingresa los documentos de compras locales es la misma que los recibe	Manual	Preventivo	Auxiliar de bodega			
		7	Diferencias entre existencias físicas versus sistema	Jefe de bodega	ROP	3	2	6	Conteos cíclicos	El jefe de bodega programa a sus auxiliares realizar conteos de muestras de inventario para validar las existencias que arroja el sistema, luego de realizar el conteo y encuentran diferencias estas se trasladan al departamento de contabilidad para su debido ajuste	Manual	Preventivo	Auxiliar de bodega	Reporte de diferencias	Trimestral	Archivo
Contabilidad	Mantener actualizados los saldos contables relacionados al proceso de inventario	8	Saldo de inventario no conciliado entre sistema de inventario y contabilidad	Contador	ROP	3	3	9	Conciliación de saldos de los conteos físicos y contabilidad	El jefe de bodega pasa a contabilidad los saldos de la toma física de inventario, con sus diferencias identificadas. El contador valida esas diferencias y se consulta a gerencia que hacer con las discrepancias para conciliar el saldo y reflejar en los estados financieros un valor razonable	Manual	Detectivo	Jefe de bodega	Lista de conteo físico de inventario y conciliación	Annual	Digital
Administración	Proporcionar los insumos necesarios y herramientas necesarias para un adecuado desarrollo del proceso de inventario	9	Cometimiento de actos impropios y antieéticos	Administración	RORG	4	3	12	No existe control definido	No existe control definido						
		10	Realización de funciones a criterio propio del personal de bodega	Administración	RORG	4	2	8	No existe control definido	No existe control definido						
		11	No existe restricción de acceso físico a la bodega	Administración	RORG	4	4	16	No existe control definido	No existe control definido						
		12	Mal desempeño del proceso de inventario	Administración	RORG	3	3	9	No existe control definido	No existe control definido						

Impacto	
Menor	1
Moderado	2
Mayor	3
Catastrófico	4

Probabilidad	
Casi nunca	1
Poco probable	2
Probable	3
Muy probable	4

Calificación del riesgo	
Menor o igual a 4	Bajo
Mayor que 4 y menor o igual a 9	Medio
Mayor que 9	Alto

Comunicación de Resultados

PROYECTO DE CONSULTORÍA PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EL PROCESO DE INVENTARIO.

Objetivo: Realizar un estudio y evaluación de la gestión de riesgos que realiza la administración en el proceso de inventario, para identificar mejoras a implementar que permitan un mejor desarrollo de las actividades.

Alcance: El alcance del proyecto de consultoría en la empresa comprende desde enero de 2021 a marzo de 2022. Usando el criterio establecido por las Normas Internacionales para para el Ejercicio de la Profesión de Auditoría Interna, observando, además lo establecido por el modelo COSO ERM. Por lo tanto, el proyecto de consultoría incluirá: la evaluación del control interno aplicado por la empresa en el proceso de inventario para la obtención de información suficiente y adecuada que permita proponer nuevos controles o mejoras a los ya existentes para la mitigación de los riesgos identificados.

Antecedentes del proceso:

Con la cotización de ventas se prepara ya se el documento de venta o la nota de remisión los cuales son enviados a bodega para realizar la preparación del pedido y pasarlo a despacho. En caso no hay producto en existencia el departamento realiza la gestión de compra en el mercado local y el registro en el sistema de inventario es realizado por los auxiliares de bodega quien a su vez realizan la recepción del producto, en caso no haya producto en el país se le emite una solicitud de compra al departamento de compra

quien realiza las gestiones de importación, en este caso, el registro del inventario lo realizan los auxiliares de compras, quienes junto con los auxiliares de bodega realizan la recepción del producto importado.

Propuesta de matriz de riesgos y controles

Posteriormente a la evaluación de la situación actual de la empresa, se presenta una matriz con la propuesta de controles para mitigar los riesgos identificados en el proceso de inventario, detallando el riesgo de control una vez aplicados los controles.

Actividad	Objetivo de la actividad	Descripción del riesgo	Propietario del riesgo	Tipo de riesgo	Evaluación del riesgo inherente			Nombre del control	Detalle del control	Naturaleza	Tipo de control	Responsable	Evidencia	Frecuencia	Medio de conservación de la evidencia	Evaluación de Riesgo Control				
					Calificación		Riesgo inherente (P*I)									Calificación		Riesgo Control (P*I)	Riesgo Residual (RI/RC)	
					P	I										P	I			
Bodega	Gestionar adecuadamente el proceso de inventario, asegurando la integridad de las existencias con el saldo de inventario para realizar la preparación y despacho de productos de manera eficiente y oportuna	1	Duplicidad de despachos de productos, por medio de nota de remisión y luego por CCF	Jefe de bodega	ROP	3	4	12	Validar despacho con cotización	Cuando se despache productos ya sea por medio de nota de remisión o cof, factura o factura de exportación debe ir adjunta a estos la cotización de venta la cual debe contener un número único que deberá ser digitado en sistema por el encargado de pedidos, para que automáticamente se valide si no existe un despacho anterior	Seminotomático	Detectivo	Encargado de preparar pedido	Copia del documento de venta o nota de remisión con cotización de venta	Varias veces al día	Archivo / digital	2	2	4	3
		2	Despacho de productos incorrectos o incompletos	Jefe de bodega	ROP	3	4	11	Etiquetado de productos con código de barra	Colocar a cada producto una etiqueta con código de barra al momento de colocarlo en los estantes, al momento de revisar el producto para despacho se deberá pasar cada artículo en un lector de códigos de barra	Seminotomático	Preventivo	Auxiliar de bodega	Etiquetas	Varias veces al día	2	3	6	2	
									Colocar ubicación del producto en el sistema	Identificar los estantes por #, fila y cara de estante, posteriormente en el módulo de inventario del sistema deberá existir un campo para detallar la ubicación a cada producto	Manual	Preventivo	Auxiliar de bodega	Reporte de artículos por ubicaciones	Diario					Digital
									Cotejo de documento de venta	El auxiliar prepara el producto para despacho conforme a documento de venta, posterior a ello el encargado de despacho valida el producto preparado contra la factura de venta.	Manual	Preventivo	Encargado de despacho	Documento de venta sellado y firmado	Varias veces al día					Archivo
		3	Robo de inventario externo por traslado de productos en transporte público	Jefe de bodega	ROP	4	4	16	Transporte privado	Al recibir solicitudes de producto de los muestrales, el auxiliar prepara el pedido y lo pasa al encargado de despacho, quien coteja el producto con la hoja de traslado para entregárselo al mensajero para llevarlo en vehículo propio de la empresa		Preventivo	Encargado de despacho y mensajero	Hoja de traslado y reporte de kilometraje del vehículo	Diario	Archivo	2	4	8	2
		4	Extracción de inventario de las bodegas de muestrales	Jefe de bodega	ROP	3	4	12	Sistema de video vigilancia	En cada bodega se debe colocar un sistema de cámaras que sean monitoreados desde la administración	Automático	Detectivo	Administración	Videos	Diario	Digital	1	4	4	3
		5	Movimientos de inventarios no registrados	Jefe de bodega	ROP	1	4	4	Validar la integridad de las salidas de inventario versus ventas	El módulo de facturación e inventarios están integrados en el sistema, validando la consistencia entre salidas de inventario (descargas del kardex).	Automático	Preventivo	Jefe de bodega	Reporte de kardex	Múltiple	Digital	1	2	2	2
		6	Incorrecto registro de los movimientos de inventario en el sistema	Jefe de bodega	ROP	3	3	9	Establecer adecuada segregación de funciones en gestión del inventario	Delegar a una persona que realice los registros de las compras en sistemas a partir de una orden de compra, la cual debe contener la cantidad de productos recibidos ingresada por el auxiliar de bodega que recibió el producto. Una vez ingresado al documento se debe trasladar al jefe de bodega para revisar y autorizar tanto el registro en sistema como el documento físico	Manual	Preventivo	Auxiliar de bodega	Bitacora de registros	Varias veces al día	Digital	2	2	4	2,25
7	Artículos sin movimiento y ventas perdidas	Jefe de bodega	ROP	3	3	9	Máximos y mínimos	El jefe de compras debe evaluar el tiempo de entrega de los proveedores, así como también los históricos de ventas, luego clasificar en función de la rotación de existencias, para aplicar fórmulas sobre stock máximo y mínimo. Posteriormente solicitar al encargado de TI agregar esos umbrales en el sistema de inventario y que generen una alerta cada vez que sobrepasen los límites.	Automático	Detectivo	Jefe de compras	Bitacora de registros	Múltiple	Digital	2	2	4	2,25		
8	Diferencias entre existencias físicas versus sistema	Jefe de bodega	ROP	3	2	6	Conteos cíclicos	El jefe de bodega programa a sus auxiliares realizar conteos de muestras de inventario para validar las existencias que arroja el sistema, luego de realizar el conteo y encontrar diferencias estas se trasladan al departamento de contabilidad para su debido ajuste.	Manual	Preventivo	Auxiliar de bodega	Reporte de diferencias	Trimestral	Archivo	2	2	4	1,5		

Contabilidad	Mantener actualizados los saldos contables relacionados al proceso de inventario	9	Saldo de inventario no conciliado entre sistema de inventario y contabilidad	Contador	RORP	3	3	9	Conciliación de saldos de los conteos físicos y contabilidad	El jefe de bodega pasa a contabilidad los saldos de la toma física de inventario, con sus diferencias identificadas. El contador valida esas diferencias y se consulta a gerencia que hacer con las discrepancias para conciliar el saldo y reflejar en los estados financieros un valor razonable	Manual	Detectivo	Jefe de bodega	Lista de conteo físico de inventario y conciliación	Annual	Digital	1	4	4	2,25
Administración	Proporcionar los insumos necesarios y herramientas necesarias para un adecuado desarrollo del proceso de inventario	10	Cometimiento de actos impropios y antieéticos	Administración	RORG	4	3	12	Código de conducta	Enlistar los principios que debe contener el código de conducta, divulgar el contenido y obtener seguridad que se entienden las políticas y sanciones mediante evaluaciones periódicas.	Manual	Preventivo	Administración	Código de conducta	Annual	Digital	2	3	6	2
		11	Realización de funciones a criterio propio del personal de bodega	Administración	RORG	4	2	8	Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario	Enlistar los procesos del área de inventario que debe contener el manual, divulgar el contenido y obtener seguridad que se entienden las políticas y procedimientos mediante evaluaciones periódicas.	Manual	Preventivo	Administración	Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario	Annual	Digital	2	2	4	2
		12	No existe restricción de acceso físico a la bodega	Administración	RORG	4	4	16	Restricción de acceso a personal no autorizado	En la entrada de la bodega colocar un sistema de marcación y brindar acceso únicamente al personal de bodega y a personal administrativo que sea necesario. Colocar letrero de acceso solo a personal autorizado. Para ello la administración debe crear usuario al personal autorizado	Automatico	Preventivo	Administración	Listado de marcaciones de personal autorizado	Diario	Digital	3	2	6	2,67
		14	Mal desempeño del proceso de inventario	Administración	RORG	3	3	9	Evaluación de desempeño	Evaluar los puestos de trabajo y determinar los posibles grados de cumplimiento de sus funciones, realizar la evaluación de acuerdo a los parámetros establecidos y mediante el instrumento definido. Posteriormente interpretar resultados de cada evaluación.	Manual	Detectivo	Administración y jefe de bodega	Hojas de evaluación	Mensual	Archivo	2	2	4	2,25
									Capacitaciones al personal	Crear un plan de capacitaciones, contratar asesores externos e inscribir a personal clave en capacitaciones sobre aspectos relacionados al proceso de inventario	Manual	Preventivo	Administración y recursos humanos	Plan de capacitaciones	Semestral	Archivo				

Impacto	
Menor	1
Moderado	2
Mayor	3
Catastrofico	4

Probabilidad	
Casi nunca	1
Poco probable	2
Probable	3
Muy probable	4

Calificación del riesgo	
Menor o igual a 4	Bajo
Mayor que 4 y menor o igual a 9	Medio
Mayor que 9	Alto

Propuesta de controles a implementar para mejorar el proceso de inventario

Con la realización del estudio y evaluación del control interno en el proceso de inventario se identificaron riesgos que pueden materializarse debido a que no hay controles establecidos para mitigarlos, a continuación, se presentan una propuesta de controles que la administración puede adoptar e implementar para reducir el impacto y evitar que el riesgo llegase a materializarse.

Control 1
Nombre del control: Validar despacho con cotización
Riesgo que mitiga: duplicidad de despacho
Responsable: Encargado de despacho
Insumo: Nota de remisión, documento de venta y cotización de venta
<p>Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El encargado debe emitir la nota de remisión o documento de venta desde la pantalla de cotizaciones para que quede asociado en el sistema. 2. En bodega se recibe la nota de remisión o documento de venta y cotización. 3. Se coteja nota de remisión o documento de venta con la cotización existente en el sistema. 4. Se revisa la existencia del producto. 5. El encargado de preparar el pedido digita en el sistema el número de cotización, el cual automáticamente hará una validación si ha sido despachado con anterioridad.

6. El sistema debe generar un número de envío de pedido al momento que el producto es trasladado al área de despacho.
7. El encargado de despacho válida en sistema que el documento de venta o nota de remisión tenga asociada una cotización y un número de envío..

Beneficio: Si se solicita despacho con documento de venta de una cotización que ya ha sido despachada por medio de nota de remisión, al momento de ingresar el número de cotización el sistema debe dar la alerta que esa cotización ya ha sido despachada.

Control 2

Nombre del control: Identificación correcta de productos

Riesgo que mitiga: Despacho de productos incorrectos o incompletos

Control 2.1 - Etiquetado de producto con código de barra

Responsable: Jefe de bodega y auxiliares

Insumo: Maquina de etiquetas, lector de códigos de barra

Procedimientos:

1. Colocar a cada producto una etiqueta con código de barra al momento de colocarlo en los estantes, identificando marco, modelo, medidas, precio y código del producto.
2. Todos aquellos productos a los que no se les puede colocar la etiqueta directamente se deberán empaquetar para colocarle el código de barra.

3. Al momento de revisar el producto para despacho se deberá pasar cada artículo en un lector de códigos de barra.

Beneficio: Con las etiquetas se tendrá mejor control en cuanto a la identificación para la preparación y despacho del producto.

Control 2.2 - Colocar ubicación del producto en el sistema

Responsable: Jefe de bodega y auxiliares

Insumo: Numeración de estantes

Procedimiento:

1. Identificar los estantes por:
 - No. de estante
 - No. de fila
 - Nombre de la cara del estante
2. En el módulo de inventario debe existir el apartado de ubicación para detallar:
 - No. de estante
 - No. de fila
 - Nombre de la cara del estante

Esto será realizado por los auxiliares de bodega

Beneficio: Con esta información en el sistema será mucho más fácil la identificación de la ubicación del producto al momento de la preparación de pedidos.

Control 2.3 - Cotejo de documento de venta
Responsable: Encargado de despacho
Insumo: Nota de remisión, documento de venta y cotización de venta
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El auxiliar de bodega recibe la nota de remisión o documento de venta para preparar el pedido. 2. Prepara el pedido en base a la nota de remisión o documento de venta 3. Pasa el pedido al encargado de despacho 4. El encargado de despacho debe aplicar el procedimiento 5 del control 1
<p>Beneficio: Evitar despachar producto diferente al facturado y descargado del sistema, logrando así mantener saldos conciliados entre inventario físico y sistema. Así mismo se previene el descontento con el cliente proporcionando el producto que solicito.</p>

Control 3
Nombre del control: Transporte privado
Riesgo que mitiga: Robo de inventario externo por traslado de productos en transporte público
Responsable: Encargado de despacho, mensajero
Insumo: Vehículo propio de la empresa
<p>Procedimiento</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sucursales solicitan productos a casa matriz o viceversa

2. Encargado de despacho gestiona la ruta y la hora para enviar el mensajero con el producto
3. Jefe de bodega entrega hoja de traslado y los productos al encargado de despacho
4. Encargado de despacho coteja los productos a enviar con la hoja de traslado y firma de entregado a mensajero
5. Mensajero utiliza transporte de la empresa para trasladar los productos.
6. Encargado de bodega de sucursal recibe el producto directamente del mensajero y firma de recibido la hoja de traslado.

Beneficio: El producto llega con más seguridad a las sucursales evitando que este se dañe o sea robado en el camino, para esto se debe contar con una persona exclusiva para este proceso por las horas en las que podría enviarse la encomienda.

Control 4

Nombre del control: Sistema de video vigilancia

Riesgo que mitiga: extracción de inventario de las bodegas

Responsable: Administración

Insumo: Sistema de video vigilancia

Procedimiento

1. En cada bodega se deben colocar cámaras de seguridad
2. En la casa matriz se debe contar con una computadora donde se tenga acceso a las cámaras de seguridad de cada bodega.

3. Estar monitoreando constantemente el movimiento en las bodegas a través de las cámaras de seguridad.

Beneficio: Contar con un sistema de video vigilancia que sea monitoreado desde la administración central, ayuda a contar con evidencia en caso de encontrar indicios de extracción de productos.

Control 5

Nombre del control: Establecer adecuada segregación de funciones en gestión del inventario

Riesgo que mitiga: Incorrecto registro de los movimientos de inventario en el sistema

Responsable: Administración

Insumo: Manual de políticas y procedimientos

Procedimiento

1. Segregar el personal de acuerdo a las actividades en el proceso de inventario
 - Jefatura
 - Recepción de pedidos
 - Preparación de pedidos
 - Despacho de pedido
 - Ingreso de compras locales al sistema
2. Para el registro de las compras al sistema delegar las funciones de: registrador, revisor y autorizador.

3. En sistema debe existir orden de compra autorizada, en dicha orden debe existir un campo de “cantidad recibida” ingresada por quien reciba el producto en bodega.
4. El delegado para el registro en sistema debe comparar el documento de compra con la lista de empaque realizada por el proveedor y la orden de compra autorizada en sistema.
5. Verificar que estos documentos contengan la firma del encargado que recibió el producto en el sistema.
6. Realizar el registro del documento de compra en sistema y trasladar el documento de compra al jefe de bodega.
7. El jefe de bodega debe verificar el registro de la compra en sistema con el documento físico y autorizar ambos para ser trasladados a contabilidad.

Beneficio: Con la segregación de funciones se tendrá mejor control para un adecuado registro de las compras en sistemas.

Control 6

Nombre del control: Código de conducta

Riesgo que mitiga: Cometimiento de actos impropios y antiéticos

Responsable: Administración

Insumo: RRHH, asesores externos

Procedimiento

1. Enlistar los principios que debe contener el código de conducta
2. Contar con el asesoramiento de un tercero para completar el código de conducta
3. Divulgar el contenido del código de conducta aprobado por la administración
4. Obtener seguridad que se entiendan las políticas y sanciones ahí detalladas mediante evaluaciones periódicas.

Beneficio: Contar con un código de conducta permitirá a la administración mantener un ambiente laboral conforme a sus principios y tener una guía para tomar decisiones en situaciones que se presenten por conductas inadecuadas y antiéticas.

Control 7

Nombre del control: Manual de políticas y procedimientos para el proceso de inventario

Riesgo que mitiga: Realización de funciones a criterio propio del personal de bodega

Responsable: Administración, jefe de bodega

Insumo: RRHH, asesores externos, lista de procesos

Procedimiento

1. Enlistar los procesos del área de inventario que deberá contener el manual de políticas y procedimientos.
2. Contar con el asesoramiento de un tercero para completar el manual de políticas y procedimientos.

3. Divulgar el contenido del manual de políticas y procedimientos aprobado por la administración
4. Obtener seguridad que se entiendan las políticas y procedimientos ahí detallados mediante evaluaciones periódicas al personal encargado.

Beneficio: Contar con un manual de políticas y procedimientos permitirá a la administración mantener un estándar de las tareas y responsabilidades a cargo del personal bajo un adecuado desempeño y rendimiento de las operaciones.

Control 8

Nombre del control: Restricción de acceso a personal no autorizado

Riesgo que mitiga: No existe restricción de acceso físico a la bodega

Responsable: Administración

Insumo: sistema de marcación, señalización de acceso solo a personal autorizado

Procedimiento

1. Colocar un marcador a la entrada de las bodegas
2. Otorgar permiso de acceso únicamente al personal de bodega y de administración que sea estrictamente necesario
3. Colocar señalización que contenga la leyenda “acceso solo a personal autorizado”

Beneficio: Se evitará que personal de otros departamentos que no sean de inventario ingresen a la bodega, por lo tanto, no tendrán contacto con los productos, con el

objetivo de prevenir daños de productos, mover productos del lugar asignados, extracción de productos de la bodega.

Control 9

Nombre del control: Evaluaciones y capacitaciones al personal

Riesgo que mitiga: Mal desempeño del proceso de inventario

Control 9.1 - Evaluación de desempeño

Responsable: Administración, jefe de bodega

Insumo: hojas de evaluación, lista de chequeo

Procedimientos:

1. Evaluar los puestos de trabajo y determinar los posibles grados de cumplimiento de sus funciones.
2. Definir las puntuaciones sobre los grados de cumplimiento
3. Elegir la forma de evaluación (autoevaluación, jefe inmediato, colaboradores afines, etc.)
4. Crear el instrumento, ya sea cuestionario o entrevista
5. Definir la periodicidad con que se realizará la evaluación
6. Aplicar y dar seguimiento
7. Interpretar los resultados de cada evaluación y tomar acciones correctivas si aplica.

Beneficio: La evaluación del desempeño del personal es indispensable ya que arroja información útil e importante sobre cada colaborador y así determinar quién está siendo

más productivo y tomar acciones correctivas para mejorar la eficiencia en los procesos.
Control 9.2 - Capacitaciones al personal
Responsable: Administración, RRHH
Insumo: plan de capacitaciones, asesores externos
<p>Procedimiento:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un plan de capacitaciones 2. Contratación de asesores externos 3. Incentivar e inscribir a personal clave a participar en capacitaciones sobre aspectos relacionados al proceso de inventario.
<p>Beneficio: El personal obtendrá conocimiento de nuevas técnicas para el manejo de inventario, así podrá desarrollar habilidades y competencias para el cumplimiento de sus funciones.</p>

Control 10
Nombre del control: Máximos y mínimos
Riesgo que mitiga: Artículos sin movimiento y ventas perdidas
Responsable: Administración
Insumo: Reporte histórico de ventas, jefe de compras

Procedimiento

1. Evaluar tiempos de entrega de los proveedores de inventario
2. Revisar y clasificar el stock almacenado en función de la rotación de existencias.
3. Revisar los periodos (meses) donde existen ventas extraordinarias.
4. Aplicar fórmulas para calcular stock mínimo y máximo.
5. Solicitar al TI incluir estos niveles de mínimos y máximos en el sistema de inventario para que genere una alerta cuando cada artículo llegue a esos montos.

Beneficio: Contar con un stock de máximos y mínimos permitirá a la administración disminuir el capital inmovilizado, mantener un espacio optimizado en el almacén y evitar perder ventas por no contar con los productos en existencia.

CONCLUSIONES

La identificación y evaluación de riesgos es fundamental para una organización porque le permite tener una visión clara de la situación actual de su gestión en los procesos y a partir de ahí tomar decisiones e implementar las acciones necesarias para evitar que los riesgos se materialicen y perjudiquen la realización de las operaciones diarias.

La experiencia y conocimientos de un auditor interno genera valor agregado a la organización, a partir de su independencia con el área o proceso a evaluar tiene una perspectiva más profunda permitiendo identificar situaciones críticas que ameritan la aplicación de acciones correctivas, preventivas o detectivas, así como también, oportunidades de mejoras en los controles internos.

Como resultado del diagnóstico efectuado a la empresa en estudio por medio de la aplicación de cuestionario y entrevista se determinó que existen falencias en el proceso de inventario, no cuenta con un código de conducta y la organización no tiene un nivel de asesoramiento suficiente para poder reducir los riesgos que se presenten.

La empresa en estudio no cuenta con un mapa de riesgos que le permita una mejor visión para la identificación de riesgos potenciales en las actividades desarrolladas y no cuenta con un manual de procedimientos aplicable a la gestión de inventario.

RECOMENDACIONES

Mantener un monitoreo constante sobre los riesgos que amenazan a cada proceso de la organización, implementando acciones preventivas para disminuir el impacto de cualquier eventualidad.

Contratar un auditor interno permanente o los servicios de un tercero externo para la evaluación de la gestión de riesgos en los procesos que tiene definidos la organización y proponiendo mejoras.

Realizar un estudio y entendimiento del enfoque COSO ERM para la gestión de riesgos y a partir de ahí establecer e implementar medidas que garanticen el desempeño eficiente en el proceso de inventario.

Revisar y actualizar periódicamente la matriz de riesgos y controles proporcionada por el equipo, que le permita la toma de decisiones de manera oportuna, e implementar los controles sugeridos en este documento para el desarrollo del proceso de inventario, así mismo crear un manual de políticas y procedimientos para ejecutar adecuadamente el proceso de inventario y velar por la aplicación correcta de éste, propiciando un adecuado ambiente de control.

BIBLIOGRAFÍA

Acosta, M. (2020, January 24). *¿Qué es el control interno y por qué es importante?* Marsh. Retrieved June 30, 2022, from <https://www.marsh.com/mx/services/risk-consulting/insights/what-is-internal-control-and-why-is-it-important.html>

Alonso, C. (2020, May 6). *¿Qué es el modelo COSO? Cómo gestionar riesgos.* Global Suite Solutions. Retrieved June 30, 2022, from <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/>

Auditool. (n.d.). *Herramientas para la implementación de COSO ERM.* Auditool. <https://www.auditool.org/herramientas/coso-erm>

COSO. (2017). Resumen ejecutivo. In *Gestión del riesgo empresarial: Integrando estrategia y desempeño : Junio 2017*. pwc.

El Auditor Moderno. (n.d.). *COSO-ERM 2017*. El Auditor Moderno. <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/09/coso-erm-2017.html>

El rol actual de la Auditoría Interna. (2017, April 26). Instituto de Auditores Internos de Argentina. Retrieved June 30, 2022, from <https://iaia.org.ar/rol-actual-la-auditoria-interna/>

Frett, N., & Lafuente, A. S. (2016, July 21). *¿Qué es COSO?* Auditool. Retrieved June 30, 2022, from <https://www.auditool.org/blog/control-interno/4413-que-es-coso>

García, D., & Vargas, G. (2017, May 19). *La evolución del enfoque de la Gestión de Riesgos.* EALDE Business School. Retrieved June 30, 2022, from <https://www.ealde.es/evolucion-gestion-de-riesgos-iso-31000/>

Institute of Internal Auditors. (2017). *Normas Internacionales para el Ejercicio de la Profesión de la Auditoría Interna*. IAI. 15

International Federation of Accountants. (n.d.). *Normas Internacionales de Auditoría* (2017th ed.).

ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Gestión de riesgo - Directrices*.

<https://www.ealde.es/iso-31000-para-que-sirve/>

Retos en Supply Chain. (2021, mayo 12). *Gestión de almacenes. Todo lo que hay que saber*. EAE Business School. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/gestion-de-almacenes-todo-lo-que-hay-que-saber/>

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2015) NIIF para las PYMES.

Código tributario (2000, 14 de diciembre). Asamblea Legislativa.

Ley de impuesto sobre la renta (1991, 18 de diciembre). Asamblea Legislativa.

Ley de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios (1992, 24 de julio). Asamblea Legislativa.

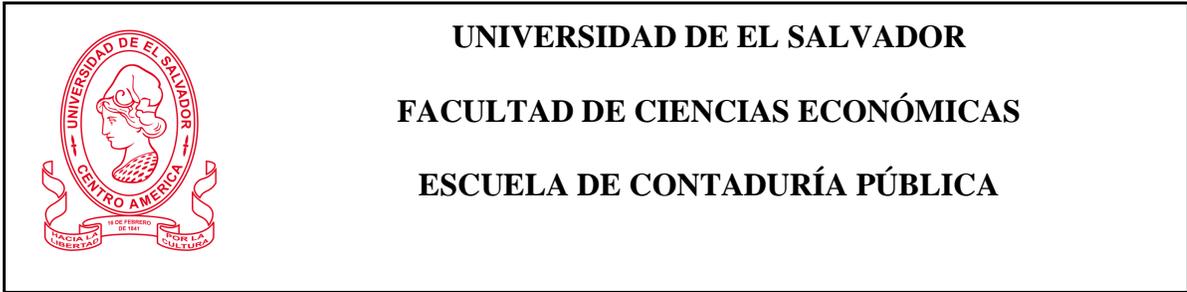
ANEXOS

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de preguntas para entrevista con el contador general

Anexo 2 Guía de preguntas para entrevista con jefe de bodega

Anexo 1 Guía de preguntas para entrevista con el contador general



Entrevista dirigida a: Contador general de la empresa

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de riesgos que mantiene la empresa en estudio en el proceso de inventario, que le permita al auditor tener una visión general de la situación actual al momento de realizar el trabajo de consultoría.

1. Mencione los controles que ha establecido la administración para el proceso de inventario.
2. ¿Conoce la administración sobre los marcos de referencia para la gestión de riesgos? ¿Cuál se aplica en la entidad?
3. ¿Realiza la administración autoevaluaciones sobre el proceso de inventario? ¿Cuáles son los pasos que ejecuta para dicha actividad?
4. Según su criterio, ¿existen deficiencias en la gestión de riesgos en el proceso de inventario? ¿Cuáles son y a que se deben?
5. ¿Cómo evaluaría usted el actuar de la administración en la gestión de riesgos sobre el proceso de inventario? Explique
6. ¿Con qué frecuencia y quienes participan en la revisión y actualización de las políticas y procedimientos aplicables al proceso de inventario?

Anexo 1 Guía de preguntas para entrevista con el contador general

7. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones entre el encargado de bodega y la administración para la identificación de los posibles riesgos en el proceso de inventario? ¿Qué otras formas de comunicación manejan?
8. ¿Con qué frecuencia se realiza el conteo físico del inventario y quienes participan?
9. En caso de presentarse diferencias de inventario físico versus registros en el sistema, ¿qué acciones realizan para solventarlo?
10. ¿Qué porcentaje de artículos registran diferencias entre el inventario físico y el saldo en sistema?
11. ¿De qué forma se comunica a la administración los problemas o deficiencias identificadas en el proceso de inventario?
12. ¿De qué manera impactan en el proceso de inventarios la falta de manuales y procedimientos de control interno?
13. ¿Cómo beneficiaría en el proceso de inventario el establecimiento de una adecuada gestión de riesgos?
14. ¿Cuáles son los motivos por los que no se ha considerado la creación de la unidad de auditoría interna?
15. Según su criterio, ¿sería beneficioso contratar a un auditor interno? ¿De qué manera ayudaría en el proceso de inventario?

Anexo 2 Guía de preguntas para entrevista con jefe de bodega



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Entrevista dirigida a: Jefe de bodega de la empresa

Objetivo: Recopilar información sobre la gestión de riesgos que mantiene la empresa en estudio en el proceso de inventario, que le permita al auditor tener una visión general de la situación actual al momento de realizar el trabajo de consultoría.

1. Mencione algunos controles que ejecutan en el proceso de inventario
2. ¿Se han definido objetivos por parte de la administración para el área de inventario y estos son monitoreados para evaluar si se alcanzarán? ¿Cuáles son y cómo se monitorean?
3. Mencione algunos problemas o riesgos que ha identificado en el proceso de inventario
4. Según su apreciación ¿A qué se deben los problemas o riesgos identificados en el proceso de inventario?
5. ¿Qué acciones implementa la administración para mitigar los riesgos identificados en el proceso de inventario?
6. ¿Qué medidas se implementan para evitar que se presenten pérdidas por daños y obsolescencia de inventario?
7. Aparte del personal de almacén, ¿quién más cuenta con acceso a la bodega?

Anexo 2 Guía de preguntas para entrevista con jefe de bodega

8. ¿Cuáles son las medidas de seguridad implementadas para la vigilancia del inventario?
9. ¿Existe segregación de funciones en el área de bodega? ¿Cuáles son?
10. ¿Cómo evalúa la administración si se están logrando los objetivos en el área de inventario?
11. ¿Considera que tener revisiones periódicas por un auditor interno puede ayudar a mejorar los procesos en el inventario? ¿De qué manera?
12. ¿De qué manera considera que pueden contribuir las capacitaciones periódicas al personal del área de bodega?
13. ¿Considera necesario la contratación de más personal para el área de inventario?
¿Por qué?
14. ¿Considera que contar con un sistema automatizado para el control de inventarios ayudará a mejorar la gestión de riesgos? ¿De qué manera?
15. ¿Qué controles considera que se deben cambiar/adecuar para mejorar el ambiente de control en el proceso de inventario?