

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



“MODELO DE PLANEACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN ÁREAS CRÍTICAS:
IMPORTACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS,
EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE DULCES Y CHOCOLATES
DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR

ISIS DEL CARMEN CABRERA TORRES	CT 01001
CARLOS ALBERTO ORTIZ MINA	OM 00013
ANTONI OMAR DURÁN AGUILAR	DA06006

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

MAYO 2015

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ingeniero, Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria:	Doctora, Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster, Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas:	Máster, José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública:	Licenciada, María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de seminario:	Licenciado, Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor director:	Licenciado, Carlos Ernesto Ramírez
Jurado Examinador:	Licenciado, Carlos Ernesto Ramírez Licenciado, Juan Francisco Escobar Guardado Licenciado, Jorge Alberto Ramírez Monterrosa

Mayo 2015

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la guía, la fortaleza y proveer los recursos necesarios para concluir esta etapa de formación profesional, a mi familia por sus oraciones y ser mi mayor bendición e inspiración, a mis amigos por motivarme y agradezco también la colaboración de los docentes quienes nos brindaron sus conocimientos y orientación en este trabajo de investigación.

Isis del Carmen Cabrera Torres

DIOS, gracias porque me guías a alcanzar metas en la vida, principalmente gracias porque me regalas el don de la vida, me das salud y me guiaste para obtener este triunfo. Infinitas gracias, Oh Dios! por permitirme el apoyo incondicional de mis padres, mis hermanos, por nuestros catedráticos, especialmente nuestro asesor Lic. Carlos Ramírez, gracias Señor; permíteme ser un instrumento para servirte y darte gloria en esta nueva etapa de mi vida como profesional, porque grandes y maravillosas son tus obras.

A mi esposa e hijo: Karla Beatriz de Ortiz y Fernando Ortiz, gracias por su apoyo, amor, comprensión y paciencia, ustedes me impulsan a seguir adelante, los amo con todo mi corazón. A mis padres gracias por enseñarme que con trabajo, esfuerzo y principalmente con fe en el creador se alcanzan las metas en la vida. Padres queridos este éxito es suyo. Gracias a todos que Dios los bendiga.

Carlos Alberto Ortiz Mina

Agradezco de corazón a Dios Todopoderoso por permitirme culminar mi carrera universitaria y poder realizarme como profesional. A mi madre Gloria porque siempre me ha acompañado en cada etapa de mi vida brindándome su apoyo y palabras de aliento para seguir adelante. A mi abuela Ángela que ha sido un ejemplo de trabajo y esfuerzo en mi vida, a mis familiares y amigos que siempre me dieron ánimos para continuar. Y sobre todo a mis compañeros Isis y Carlos por haber alcanzado en conjunto esta meta y de igual manera al licenciado Carlos por todo su apoyo.

Antoni Omar Durán Aguilar

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁG.
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TECNICO Y LEGAL	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 ORIGEN DE LOS DULCES Y CAMELOS	1
1.1.2 SECTOR COMERCIO	1
1.1.3 AUDITORÍA INTERNA	2
1.1.4 INVENTARIOS	5
1.2 MARCO CONCEPTUAL	5
1.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN	7
1.4 GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS COSO ERM	22
1.4.1 BENEFICIOS DEL ERM	22
1.5 MARCO TÉCNICO	27
1.5.1 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIEPAI)	27
1.6 MARCO LEGAL	32
CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO	36
2.1 TIPO DE ESTUDIO	36
2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	36
2.3 UNIVERSO Y MUESTRA	36
2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR	36
2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	37
2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS	37
2.7 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	37

CAPÍTULO III MODELO DE PLANEACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN ÁREAS CRÍTICAS: IMPORTACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS, EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE DULCES Y CHOCOLATES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.		41
3.1	ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	41
3.2	FASE I: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	42
3.2.1	HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	42
3.2.2	MISIÓN	42
3.2.3	VISIÓN	43
3.2.4	PERFIL DEL AUDITOR	44
3.2.5	PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA	47
3.3	FASE II: CONOCIMIENTO DEL ÁREA Y CONSIDERACIONES DEL AUDITOR AL INICIAR LA EVALUACIÓN.	48
3.3.1	TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS	48
3.4	FASE III: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS.	58
3.4.1	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.	58
3.4.2	MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE RIESGOS	59
3.4.3	OBJETIVO DEL MODELO DE EVALUACIÓN	60
3.4.4	IMPORTANCIA DE UN MODELO PARA EVALUACIÓN DE RIESGOS	60
3.4.5	PROPUESTA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN	61
3.4.6	MATRICES DE FACTORES DE RIESGO	61
3.5	FASE IV: PLANEACIÓN DE AUDITORÍA	71
3.5.1	DETERMINACIÓN DE ÁREAS A EVALUAR.	71
3.5.2	MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN	72
3.5.3	DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.	75
3.5.4	MEDICIÓN DE LOS RIESGOS	80
3.5.5	EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.	82
3.6	FASE V: EJECUCIÓN DE AUDITORÍA	88
3.6.1	DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.	88
3.6.2	PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.	88
3.6.3	CATÁLOGO DE MARCAS A UTILIZAR.	89
3.6.4	TIPOS DE ARCHIVOS.	90
3.6.5	INTEGRACIÓN Y CIERRE DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.	91

3.7	FASEVI: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA.	91
3.7.1	CONTENIDO DEL INFORME.	92
3.7.2	LABOR DE SEGUIMIENTO	93
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		94
4.1	CONCLUSIONES	94
4.2	RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFÍA		97
ANEXOS		98

INDICE DE TABLAS

CONTENIDO

Tabla 1	NORMATIVA TÉCNICA DE APLICACIÓN PARA LOS AUDITORES INTERNOS	28
Tabla 2	NORMATIVA LEGAL APLICABLE AL SECTOR DE LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE DULCES Y CHOCOLATES	32
Tabla 3	PERFIL DEL AUDITOR INTERNO	45
Tabla 4	COMPETENCIAS PARA AUDITORIA DE GESTION	46
Tabla 5	CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE IMPORTACIÓN DE INVENTARIOS	49
Tabla 6	CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS	50
Tabla 7	CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	51
Tabla 8	CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE INVENTARIOS	52
Tabla 9	LISTA PRIORIZADA DE RIESGOS	58
Tabla 10	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO- IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS	62
Tabla 11	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO- IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS	63

Tabla 12	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	63
Tabla 13	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS	64
Tabla 14	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - DISTRIBUCIÓN DE LOS INVENTARIOS	65
Tabla 15	MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - RECUPERACION DE LOS INVENTARIOS	66
Tabla 16	PERSONAL ASIGNADO	73
Tabla 17	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	74
Tabla 18	ENTREVISTA A PERSONAL CLAVE	75
Tabla 19	INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO	82
Tabla 20	INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN	83

INDICE DE FIGURAS

CONTENIDO

Figura 1	ELEMENTOS CLAVE EN EL MARCO DE COSO ERM	26
Figura 2	COMPONENTES CLAVE DEL ERM	27
Figura 3	ORGANIGRAMA EMPRESA DULCE X, S.A. DE C.V.	43
Figura 4	PROCESO DE IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS	54
Figura 5	PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS	55
Figura 6	PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS	56
Figura 7	RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS POR DEVOLUCIONES.	57
Figura 8	PASOS DE LA EVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS BASÁNDOSE EN COSO ERM EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE DULCES Y CHOCOLATES	59

RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios estructurales que en la actualidad van surgiendo específicamente en el sector de las empresas distribuidoras, crea la necesidad de vigilar la gestión en sus aspectos organizativos, administrativos, operativos y financieros de tal manera que se obtenga mayor eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus operaciones. Los niveles de competitividad que se presentan conllevan a adoptar responsabilidades más grandes para lograr sus metas y objetivos, con el fin de controlar y administrar de una forma más eficiente sus recursos, obliga a mejorar y ampliar sus controles requiriendo conocimientos adecuados para poner en práctica el uso de una técnica especializada como es la auditoría de gestión dentro de la organización, es aquí donde el rol del auditor interno tiene que tomar una nueva visión ante las expectativas que se van generando y formar parte del crecimiento y desarrollo de la entidad.

Considerando lo anterior, el presente trabajo consistió en diagnosticar la aplicación de la auditoría de gestión en las empresas del sector distribuidor de dulces y chocolates, que tiene como objetivo mejorar la estructura organizativa, procedimientos, políticas, estrategias y procesos; además si los auditores internos se encuentran preparados con el conocimiento y herramientas suficientes para su desarrollo.

Se ha realizado una síntesis del marco teórico partiendo de una reseña histórica del origen de los dulces, del sector comercio, auditoría interna e inventario, un marco conceptual en el que se exponen los conceptos generales de los términos utilizados y que no son muy usuales. Además, generalidades de los inventarios y la auditoría de gestión, incluyendo de ésta: naturaleza, características, importancia, objetivos, metodología, indicadores y procesos para realizarla.

En cuanto a la metodología de la investigación fue la siguiente: el tipo de estudio desarrollado esta basado en el hipotético deductivo, el cual permite realizar análisis a partir de datos estadísticos efectuando un estudio exploratorio, para la definición del universo se solicitó a la DIGESTYC un listado de empresas, del cual se tomó en consideración como universo de estudio el sector distribuidor de dulces y chocolates, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador.

La recopilación de la información que consta en el trabajo se realizó en forma bibliográfica y de campo: las técnicas utilizadas fueron la investigación documental que consistió en la consulta de libros, tesis, revistas y bases de datos sobre el tema. La investigación de campo es realizada mediante una herramienta que permiten analizar de forma factible la información recolectada, en este caso es el cuestionario de preguntas cerradas, orientado en el conocimiento real de los auditores internos de las empresas distribuidoras en cuanto a la aplicación de la auditoría de gestión.

Mediante los resultados se elaboró un diagnóstico de la situación actual y periodicidad de actualización en los controles, políticas y procedimientos, la identificación de áreas críticas y cuáles son los principales riesgos mas frecuentes por los que el sector distribuidor se muestra deficiente y tiene un área de mejora; se determinó basándonos en el conocimiento de los auditores, acerca de qué tipos de auditoría se han realizado al área de inventarios que no sean necesarias por requerimiento legal y a la vez, si la administración ha implementado un sistema formal de gestión de riesgos; el resultado en esto último fue que la auditoría más común realizada es la auditoría externa, seguida de la operacional. Sin embargo, el 100% del sector requiere de un modelo de auditoría de gestión que sirva de orientación para la evaluación del control interno en los inventarios.

Por lo anterior, se presenta una propuesta que sirva como guía para el desarrollo de la auditoría de gestión al personal que ejerce la auditoría interna en el sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates, partiendo de un esquema de las fases de la misma, que incluyen generalidades del negocio, conocimiento del área y consideraciones del auditor al iniciar la evaluación, presentando cuestionarios de control interno, programas de auditoría para las áreas identificadas como críticas en los inventarios, matrices de identificación de riesgos, incluyendo también documentos para medición de indicadores de gestión como eficacia, eficiencia y economía.

INTRODUCCIÓN

El sector de empresas distribuidoras de dulces y chocolates es de gran importancia para la economía, ya que generan fuentes de empleo directas e indirectas y ayudan al desarrollo del país. A medida que crece en sus operaciones, se tiene la necesidad de crear controles más estrictos y de mayor eficiencia en los procesos y procedimientos para asegurar el logro de sus objetivos y resguardar el patrimonio de la entidad; teniendo en cuenta lo anterior, el presente trabajo está enfocado en evaluar la eficiencia, eficacia y economía, así como también los riesgos que pueden afectar las áreas críticas de los inventarios como importación, distribución, almacenamiento y recuperación de inventarios.

Este trabajo de investigación está desarrollado en cuatro capítulos, cuyo contenido es el siguiente:

En el capítulo I se elabora un marco teórico referencial, conformado por los antecedentes y orígenes de los dulces, del sector comercio, así como la importancia de auditoría de gestión la cual es utilizada para evaluar la eficiencia, eficacia y economía; un marco conceptual en el que se presentan términos importantes incluidos en el desarrollo de la descripción de generalidades así como normativa legal y técnica; un marco técnico donde se considera como referencia de aplicación las normas internacionales de auditoría interna (NIEPAI), además se incluye un marco legal donde se efectúa un análisis de las leyes y reglamentos que regulan el sector distribuidor de dulces y chocolates.

El capítulo II describe la metodología de investigación utilizada para el desarrollo del presente. Se utiliza el método hipotético deductivo con el que se formula una hipótesis: "la realización de una auditoría de gestión al área de inventarios nos llevará a identificar y evaluar los riesgos en las áreas críticas como importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios" y se comprueba mediante los instrumentos de investigación utilizados e indicados en este capítulo. También en este apartado se determina la unidad de análisis, el tamaño de la muestra y las técnicas a utilizar en la investigación para poder dejar plasmado un diagnóstico de la situación actual.

En el capítulo III se deja plasmado un modelo de evaluación de riesgos a una entidad de la zona de Antiguo Cuscatlán, tomando como herramientas cuestionarios, entrevistas y análisis de flujos de procesos, y que posteriormente se elaboran cuatro matrices, una por cada área consideradas como críticas de los inventarios.

Además este capítulo se divide en tres fases:

En la fase uno se establece las técnicas para identificar los eventos luego de haber realizado un conocimiento del área a auditar; en la fase dos se realiza una identificación de riesgos a través de la aplicación de cuestionarios por cada una de las áreas a evaluar y así obtener evidencia suficiente; en la fase tres con base en los resultados obtenidos de la fase anterior, se realiza un análisis de los riesgos, dando como resultado una lista priorizada de los mismos. Posteriormente, se realizan matrices y mapas de riesgo por áreas identificadas como críticas y se evalúa la eficiencia, eficacia y economía.

Las conclusiones y recomendaciones están contenidas en el capítulo IV, las cuales se originan con la concertación de observaciones, cuestionarios, y encuestas sumadas a conocimientos teóricos del grupo de trabajo.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TECNICO Y LEGAL

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 ORIGEN DE LOS DULCES Y CARAMELOS¹

La necesidad por encontrar alimentos ligeros que sirvieran de sustento para el hombre nacieron los dulces o golosinas. En sus largos viajes eran incluidos como alimentación, algo pequeño, ligero pero que además le produjese energía. También fue un descubrimiento de lo dulce y sobre todo de la miel, los primeros fueron creados con pulpa de fruta y cereales.

Los viajeros preparaban una pasta dulce y jugosa con pulpa de fruta y cereales pulverizados, incluso los antiguos egipcios preparaban sus caramelos mezclando miel y fruta, moldeándolos de muy diversas formas. Pero es de la India de donde procede el descubrimiento de usar azúcar para elaborarlos, allí se produjo por primera vez azúcar sólido.

El nombre de dulce procede del descubrimiento de la caña de azúcar, también llamada “caña de miel” que en latín la denominaban “canna melis” y que finalmente dará lugar a “caramelo”. Se desarrollaron nuevas y mejores técnicas de repostería, el problema fue que durante siglos era un producto de lujo no alcanzable por cualquiera. Los grajeados, caramelos cubiertos de azúcar o de chocolate y rellenos con frutos secos, crocantes, pasas entre otros, a estas grageas se les añadía aromas de fresa, violeta o almizcle y se les daba diversos colores. Fue en 1850 cuando Estados Unidos comenzó con la producción industrial de dulces, pero en España se aplicó hasta 1930.

1.1.2 SECTOR COMERCIO

Tres causas que originaron el comercio son:

- a) La fuerza del hombre es insuficiente para satisfacer por sí misma sus múltiples necesidades,
- b) No todos los seres humanos tienen iguales actitudes y capacidades,
- c) Los productos no se dan todos en los diferentes países ni en condiciones iguales,

¹ El origen de los caramelos, <http://www.beevoz.com/2013/10/23/el-origen-de-los-caramelos-golosinas-con-historia/>

Prácticamente desde los orígenes de la humanidad se comenzaron a realizar intercambios entre los pueblos; en un inicio se realizaba producto por producto; donde daban por ejemplo: una oveja por un quintal de trigo; luego se fueron adoptando algunos productos como moneda: pescados, sal, ganado, entre otros.

Los pipiles utilizaban la semilla de cacao como moneda en sus actividades comerciales, después se utilizaban los metales preciosos, oro y plata; en la actualidad se utiliza el papel moneda, cheques, tarjetas de crédito, medios electrónicos.

El Salvador ha logrado mejorar las condiciones comerciales, haciendo uso de los medios tecnológicos, sirviendo como herramienta para el desarrollo comercial. Entramos a una nueva era como es la globalización, lo que ha implicado en las empresas salvadoreñas, mayor eficiencia y mejoramiento de los niveles de competitividad.

El progreso tiene en el desarrollo comercial uno de los principales motores de impulso para el municipio de San Salvador, ya que el comercio influye en su transformación arquitectónica, en la creación de empresas y servicios que generan puestos de trabajo, satisfacen necesidades de una población creciente.

1.1.3 AUDITORÍA INTERNA ²

Partiendo de los orígenes de la contaduría, es necesario hacer una breve reseña para comprender lo que hoy se conoce como auditoría interna.

En 1929, el Gobierno de El Salvador contrató una firma de auditoría inglesa para que estableciera contabilidad pública en sus instituciones, dos de los auditores que participaron en esta actividad se quedaron en el país ejerciendo la profesión de manera independiente. Podría considerarse que de alguna forma, esta situación dio origen al interés de las empresas por controlar y administrar sus recursos.

² Guía de aplicación de las normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna, para empresas beneficiadoras de arroz en El Salvador, Universidad de El Salvador.

El Estado reconoció la profesión de contador en el año 1939, en ese mismo año se reglamentó la enseñanza de la Contaduría Pública y se emitieron títulos legalmente reconocidos de Contador y de Tenedor de Libros.

En el año de 1940 la función de auditoría nace como tal, y es a partir de ese momento que se hace sentir su presencia en los esquemas organizacionales de las entidades, tanto públicas como privadas adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad. El 21 de septiembre de este mismo año, según Decreto Legislativo No 57, publicado en el Diario Oficial No 233, del 15 de octubre del mismo año, se decretó la “Ley del Ejercicio de las Funciones del Contador Público”, a través de este decreto, se creó también el Consejo Nacional de Contadores Públicos, conformado por cinco miembros propietarios y tres suplentes, este consejo, al que según el Art. 5 del mencionado decreto No. 57 otorgaba ciertas facultades, de las que se transcriben a continuación las más importantes:

- Conceder las certificaciones para el ejercicio de las funciones del Contador Público.
- Determinar, con la aprobación del Poder Ejecutivo, las reglas de ética profesional.

El Decreto Legislativo No. 57 fue reformado por medio del Decreto Legislativo No. 13, Diario Oficial No. 61 del 17 de marzo de 1941. En su reforma otorgaba otras facultades al Consejo Nacional de Contadores, tales como extender constancias a ayudantes de Contador Público Certificado, así como suspender estas cuando a juicio del consejo, aquellos a quienes se les haya extendido no hubieren observado la conducta debida.

El 26 de marzo de 1941, se decretaron las reglas de Ética Profesional para los Contadores Públicos Certificados, publicado en el Diario Oficial No. 72 del 29 de marzo de ese mismo año. En el Diario Oficial No. 111 del 22 de mayo de ese mismo año, se publicó el Decreto No. 8 que contenía el Reglamento de La Ley del Ejercicio de las funciones del Contador Público.

En el Diario Oficial No. 130 del 26 de junio de 1942, el Art. 15 prorroga los efectos de la Ley del Ejercicio de las funciones del Contador Público, hasta el 23 de octubre de 1943, en el sentido de que los ayudantes podrían ser cualquier persona con conocimientos contables.

El 6 de diciembre de 1943, se emitió el Decreto Legislativo No. 91, Diario Oficial No. 276 reformando nuevamente el Decreto Legislativo No. 57 mencionado anteriormente, en el que se faculta al consejo para

extender el certificado del cual se habla en la fracción primera del Art. 5 de la ley del Ejercicio de las funciones del Contador Público, a todo profesional de la Contaduría Pública, que de manera continua, con honradez y decencia haya ejercido la profesión durante más de tres años, siempre que lo solicitara al Consejo Nacional de Contadores Públicos antes del 1 de enero de 1950, comprobando además en la forma reglamentaria, que concurren en su persona las condiciones indicadas en los apartados a., c. y del Art. 6 de la referida ley, además en su Art. 4, concedida de hecho la calidad de Contadores Públicos Certificados, a las personas que hubieren sido designadas para llenar las vacantes del consejo después de tres años de ejercer tal cargo.

El inicio del ejercicio de la auditoría se ubica por el año 1966, creando las primeras plazas de auditor interno en algunas empresas mercantiles nacionales, lo que implicó trasladar a contadores de esas empresas a puestos de auditores, sin conocer realmente cuáles deberían ser las funciones de la actividad. Esta improvisación dio lugar a que muchos contadores convirtieran ese puesto en una asistencia administrativa.

El 24 de noviembre de 1967, por medio del Decreto Legislativo No. 510 publicado en el Diario Oficial No. 225, se autorizó al Ministerio de Educación para otorgar la calidad de Contadores Públicos Certificados durante un año a partir de la vigencia del Decreto, de acuerdo a los requisitos que menciona este en su Art. 2 del 12 de diciembre de 1968, se publicó el Decreto Legislativo No. 241 en el Diario Oficial No. 56, prorrogando por un año más el Decreto Legislativo No. 510, antes mencionado.

Con fecha 31 de julio de 1970 se publicó en el Diario Oficial No. 140 Decreto Legislativo No. 671, que entro en vigencia a partir del 1 de abril de 1971 el cual derogaba el Código de Comercio de 1904. En el nuevo Código en su Art. 290 se estableció en definitiva los requisitos para desempeñar la función del auditor y este mismo código, derogo todas las disposiciones anteriores relativas a las actividades del Contador Público Certificado.

El Decreto No. 828 que establece la Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública, entró en vigencia el 1 de abril del 2000, cuyo objetivo principal es regular el ejercicio de la profesión de Contaduría Pública, la función de auditoría, los derechos y obligaciones de las personas naturales y jurídicas que la ejerzan.

El Instituto de Auditores Internos en El Salvador fue autorizado por el Instituto Global (IIA) el 13 de julio de 2007.

1.1.4 INVENTARIOS

De los activos es uno de los más grandes, se incluye en el balance general como en el estado de resultados. En el balance general, a menudo es el activo corriente más grande; en el estado de resultado, el inventario final se resta del costo de mercancías disponibles para la venta y así poder determinar el costo de las mercancías vendidas durante un periodo determinado. Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.

Comprenden además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases.

Las entidades que se dedican a la compra y venta de mercancías, por ser esa su principal función que dará origen a todas las restantes operaciones, necesitan de una constante información resumida y analizada sobre sus inventarios, lo cual obliga a la apertura de una serie de cuentas principales y auxiliares relacionadas con esos controles.

Este término incluye los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Almacenaje o Almacenamiento: Acción y resultado de poner o guardar las cosas en un almacén.

Parte de la Logística que incluye las actividades relacionadas con el almacén; en concreto guardar y custodiar existencias que no están en proceso de fabricación, ni de transporte. El almacenaje permite acercar las mercaderías a los puntos de consumo.

Auditoría de gestión: examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

DEA: Director Ejecutivo de Auditoría.

Economía: Operación al costo mínimo posible. Se refiere a los términos y condiciones bajo los cuales la administración adquiere recursos humanos, físicos y financieros. Una operación es económica si los adquiere en una cantidad y calidad apropiada, al menor costo, de manera oportuna.

Eficiencia: rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario. La eficiencia, mide cómo una organización utiliza sus medios para producir bienes y servicios aceptables en comparación con una norma, meta o estándar. Se refiere a la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos utilizados en su producción.

Eficacia: Logro de los objetivos o metas programadas. Existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados. Es el grado en el cual un plan, política o programa emprendido, logra sus objetivos u otros efectos deseados.

Gestión: consiste en llevar a cabo procesos, operaciones y actividades mediante grupos humanos, con el objetivo de obtener ciertos resultados. Implica el desarrollo de una filosofía de operación que garantice la supervivencia de la organización en el sistema social correspondiente.

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

1.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN³

Es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente. Basado en esto la definición de auditoría de gestión es: el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

Los programas son específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar. Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. El auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejoras en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa en la totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía. Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

a) NATURALEZA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Se constituye como un instrumento de verificación, evaluación, señalamiento de problemas y planteamiento de alternativas de solución. Se puede afirmar entonces, que es una actividad formalizada por cuanto se desarrolla mediante una acción consciente, metódica y ordenada, tomando normas aceptables como punto de comparación. Las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se

³Consejo técnico para la contaduría pública pronunciamiento n°7
http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

plantean son sobre la base de resultados observados, es decir, con la suficiente evidencia comprobatoria, pues se sabe que la opinión personal sin hechos que la respalden, no es auditoria.

b) CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Entre las principales características que posee y que la hace diferente a la de estados financieros se pueden mencionar las siguientes:

- Es un examen que verifica y evalúa la aplicación del control y el logro de los objetivos y metas programadas,⁴
- Se considera un examen objetivo y sistemático.
- ✓ Objetivo: porque evalúa las operaciones y sus actividades comparándolas con un marco de normatividad aplicable, el cual ha sido diseñado para obtener eficacia, eficiencia y economía.
- ✓ Sistemático: porque es un proceso de evaluaciones que opera de lo general a lo particular, profundiza y acierta a plantear conclusiones y formular recomendaciones constructivas.
- Expone en un informe formal sus hallazgos, conclusiones y recomendaciones para lograr mayor efectividad, eficiencia y economía.
- Se proyecta hacia el futuro con el fin de mejorar las operaciones del área examinada.

c) IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Este tipo de auditoría es muy importante porque está orientada hacia el futuro teniendo una visión más amplia que el simple hecho de realizar un examen a los estados financieros; implica examinar y evaluar las operaciones de los entes, a fin de investigar si se han aplicado medidas necesarias para implantar adecuados controles administrativos y financieros, el cumplimiento y logro de los objetivos programados, evaluación del desempeño de las actividades, ayudando a la entidad a lograr y mantener una buena gerencia en general, logrando mejores niveles de competitividad en el mercado, reorientando las actividades del ente en todos sus niveles e incrementando los resultados de la organización a fin de asegurar la eficiencia, eficacia y economía de la gestión en cuanto a su planificación, dirección y control

⁴ Auditoría de gestión, http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html

interno. Esta auditoría le da más confiabilidad a la gestión realizada por una entidad, contribuyendo a mejorar la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de su estructura organizativa, los sistemas operativos y de información.

Algunos aspectos fundamentales de esta auditoría son:

- La estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados.
- Los recursos con que cuenta la dependencia o entidad son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.
- Los sistemas operativos contiene los procedimientos para el desarrollo de las actividades encomendadas.
- En la ejecución de los programas se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible.
- El sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.
- El sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos

d) OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar los siguientes objetivos:

- Evaluar la estructura organizativa, funciones, políticas, metas, estrategias y procedimientos de la entidad en términos de eficiencia, eficacia y economía con el fin de verificar el desempeño de sus actividades hacia el cumplimiento de la gestión administrativa de la organización.
- Determinar el grado de cumplimiento de la misión y visión de la organización
- Verificar la existencia de objetivos y planes propuestos por la alta gerencia comprobando el cumplimiento de los mismos
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de estos por parte del ente o de la organización a examinar.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad.
- Verificar si se están realizando aquellos proyectos, programas y actividades legalmente autorizadas.

- Mejorar la calidad de todos los procesos a fin de que la información sea veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Incentivar a la administración de la entidad para que produzca procesos tendientes a proporcionar información sobre la economía, eficiencia y eficacia desarrollando metas y objetivos específicos.

e) METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN⁵

Necesita ser lo más sistemática posible en la realización de sus trabajos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, estructura, funciones, entre otros, que se audite.

Consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: ¿qué se quiere?, ¿cómo y cuándo se quiere?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿qué medios se deben utilizar?, entre otros. Realizando además, las siguientes investigaciones: estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, determinación de fines y medios, investigación de las deficiencias, balance analítico, comprobación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y mejora de la situación. Este trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables de las unidades, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada.

Una vez planificado el trabajo a realizar, se debe de proceder a la ejecución de todo lo planificado. En la ejecución debe realizarse un examen detallado de los datos sobre los que debe actuarse y comprende los muestreos, efectos observados, causas y evaluaciones de los distintos resultados.

Este examen representa el desarrollo de la parte central de la auditoría y comprende las siguientes actuaciones:

- Recopilación de evidencias.

⁵ Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión,
: <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml#ixzz3X3MKMbqO>

- Medidas del trabajo.
- Evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y economía.
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados conseguidos.

Todo ello debe conducir a la valoración de resultados, al análisis de las causas y de sus efectos, necesarios para la reducción posterior de las correspondientes conclusiones y resoluciones.

f) INDICADORES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN ⁶

La base de la auditoría de gestión se enmarca, principalmente, en la medición de la eficiencia, eficacia y economía.

➤ Eficiencia:

“El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos y los servicios prestados, por un lado y los recursos utilizados por otro.

Una actuación eficiente es aquella que con unos recursos determinados obtiene un resultado máximo, o que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. El estudio de

De la eficiencia comprende:

- El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su costo.
- La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados.”

➤ Eficacia

Existe cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados independientemente de los recursos utilizados para obtenerlos.

“La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados establecidos. la evaluación de la eficacia

⁶ Importancia de la auditoría de gestión para los auditores gubernamentales 2008, Corte de cuentas de la republica de El Salvador.

de una entidad no puede realizarse sin la existencia de un plan, presupuesto o programa, en los que los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados.

La medición se expresa en un porcentaje de cumplimiento. Existen dos tipos de medición: la que mide los hechos (parcial de los hechos) y la que mide los resultados (total de resultados).”

➤ Economía.

“Evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Se refiere a la obtención de recursos materiales y humanos en la calidad deseada, en forma oportuna y al mejor costo.”

g) PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Generalidades de la planeación de la auditoría de gestión.

Por norma general un examen de auditoría debe ser adecuadamente planificado, a fin de identificar los objetivos importantes y determinar los métodos para alcanzarlos en forma eficiente y efectiva.

La realización eficaz requiere de una planificación cuidadosa por anticipado del trabajo a efectuar, pocos la pueden realizar bien sin haber preparado un programa escrito detallando lo que deben hacer para obtener la información necesaria para desarrollar el trabajo y preparar un buen informe.

La planeación de la auditoría de gestión comprende la integración de un número de elementos que debe tener presente durante el análisis preliminar; de otro modo podrá más tarde verse en dificultades desde el punto de vista de personal y fechas de determinación del trabajo.

El plan sirve para dos objetivos: proporciona una guía de cómo realizarla y facilita el control sobre su realización; para proporcionar una guía, el plan debe resumir brevemente lo que el auditor considera hallazgos dignos de ser mencionados, debe identificar la información a obtener y descubrir los caminos para analizar esa información, el auditor debe tener en mente los hallazgos cuando prepara el plan de la auditoría, debe pensar en su informe durante la fase de planificación; previendo lo que y describir el trabajo que proporcionara la investigación necesaria para realizarlo eficazmente.

La información que deberá recopilarse difiere, pero siempre es necesario la relativa a todos los elementos de un hallazgo, por lo tanto, los auditores necesitan asegurarse de que su plan facilita la obtención de la misma y de cada elemento. Un error en este momento puede dar como resultado la obtención de información innecesaria y la pérdida de datos para relatar el informe.

Para propósito de control, el plan como mínimo, debe incluir las ubicaciones designadas para realizar el trabajo; las necesidades estimadas de personal, las fechas de realización de las tareas significativas, en que se realizan las fases de detalle y del informe, el costo estimado total, también deben establecerse las tareas específicas a realizar, quien las llevara a cabo. Estos detalles son necesarios para la supervisión efectiva, la dirección general y el control administrativo.

Deberá estar basado en una perfecta comprensión de los negocios de la empresa, el medio ambiente en el que opera, la naturaleza de sus transacciones, los métodos contables utilizados para registrar los mismos y el control interno de tales sistemas.

Como parte de los papeles de trabajo deberá estar documentado, generalmente se realizan a través de la preparación de un memorándum de planificación. Deberán ser actualizados, cuando corresponda durante el curso de la auditoría.

El auditor puede considerar conveniente preparar un memorándum que describa el plan preliminar, un programa que ayude a instruir a los ayudantes sobre el trabajo que debe hacerse; los procedimientos deben describir con razonable detalle los pasos que se considere necesario para lograr los objetivos del examen.

Podrán variar la forma del programa, su grado de detalle, al elaborarlos el auditor debe guiarse por los resultados de sus consideraciones y procedimientos de planeación; conforme avanza el examen las condiciones que cambian, podrán hacer necesario modificar los procedimientos de auditoría planeados.

El auditor de gestión deberá adquirir un alto nivel de conocimientos de todas las áreas operativas de la entidad que le permita planear y ejecutar su examen, ese nivel de conocimiento le permite adquirir un entendimiento de los acontecimientos, transacciones y prácticas que a su juicio puedan tener un efecto significativo.

El conocimiento de la entidad ayuda al auditor a:

- Identificar áreas que puedan requerir consideración especial.
- Evaluar las condiciones bajo las cuales se produzca, procese, revise y acumule la información dentro de la empresa.
- Analizar la razonabilidad sobre las declaraciones de la gerencia

El auditor debe obtener un conocimiento de los asuntos relacionados con la organización y las características operativas de la entidad, esos asuntos incluyen; el tipo de negocio, de productos y servicios, la estructura de capital, las partes relacionadas, los establecimientos y los métodos de producción, distribución y remuneración. También deberá considerar asuntos que afecten la industria en que opera la entidad, como las condiciones económicas, las reglamentaciones gubernamentales y los cambios en la tecnología, en lo que se relacionen con su examen.

Aspectos importantes a considerar en la etapa de planificación:

- Determinar los componentes principales del área a evaluar.
- Identificar los objetivos.
- Evaluar el riesgo.
- Planificar el enfoque de auditoría.
- Planear el alcance de la auditoría.
- Documentar el plan de auditoría.

Beneficios que se obtienen con el uso de la planeación:

- Conocimiento del problema: el planteamiento del conocimiento del problema, es la base para la toma de las futuras alternativas o cursos de acción a seguir.
- Establecimiento de objetivos: cuando se conoce el problema, se pueden fijar rutas que deben seguirse a fin de lograr los resultados deseados, no dejando en este sentido nada que esté relacionada a incertidumbres.
- Minimización de esfuerzos: tomando de base los primeros dos beneficios, el trabajo y las acciones improductivas se logra reducir al mínimo y los esfuerzos a realizar se determinan en forma concisa y ordenada, poniendo para su ejecución, descripciones fáciles de poder seguir; de esta forma se obtiene un máximo de beneficios con mínimo de esfuerzos.

- Previsión del futuro: permite visualizar las necesidades futuras teniendo con ellos la herramienta esencial que permite unificar y evaluar nuevos campos de acción brindando disponibilidad de influir con el juicio de participación.
- Necesidad de cambio: esto se puede lograr con el conocimiento de las factibilidades futuras.
- Ayuda a lograr una condición confiada y agresiva: da la confianza necesaria para realizar lo planeado, ya que se piensa sobre cualquier acontecimiento que sucederá en el futuro en forma anticipada, ayudando a crear las guías para una ejecución satisfactoria y proporcionando agresividad por tener a la mano los recursos de acción a seguir.

Generalidades sobre la ejecución del trabajo de la auditoría de gestión.

- Determinación de los objetivos o fines de la auditoría.

Los objetivos: serán aquellos que se establezca conforme al plan general que se haya diseñado y aprobado, asimismo; serán considerados aquellos objetivos que haya establecido la dirección o la gerencia en la recomendación de los trabajos particulares.

Deberán estar claramente definidos y conocidos por los responsables del trabajo, constituyen en todo instante el fundamento y condicionaran su alcance, programación de procedimientos, ejecución de responsabilidades, entre otras.

Requerir al solicitante o a quien ordena en trabajo, objetivos claros y precisos de lo que se busca o espera de la intervención, objetivos ambiguos provocaran incertidumbres, no precisa alcance, dificultad en la planeación de trabajo, no conocer a dónde o a qué meta llegar; se debe tener idea exacta de qué quieren o esperan de la auditoría. El error que se puede cometer es presentar un informe sobre algo que no era lo que se esperaba.

Dado el amplio campo de actuación posible, los objetivos pueden ir desde el diagnóstico de la organización, a la evaluación de un área funcional o administrativa, verificando la confiabilidad de la información, protección de activos, cumplimiento de planes, detección de errores, diseño eficaz de sistemas, utilización eficiente de recursos entre otras.

- Correcta identificación del área, programa, sistema u operación objeto del trabajo.

Es imprescindible que conozcan el área, sistema u operación a auditar llegando a tener un conocimiento de la misma que garantice un desarrollo eficaz del trabajo.

Debe conocer cuáles son los objetivos de la actividad u operación, como van a lograrse y cómo se determinaran los resultados. Esto se logra por muchos caminos, comentará la actividad con el personal que la conoce, se ocuparan de saber cómo determina la dirección si se está funcionando correctamente; cómo se informa de los resultados; cómo evalúa a sus empleados y qué efecto tiene esta actividad en las restantes. Efectuaran pruebas de auditoría en el departamento o seguirán la función hasta que tengan una idea suficientemente clara de que se ha realizado, cómo y porqué se ha hecho, para cumplir con los objetivos de la empresa.

El auditor no puede completar su trabajo de evaluar los controles a menos que conozca lo que está siendo controlado. Cuando se tiene una comprensión adecuada de los objetivos específicos, el auditor tratara de familiarizarse con los controles que la dirección ha establecido con el fin de comprobar que dichos objetivos se han alcanzado.

Inicialmente examina la estructura organizativa, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con las demás y la asignación de funciones y responsabilidades, posteriormente, plasma las actividades significativas en diagrama de flujo o hace un seguimiento de los documentos seleccionados a través de los puntos clave de control; después revisa las políticas y procedimientos que regulan la unidad o función examinada. Los procedimientos escritos bien entendidos por los empleados y razonablemente calculados para realizar los planes de la empresa y alcanzar sus objetivos, indican una actividad bien controlada. Donde los procedimientos no están escritos, el auditor debe determinar, basándose en entrevistas con la dirección que espera de su personal y como se realizan las actividades asignadas.

El proceso de aprendizaje se realiza durante la totalidad de la auditoria y es necesaria una familiarización suficiente para la realización de los programas.

Algunas de las fuentes principales que ayudan a enriquecer el conocimiento de la entidad o área, son las siguientes:

- Publicaciones sobre los aspectos gerenciales, económicos, financieros, técnicos, entre otros, en general del sector y del negocio en particular.
- Manuales de procedimientos y reglamentos de la entidad.
- Entrevistas con la dirección, el personal de la empresa y con los especialistas externos en los temas objeto de trabajo.
- Papeles de trabajo de auditorías anteriores.

El conocimiento del área de trabajo permitirá al auditor determinar el riesgo y valorar la materialidad, pudiendo de esa forma diseñar acertadamente la planeación y programación del trabajo, poniendo mayor énfasis en los aspectos que requieren mayor atención.

- Programación, ejecución del trabajo y obtención de evidencia.

Esta etapa supone el establecimiento por escrito de los pasos específicos de los procedimientos y pruebas a desarrollar en el trabajo, las técnicas que se deben aplicar, los recursos materiales y humanos necesarios para conseguir la evidencia suficiente y competente que permita la evaluación del área; Sistema u operación auditada y la determinación de las acciones de mejora que se estimen pertinentes.

Las actividades o programas de trabajo a desarrollar serán:

- Examinar y apreciar la rectitud, la suficiencia y la aplicación de los controles contables, financieros y operacionales, y promover un control eficaz a un costo razonable.
- Verificar la conformidad con las políticas, los planes y los procedimientos establecidos.
- Evaluación del nivel de eficacia.
- Nivel de economía.
- Verificar hasta qué punto los activos de la entidad están justificados y protegidos en forma razonable de pérdidas.
- Evaluación de los esfuerzos hechos para mejorar los resultados obtenidos.
- Verificar la confianza de los datos que produce el sistema.
- Recomendar mejoras operacionales.

Las técnicas tales como la observación, rastreo, entrevistas, confirmación, análisis, verificación documental, revisiones analíticas, entre otras, son las herramientas principales que se encuentran a disposición del auditor para el desarrollo de la auditoría de gestión.

Una de las herramientas que se utiliza para la ejecución del trabajo es la revisión, consiste en la evaluación detallada del programa o actividad específica auditada, con la amplitud necesaria para alcanzar los objetivos; implica recopilar y analizar la información necesaria para considerar, justificar y presentar apropiadamente los hallazgos, incluyendo las conclusiones y recomendaciones.

Los objetivos que se persiguen con la revisión son llevar a cabo el plan de auditoría y utilizarlo como una base de:

- Supervisar y controlar su progreso.
- Reaccionar a los problemas.
- Reorientar los esfuerzos de revisión según sea necesario.

El encargado necesita vigilar el proceso del trabajo para controlar que los cambios necesarios en la dirección, alcance y recursos se realicen rápidamente y para que esta se finalice tal y como se esperaba.

Control de la evidencia.

El auditor debe preparar y mantener los papeles de trabajo cuya forma y contenido deben ser diseñados acorde con las circunstancias particulares de la auditoría que realiza. La información en estos constituye la principal constancia del trabajo realizado por el auditor y de las conclusiones que ha llegado en lo concerniente a hechos significativos.

Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas en su resumen.

Entre los papeles de trabajo, clasificados en forma general de acuerdo a su forma, contenido y uso tenemos:

- Hojas de trabajo.
- Programas de auditoría
- Cédulas analíticas.
- Cédulas de detalle.
- Cédulas descriptivas.
- Cédulas de notas.

Durante el desarrollo, todos los papeles deben ser protegidos, controlados, clasificados, y archivados de manera tal que se garantice la salva guarda, organización y fácil acceso a la información contenida en ellos.

Debido a la variedad de los papeles de trabajo que se elaboran y utilizan en una auditoría, se hace necesaria una clasificación específica que permite un orden lógico al archivar información tan diversa; para tal efecto los archivos de estos se clasifican de acuerdo al uso que se le da a la información basándose en la vigencia e importancia de su contenido, se clasifica en:

- General
- Administrativo
- Permanente
- Corriente- Papeles de trabajo

Esta fase, normalmente consumirá la mayor parte del esfuerzo, por lo tanto, el auditor debe estar interesado en la eficacia de su trabajo, ya que del adecuado diseño de las pruebas, la correcta ejecución de las mismas y su cuidadosa documentación a través de los papeles de trabajo, debidamente organizados y archivados, señalando los objetivos de cada prueba, el trabajo realizado, las conclusiones obtenidas, las recomendaciones a realizar para introducir mejoras, entre otras, constituye una clave de éxito muy importante para la auditoría de gestión.

Generalidades sobre el informe de auditoría de gestión

La última fase es la elaboración del informe que presenta diferencias importantes con el informe tradicional de estados financieros, tanto en la estructura, como en la forma de comunicar los hechos y las recomendaciones, a los responsables de realizar una acción correctiva. Los informes escritos sobre auditoría de gestión deben ser realistas, claros, concisos y persuasivos; este difiere del informe de estados financieros por dos razones:

- El asunto sujeto a auditoría.
- Grado de aceptación que el auditor de gestión obtiene dentro de la empresa.

Las dificultades encontradas al redactar el informe de auditoría de gestión se derivan de la variedad infinita de los asuntos sujetos a auditoría. Cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido

a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren si el informe del auditor va a ser leído también por la gerencia general, debe ser comprensible para cualquier lector, sin importar sus conocimientos específicos. El auditor de gestión debe ser, por lo tanto, un experto en lenguaje técnico y de los conceptos complejos.

Cada informe debe naturalmente, revestirse del asunto y la naturaleza de los hallazgos informados. La información es importante presentarla de una manera lógica y uniforme para que el lector pueda comprenderla realmente. Un enfoque lógico, es presentar la información sobre cada elemento de un hallazgo en el orden en que se estructuraron sus bloques constructivos. Cuando se informa de dos o más hallazgos cada uno es presentado en un capítulo separado o en una sección adecuadamente titulada.

Siguiendo con este enfoque, cada hallazgo debe empezar con una breve declaración resumen, de uno o dos párrafos, de la condición y el efecto, y de la causa cuando la condición no se desea. Este párrafo debe preceder a una presentación secuencial de los hechos, empezando con una declaración breve de la meta, los hechos, cifras y otra información analítica acerca de la condición, efectos, procedimiento y causa. Debe acabar con un argumento o conclusión de la acción correctiva necesaria y una recomendación sobre las medidas a adoptar para lograr las metas deseadas.

Para que el informe del auditor de gestión sea aceptado por parte de los diferentes lectores, debe cumplir con los siguientes aspectos:

- Delinear claramente el alcance del examen: esta declaración requiere una preparación cuidadosa para decirle al lector qué es lo que se realizó.
- Explicar las normas utilizadas para medir el rendimiento: el auditor que informa sobre un área técnica tiene mayor aceptación si establece las normas que utilizó para medir la función o actividad realizada. Puede determinar estas normas con declaraciones de políticas y procedimientos, con comentarios con el personal de dirección que tenga responsabilidad sobre las actividades o con escritos autorizados sobre la materia.
- Establecer explícitamente la evidencia en la que se basa su opinión: las opiniones sobre las actividades operativas particularmente las adversas, se aceptarán mejor si están justificadas por una evidencia adecuada de revisión y pruebas.
- Revisar los borradores del informe con los directores de las actividades auditadas: esta revisión es de vital importancia en las auditorías de gestión. Es esencial que el auditor esté seguro de que ha

establecido los hechos correctamente y que su interpretación es la apropiada. Debido que el entrenamiento de los auditores no se especializa normalmente en áreas operativas, debe estar seguro que ha considerado todos los factores respecto a una operación en particular.

Referente a los tipos de informe sobre auditoría de gestión no se conocen diversos modelos, pues el objetivo del informe es comunicar sobre las debilidades de control interno por área auditada.

Existe un informe estándar que se elabora por cada área auditada, para ello se debe realizar reuniones con los responsables de dicha área a lo largo del desarrollo del trabajo, a fin de presentar los hallazgos preliminares para su discusión y ver las soluciones posibles para las debilidades encontradas.

Se debe tomar en cuenta que el informe debe contener los siguientes puntos:

- Descripción del área auditada
- Información general incluyendo cargos, responsables y campo de responsabilidad de los mismos
- Objetivo y alcance la auditoria
- Metodología implementada
- Indicadores de eficiencia, eficacia y economía utilizados
- Asuntos de importancia relevantes y constataciones importantes hechas durante la auditoria
- Puntos fuertes y débiles detectados
- Evaluación de la eficacia
- Evaluación del grado de economía
- Conclusiones y comentarios sobre las causas y efectos de los puntos débiles observados
- Recomendaciones
- Observaciones o comentarios de los responsables del área auditada

Como parte final del trabajo de auditoría, se debe establecer un adecuado seguimiento a los informes, mediante la revisión de las conclusiones con los responsables de las diferentes áreas auditadas, las que deberán aplicar las recomendaciones y sugerencias para corregir las deficiencias y conseguir mayor eficiencia.

1.4 GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS COSO ERM

El nombre procede del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, en 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I. Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, se extiende rápidamente por todo Latino América.

Debido al alto interés por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos. Inicio el proyecto en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos. En septiembre de 2004, se publica el informe denominado Enterprise Risk Management – Integrated Framework (ERM), el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos. Enterprise Risk Management - Integrated Framework incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a Internal Control - Integrated Framework.

1.4.1 BENEFICIOS DEL ERM

El ERM puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos. Los beneficios incluyen:

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos
- Consolida reportes de riesgos distintos a nivel de la junta.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus más amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados
- Capacidad de tomar mayor riesgo por mayores recompensas, y

- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas

La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva de aseguramiento y consulta. Su rol principal con relación al ERM es proveer aseguramiento objetivo sobre la efectividad de la gestión de riesgo, igualmente, investigaciones han demostrado que la junta de directores y los auditores internos están de acuerdo que las dos formas más importantes que provee valor a la organización es brindando aseguramiento objetivo de que los principales riesgos de negocios están siendo manejados apropiadamente; proveyendo aseguramiento de que la gestión de riesgo y el marco de control interno están operando efectivamente. De acuerdo al marco definido en el informe COSO, la gestión de riesgos corporativos está conformada por ocho componentes relacionados entre sí, los cuales se describen brevemente a continuación:

- **Ambiente interno⁷:** abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
- **Establecimiento de objetivos:** los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- **Identificación de eventos:** los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- **Evaluación de riesgos:** los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- **Respuesta al riesgo:** la dirección selecciona las posibles respuestas -evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos - desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

⁷ Gestión de riesgos corporativos marco – integrado. Técnicas de aplicación, Septiembre 2004

- **Actividades de control:** las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.
- **Información y comunicación:** la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** la totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. Cabe aclarar que los componentes mencionados no se llevan a cabo en serie como si fueran las etapas de un proceso lineal; por el contrario, se trata de un proceso multidireccional e iterativo, en donde cada una de los componentes genera información que influye en los restantes.

De acuerdo al COSO el ERM es un proceso llevado a cabo por la junta de directores, gerencia y otras personas, que es aplicado en el establecimiento de una estrategia en la empresa. Su meta es proveer seguridad razonable en relación al logro de los objetivos organizacionales, a través de identificar eventos que puedan afectar la entidad y manejar el riesgo, para que esté dentro de los niveles deseados por la organización.

Este marco divide los objetivos organizacionales en cuatro categorías:

- **Objetivos estratégicos:** relacionados con metas de alto nivel, alineadas y soportadas con la misión de la empresa.
- **Objetivos operativos:** referentes al uso efectivo y eficiente de los recursos de la empresa.
- **Objetivos de reporte:** relacionados con confiabilidad de los informes emitidos por la empresa para tanto internos y externos.
- **Objetivos de cumplimiento:** relacionados con cumplimiento con leyes y regulaciones.

Estos objetivos están directamente conectados con los siguientes ocho componentes: Ambiente interno, establecimiento de objetivos, identificación de eventos, evaluación de riesgo, respuesta al riesgo, actividades de control, comunicación e información y monitoreo. El Manejo de Riesgo Empresarial (ERM), es importante para los auditores internos, debido a que el mismo incrementa la habilidad de la organización de:

- Alinear el riesgo y la estrategia.

- Amarrar crecimiento, riesgo y resultados.
- Aumentar las respuestas en decisión de riesgo.
- Minimizar sorpresas y pérdidas operativas.
- Identificar y manejar riesgo a través de la entidad.
- Proveer respuesta integrada a múltiples riesgos.
- Atrapar las oportunidades.
- Racionalizar el capital.
- Manejar eficientemente eventos futuros que crean incertidumbre.
- Responder de tal manera que reduzca la probabilidad de obtener resultados negativos e incrementa los resultados positivos.

a) La auditoría interna y su papel dentro de los sistemas de control interno basados en COSO

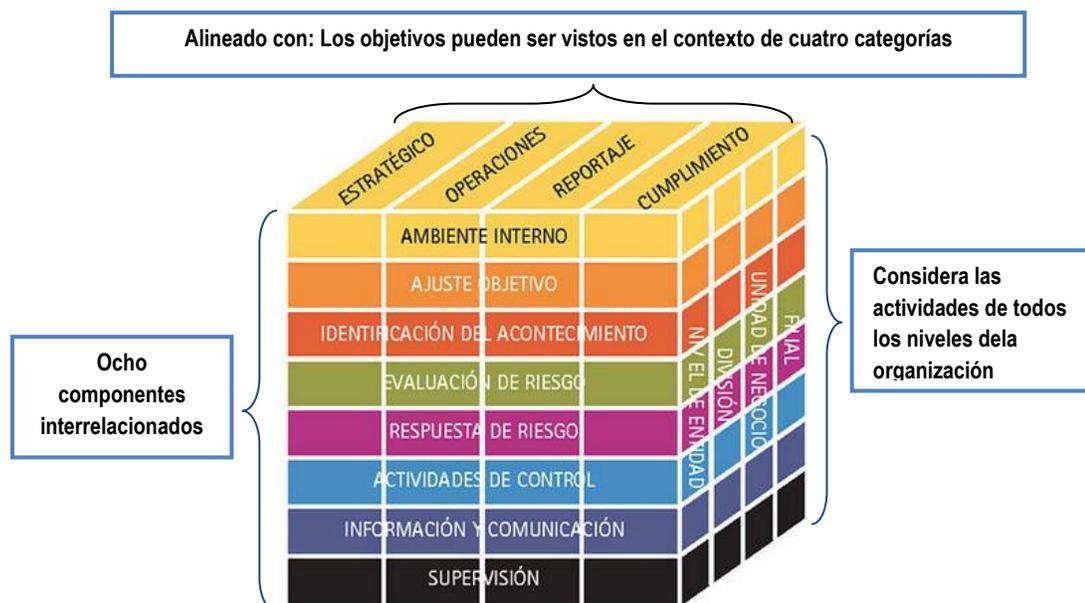
Tomando de base los nuevos conceptos de control interno, este se define como el proceso efectuado por la dirección y el resto del personal, para garantizar una seguridad razonable de las operaciones que permitan el alcance de los objetivos propuestos. Partiendo de esto en todos los casos la responsabilidad por la implementación, evaluación y mantenimiento del proceso es la dirección de la entidad y específicamente en el director general. La responsabilidad de los auditores internos en este proceso es la de revisar el control implementado, señalar deficiencias y promover mejoras, pero en todos los casos será el personal de cada área el encargado del mantenimiento del sistema y la implantación de las mejoras. De forma que tampoco ningún área de la empresa o institución debe considerarse encargada o responsable del control interno. La auditoría interna se considerará entonces como una parte del sistema de control interno.

Los auditores internos no se encargan de efectuar controles para poder proteger su propia independencia. Es, por tanto, una de las novedades de los sistemas de control interno basados en COSO, que la dirección sea la primera encargada de la auto evaluación del sistema, papel que hasta hace unos años le correspondía exclusivamente a los auditores internos e independientes. Las unidades de auditoría interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno. Por lo cual estarán facultadas para impugnar que:

- Los objetivos de cada unidad, área o departamento de la empresa estén trazados de manera adecuada, y responden a los objetivos generales de la entidad. Además, que estén enmarcados en las categorías de objetivos establecidas.
- El análisis de los riesgos se realice con profundidad, y se enmarque en los objetivos organizacionales.
- Las actividades de control (sean planes de acción, normas o manuales de procedimientos) se elaboren teniendo en cuenta su función de minimizar los riesgos identificados.
- Exista una adecuada y eficaz autoevaluación del sistema implantado en cada área y que la misma sirva a la retroalimentación y mejoría del sistema. (Estas autoevaluaciones servirán de base a los auditores internos para proponer mejoras a partir del diagnóstico de cada área.)
- Fluya de manera eficiente la información para garantizar la comprensión y actualización que requiere el personal de todas las áreas.

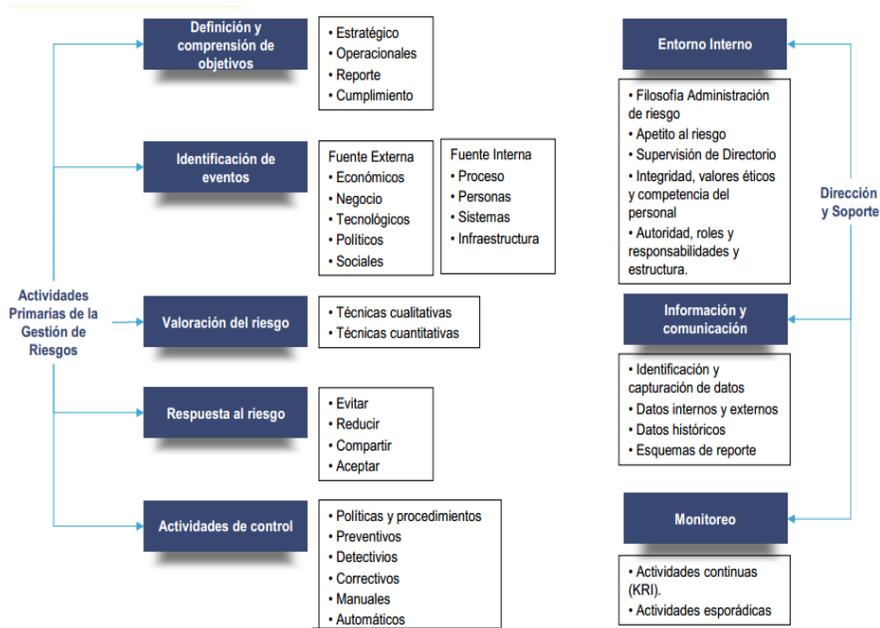
Así, vigila en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre su situación. De esta manera juega su papel de asesora y supervisora del sistema, que se traduce en su aporte en el alcance de los objetivos previstos.

Figura 1 ELEMENTOS CLAVE EN EL MARCO DE COSO ERM⁸



⁸Gestion de Riesgos Corporativos - Marco Integrado, Técnicas de Aplicación Septiembre 2004, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Figura 2 COMPONENTES CLAVE DEL ERM



1.5 MARCO TÉCNICO

El marco técnico que se utilizara para la presente investigación estará basado en las Normas Internacionales de Auditoría Interna (NIEPAI), Gestión de Riesgos Corporativos COSO ERM y las Normas Internacionales de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades específicamente la sección 13 Inventarios.

1.5.1 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIEPAI)

Los trabajos que lleva a cabo auditoría interna son realizados en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

Cuando los auditores internos utilicen como marco de referencia estas normas junto con otras emitidas por organismos de regulación podrán mencionarlo en sus informes cuando lo crean apropiado, en el caso que existan inconsistencias entre estas y las emitidas por otros organismos, deberán cumplir con estas y podrán también cumplir con las otras en caso que sean más restrictivas.⁹

Tabla 1 NORMATIVA TÉCNICA DE APLICACIÓN PARA LOS AUDITORES INTERNOS

No	Normativa	NIEPAI	Descripción
1	Administración de la actividad de auditoría interna	2000	La actividad de auditoría de gestión añade valor a la organización cuando proporciona aseguramiento objetivo y relevante, y contribuye a la eficacia y eficiencia de los procesos.
2	Planificación	2010	El auditor interno debe establecer un plan basado en riesgos de las áreas críticas de los inventarios, a fin de determinar las prioridades de la actividad, teniendo en cuenta el enfoque de auditoría de gestión, midiendo los indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

⁹ Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna

No	Normativa	NIEPAI	Descripción
3	Comunicación y aprobación	2020	El auditor interno debe comunicar los planes y requerimientos de recursos de la actividad de auditoría de gestión a la alta dirección para la adecuada revisión y aprobación, así como el impacto de cualquier limitación de recursos. Este debe informar periódicamente a la alta dirección sobre la actividad de auditoría de gestión en lo referido al propósito, autoridad, responsabilidad y desempeño de su plan.
4	Planificación del trabajo	2200	El auditor interno debe elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y asignación de recursos.
5	Objetivos del trabajo	2210	Para establecerse los objetivos del trabajo, el auditor debe realizar una evaluación preliminar de los riesgos relevantes en el área de los inventarios, considerar la probabilidad de errores, fraude, incumplimientos y otras exposiciones significativas.
6	Alcance del trabajo	2220	El alcance establecido debe ser suficiente para lograr el cumplimiento de los objetivos del trabajo, tener en cuenta los sistemas, registros, personal y bienes relevantes respecto a las áreas críticas de los inventarios.
7	Asignación de recursos para el trabajo	2230	Se deben determinar los recursos adecuados y suficientes para lograr los objetivos del trabajo, basándose en una evaluación de la naturaleza, complejidad, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles.

No	Normativa	NIEPAI	Descripción
8	Programas de trabajo	2240	Para evaluar la gestión de riesgos, los auditores deben preparar y documentar programas para evaluar indicadores de gestión los cuales son: eficiencia, eficacia y economía, dichos programas deben cumplir con los objetivos del trabajo, incluir procedimientos para identificar, analizar, evaluar y documentar las actividades realizadas.
9	Análisis y evaluación	2320	Las conclusiones o resultados del trabajo deben estar basados en análisis y evaluaciones realizadas.
10	Documentación de la información.	2330	Se debe documentar información relevante que permita soportar las conclusiones y los resultados del trabajo. Según el consejo para la práctica 2330-1, los auditores deben preparar papeles de trabajo que documenten la información obtenida, los análisis efectuados y el soporte para las conclusiones y los resultados del trabajo.
11	Comunicación de los resultados.	2400	Los resultados del trabajo realizado, así como las conclusiones, recomendaciones y los planes de acción deben ser comunicados oportunamente; asimismo, las comunicaciones deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas.
12	Calidad de la comunicación	2420	Las comunicaciones de los resultados obtenidos una vez realizada la auditoría de gestión deben ser precisas, objetivas, claras, concisas, constructivas, completas y oportunas, es decir, libres de errores y distorsiones, y son fieles a los hechos que describen

No	Normativa	NIEPAI	Descripción
13	Difusión de resultados	2440	Antes de la difusión de los resultados de la auditoría de gestión, el auditor debe asegurarse, mediante una revisión, y decidir a quienes y como será distribuida dicha información
14	Seguimiento del progreso.	2500	El DEA debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección. Los auditores internos determinan si la dirección ha dado seguimiento a las medidas o implementado las recomendaciones efectuadas.
15	Comunicación de la aceptación de los riesgos	2600	Cuando el auditor interno concluya que la administración de la entidad ha aceptado un nivel de riesgo que pueda ser inaceptable, debe tratarlo con la alta dirección.

Fuente: Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría

1.6 MARCO LEGAL

En el marco legal se proporcionan las bases de carácter obligatorio que las empresas distribuidoras de dulces deben cumplir por la naturaleza de su giro, por lo cual se presentan a continuación las leyes y artículos que están relacionados con este tipo de entidades.

Tabla 2 **NORMATIVA LEGAL APLICABLE AL SECTOR DE LAS EMPRESAS
DISTRIBUIDORAS DE DULCES Y CHOCOLATES**

LEYES	ARTÍCULOS
Código tributario	<p>Inventarios</p> <p>Las empresas comercializadoras de dulces y chocolates en las que sus operaciones consistan en transferencias de bienes muebles corporales están obligados a llevar registros de control de inventarios que reflejen clara y verazmente los movimientos, su valuación, y todo aquel resultado de las operaciones, tomando en cuenta el valor efectivo y actual de los bienes inventariados así como la descripción detallada de las características de los bienes que permitan individualizarlos e identificarlos plenamente.</p> <p>Se debe realizar el inventario físico y luego se elaborará un detalle, detallando los bienes conforme a su naturaleza, con la especificación necesaria dentro de cada grupo, indicándose claramente la cantidad, la unidad que se toma como medida, la denominación de la mercancía y sus referencias o descripción como por ejemplo; el precio unitario neto de I.V.A. y el valor total de las unidades. al final de todo el procedimiento del inventario se debe elaborar un acta que contenga los requisitos referidos y que será firmada por el representante legal de la empresa o apoderado y el contador del mismo, la cual servirá como soporte del comprobante y registro contable, asimismo deberá registrarse un resumen del inventario practicado en el libro de estados financieros que deberán presentar a la administración tributaria al cual se le adjuntará el detalle del inventario físico practicado de cada uno de los</p>

	<p>productos inventariados y la valuación de los mismos, ya sea en medios magnéticos o electrónicos con las especificaciones técnicas que la Administración Tributaria disponga.</p> <p>El inventario final de un ejercicio será el inicial para el próximo periodo para el efecto de establecer la comparación entre el monto de las existencias al principio y al final de cada ejercicio o período impositivo. (Art.142)¹⁰</p> <p>Métodos de Valuación de Inventarios.</p> <p>Las empresas del sector distribuidor para efectos de determinar el valor tributario de los bienes en los inventarios deberán adoptar un método el cual debe ser técnicamente apropiado al negocio, este debe ser aplicado constantemente y de fácil fiscalización. Los métodos que puede utilizar son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo según ultima compra - Costo promedio por aligación directa - Costo promedio - Primeras Entradas Primeras Salidas (Art. 143)
Ley de protección al consumidor	<p>Debido a que los dulces y chocolates son productos alimenticios, se rigen por un marco legal establecido en el país, dentro de la cual está la ley de protección al consumidor.</p> <p>En el Art. 4 indican los derechos de los consumidores, entre ellos; recibir del proveedor completo, preciso, veraz, claro y oportuno que determine las características de los productos y servicios a adquirir así como riesgos o efectos secundarios, si los hubiere.</p> <p>En el Art 27 se indica las obligaciones generales de información, dentro de las cuales están:</p> <p>a)El origen, composición y finalidad;</p>

¹⁰ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-tributario>

	<p>b) La calidad, cantidad, peso o medida, en su caso, de acuerdo a las normas internacionales, expresadas de conformidad al sistema de medición legal o con indicación de su equivalencia al mismo;</p> <p>c) El precio, tasa o tarifa y en su caso, el importe de los incrementos o descuentos, los impuestos que correspondan y los costos adicionales por servicios, accesorios, financiamiento, prórroga del plazo u otras circunstancias semejantes;</p> <p>d) Fecha de caducidad de los bienes perecederos; y,</p> <p>e) Las instrucciones o indicaciones para su correcto uso o consumo, advertencias y riesgos previsibles.¹¹</p>
Código de Salud	<p>El Código de Salud define “alimento”: como todo producto natural o artificial, elaborado o sin elaborar que integrado aporta organismo material y energía para el desarrollo de los procesos biológicos en el hombre.</p> <p>Ya que los dulces y chocolates son considerados alimentos, existen aspectos que el sector de las empresas distribuidoras debe considerar como lo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con autorización para la instalación y funcionamiento del establecimiento para distribuir dichos productos. Art 86¹² - Examen médico inicial y periódico de las personas que manipulan artículos alimentarios, para descubrir a los que proceden alguna enfermedad transmisible o que son portadores de gérmenes patógenos. Art.86 - Es prohibido elaborar, fabricar, vender, donar, almacenar, distribuir, mantener y transferir alimentos alterados, adulterados, falsificados; contaminados o no aptos para consumo humano. Art 85

¹¹ <http://www.defensoria.gob.sv/novedades/avisos/1578-ley-de-proteccion-al-consumidor-reformada.html>

¹² <https://www.salud.gob.sv/servicios/descargas/documentos/Documentaci%C3%B3n-Institucional/C%C3%B3digo-de-Salud-Leyes-y-Reglamento/>

	<p>- La importación, fabricación y venta de artículos alimentarios y bebidas, así como de las materias primas correspondientes, deberán ser autorizadas por el Ministerio de salud, previo análisis y registro. Para este efecto, la autoridad de salud competente podrá retirar bajo recibo, muestras de artículos alimentarios y bebidas, dejando contra muestras selladas.</p>
<p>Ley General de Prevención de Riesgos Laborales en los Lugares de Trabajo.</p>	<p>Debido a que el sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates mantienen sus inventarios en bodegas donde se almacenan las mismas, existen varios riesgos a los cuales los trabajadores están expuestos al manipular la mercadería, por lo cual se debe tomar en consideración la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores, debido a esto se debe formular y ejecutar un programa de gestión de prevención de riesgos ocupacionales acoplado al sector distribuidor, asignando los recursos necesarios para la aplicación. Art 8¹³</p>

¹³ <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/ley-general-de-prevencion-de-riesgo-en-lugares-de-trabajo>

CAPÍTULO II METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

2.1 TIPO DE ESTUDIO

En el desarrollo de la investigación se utiliza el método hipotético-deductivo, el cual consiste en hacer de la actividad una práctica científica que conlleva a realizar una serie de pasos esenciales como observación del fenómeno a estudiar, se realiza a través de entrevistas con el personal del área de inventarios y así poder identificar las áreas críticas de manera general, luego de ser identificadas para trabajar específicamente la problemática en cada una de las áreas.

2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis que se considera son los auditores internos de las empresas dedicadas a la distribución de dulces y chocolates, ubicada en el área metropolitana de San Salvador, ya que estas son las personas que suministran la información necesaria para el presente estudio.

2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

El universo está conformado por 11 empresas dedicadas a la distribución de dulces y chocolates, ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador. Dicha información es proporcionada por la Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC) del Ministerio de Economía de la República de El Salvador. Dado que el universo de estudio es relativamente pequeño, no es necesaria la aplicación de una técnica estadística para la determinación de una muestra.

2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS A UTILIZAR

El instrumento a utilizar para recolectar datos en el desarrollo de la investigación, son las encuestas con preguntas cerradas; realizadas a los auditores internos de las empresas que forman parte del universo, (Ver anexo 2)

Bibliográfica:

La información bibliográfica utilizada para sustentar es por medio de la existente en libros, tesis, revistas y bases de datos.

De campo:

La investigación de campo es realizada mediante herramientas que permiten analizar de forma factible la información recolectada, la herramienta es el cuestionario de preguntas cerradas.

2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos de los resultados se trasladan a tablas elaboradas en el programa de Microsoft Excel y se encuentran representadas por medio de gráficos de pastel y de barras.

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

Luego de recolectar por medio de los instrumentos antes mencionados y representados en gráficos, los resultados se analizaron por pregunta y tomando en cuenta las cifras relativas de cada respuesta se pudo verificar el cumplimiento de la hipótesis.

2.7 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Fueron entrevistados los auditores internos específicamente de los medianos y grandes contribuyentes ubicados en la zona metropolitana de San Salvador, tomando como referencia el listado de empresas proporcionado por la DIGESTYC que se encuentra en su base de datos llamado "Directorio de empresas". Evaluando los resultados se determina que éste sector distribuidor de dulces, no ha realizado auditoría especial en el área de inventarios, es decir, no han sido sujetos de auditorías distintas a las que por requerimiento legal es necesario llevar a cabo. Los resultados obtenidos de dicha entrevista muestran que la auditoría que más ha sido realizada es la externa, la segunda más aplicada es la auditoría integral, abarcando de manera completa la estructura organizacional.

La actividad considerada de mayor importancia para éste sector y para realizar la auditoría, es la toma física de inventarios, ya que éste rubro constituye la mayor parte de sus activos. Debido a lo anterior, se cuestionó acerca de las áreas que podrían ser catalogadas como críticas o de alto riesgo, tal resultado obtenido es, que de acuerdo a su consideración, las áreas identificadas como críticas son: importación, almacenamiento, distribución y recuperación.

En el área de importación se detecta riesgo en cuanto a las pólizas de seguro de mercadería, si éstas no existieran o si estuvieran vencidos, ya que el peligro de robo, fraude o daño significa pérdida para la empresa y no tendría respaldo para recuperar parte de la inversión porque no tiene cobertura de ninguna aseguradora. Además, otros factores que significan riesgo son: cantidades excesivas en compras de mercaderías, impuestos pagados de forma incorrecta en aduana, clasificación por color rojo de contenedor en aduana, todo por falta de normas y procedimientos en esta área. El porcentaje obtenido es

el 83% con el cual se determina que debe considerarse de gran interés la creación o revisión de controles que sirvan para detectar y a la vez corregir o evitar dichos riesgos.

El área de distribución con el 83% de las respuestas se considera como crítica; los controles existentes no incluyen un requisito de elaborar contratos del personal encargado de transportar la mercadería a su destino, es decir, el transportista y el ayudante no son empleados directamente de las distribuidoras, no hay recomendaciones de ninguna otra institución encargada de contratar personal para prestar servicios a otras entidades, sino que son independientes por recomendación informal y sin confirmar con referencias en anteriores experiencias laborales, no tienen como requisito solicitar una fianza a éste tipo de personal, la cual sirva de garantía para responder a cualquier daño o pérdida de los productos durante la distribución, en el caso que se determine responsabilidad sobre los encargados del traslado de la mercadería. La falta de seguridad por GPS o asignación de guardia en el transporte también es un factor que se incluye como riesgo, la demora en la entrega del producto, la documentación de respaldo incompleta genera alto nivel de riesgo. Dichos riesgos podrían ser abordados con la preparación de políticas más estrictas que incluyan elaborar contratos específicos con investigación previa del personal que transporta, servicio de seguridad presencial y satelital, elaborar mapas de ruta de distribución adecuando los tiempos de entrega y la preparación de la documentación correcta y completa.

Otras de las áreas consideradas como críticas con igual porcentaje de respuesta del 73% son almacenamiento y recuperación, ya que no hay política específicamente para éstas áreas, no hay un manual de puesto para respaldar el desarrollo eficiente de las actividades, los daños y pérdidas de la mercadería en pequeña o gran cantidad son algunos de los eventos que han ocurrido, no hay capacitación para el personal, lo cual es causa de las devoluciones de mercadería por averías y próximos vencimientos, sin contar con el adecuado control de dichas devoluciones.

Este sector distribuidor desarrolla actividades de control que se consideran como principales, sin embargo, por conocimiento general en la práctica se realizan aunque sus políticas y procedimientos no los incluyan ya sea por desactualización o inexistencia de dichos documentos. Debido a esto la cantidad de riesgos que se observan son menos de los que realmente pudieran ocurrir si no se practicara ninguna de las actividades principales como: toma física de inventarios, verificación de existencias, codificación de productos, control de calidad. En el área donde se obtuvo el porcentaje menor con el 18% es importación,

lo cual indica que pocas empresas en este sector están protegidas en cuanto a las compras locales e importaciones, esto se considera como una deficiencia.

La desactualización de políticas y procedimientos en este sector se debe a que la mayoría o sea el 64% de las empresas no determinan un periodo o tiempo específico para la revisión y actualización, ya que no hay un control interno que especifique cada cuánto se revisaran y actualizaran, dejando de lado las mejoras en las actividades que han sido consideradas de acuerdo a necesidad de los usuarios y a las que podrían surgir durante la revisión para mayor facilidad en la ejecución.

El documento de recepción más común en caso de faltantes de mercadería, y que es utilizado en este sector es: la bitácora, el 64% de las empresas la elaboran, el segundo documento utilizado por otras empresas es: el acta, y el menos utilizado son las notas, lo que quiere decir que hay un control de los faltantes que posteriormente se ocupa para registros de reclamos a los proveedores.

El 36% de las empresas en este sector tienen controles pero se encuentran desactualizados, el 27% de éstas no consideran la creación de nuevas políticas y/o tienen segregación de funciones y el 18% cuentan con dichos controles pero no funcionan, lo cual quiere decir que este sector efectivamente presenta una gran deficiencia mostrando un área de mejora y que podría incrementar la cantidad de riesgos debido a que la actividad de revisión, creación y actualización de controles, políticas y procedimientos no representa una importancia principal para la administración.

La mayoría de las empresas, es decir, el 64% de ellas, ha implementado un sistema formal de gestión de riesgos para identificarlos y que es conocido por los auditores, lo cual quiere decir que la parte restante, que es el 36% posiblemente no ha tomado en cuenta un sistema formal o tal vez lo ha considerado pero no se ha dado a conocer a los auditores.

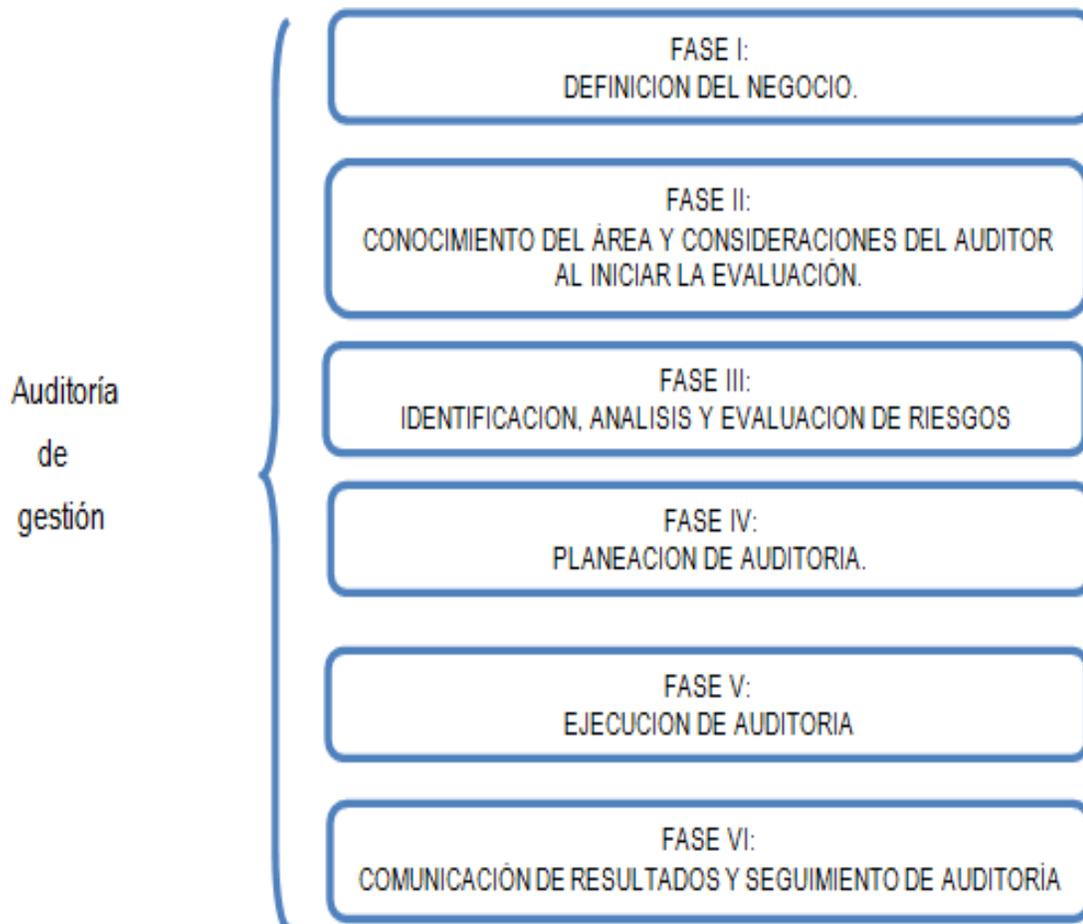
De acuerdo a la experiencia en importación de mercaderías, el riesgo donde se obtuvo mayor porcentaje de respuesta es en producto averiado o maltratado, según la tabulación en el 91% de las empresas de éste sector se ha identificado. Siendo otro riesgo de mayor porcentaje las pérdidas por robo en aduanas con el 82% y el tercero más común es multas en aduana por diferencias en mercadería confrontado con la documentación, lo cual quiere decir que éste sector presenta una deficiencia considerable en cuanto a los

controles del área de importación que a su vez conlleva a obtener pérdida de mercadería antes de poder ser recibida en el almacén.

El sector considera que es útil obtener un modelo de auditoría de gestión para fortalecer sus controles, considerando la medición de los indicadores: eficiencia, eficacia y economía; proporcionando un valor agregado al mismo tiempo que optimizan los recursos disponibles, ya que les permitiría mayor visibilidad de que la ejecución de los procesos y el cumplimiento de las políticas son efectivamente los ideales y que los acerca al logro de sus objetivos.

CAPÍTULO III MODELO DE PLANEACIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN ÁREAS CRÍTICAS: IMPORTACIÓN, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCIÓN Y RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS, EN EL SECTOR DE LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE DULCES Y CHOCOLATES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

3.1 ESQUEMA PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



3.2 FASE I: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En este capítulo se compilan los datos relevantes de la empresa en donde se desarrolla la investigación, permitiendo el análisis de la situación actual y evaluar el problema identificado.

El objetivo de esta investigación es desarrollar un modelo de estrategia enfocada en la evaluación de los inventarios de la empresa Dulce X, S.A. de C.V., por lo tanto la información proporcionada de la entidad y de los colaboradores será vital en este proyecto de investigación.

En este capítulo se da un planteamiento de la entidad, la cual se dedica a la distribución de dulces y chocolates, así como, la estructura organizacional con que ésta cuenta, con el objetivo de abordar una propuesta de solución para la evaluación de riesgos en áreas críticas de los inventarios, a los cuales se enfrentan este tipo de entidades.

3.2.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

En Noviembre de 1975, como importadora y distribuidora, comienza sus operaciones con 12 colaboradores. Con el transcurso del tiempo y con la experiencia de 36 años cuenta actualmente con aproximadamente 400. Inició con la venta de 4 líneas de productos de consumo, logrando colocarlas en posiciones muy competitivas con respecto a sus similares. Actualmente incluye la línea de dulces y chocolates colocándola como la más aceptable en el mercado por las diferentes opciones en la variedad de sus dulces.

3.2.2 MISIÓN

Distribuir y comercializar productos de la más alta calidad, con la eficiencia, ética y honestidad, que permita el logro de la satisfacción de las necesidades de nuestros consumidores objetivos “Cliente”.

3.2.3 VISIÓN

Ser una empresa emprendedora, influyente y líder en el mercado de productos de consumo en El Salvador, que aporte bienestar económico y social a nuestros clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

Figura 3 ORGANIGRAMA EMPRESA DULCE X, S.A. DE C.V.



Fuente: Dulce X, S.A. de C.V.

Dulce X, S.A. DE C.V. cuenta con aproximadamente 400 trabajadores, entre ellos gerentes, auditores, encargados, supervisores y auxiliares, se encuentra ubicada en la Zona Industrial Plan de la Laguna.

De acuerdo al organigrama la junta directiva es la principal área de alto nivel jerárquico, contando con el apoyo de auditoría externa quienes emiten informe sobre la evaluación realizada a los estados financieros, a la vez tiene el apoyo de la gerencia administrativa, que en la estructura organizacional es la segunda en alto nivel jerárquico:

- a) Gerencia administrativa: encargada de aspectos financieros, operativos y evaluar a grandes rasgos aprobaciones y evaluaciones de controles internos,
- b) Auditoría interna: apoyando en la ejecución para el cumplimiento de las políticas, procesos y procedimientos del control interno.
- c) Gerencia de ventas: se encarga de la correcta ejecución del servicio al cliente, mantienen actualizada la cartera de clientes tanto al crédito como al contado y coordinan visitas periódicas,
- d) Contador general: brinda soporte con la parte financiera, suministrando información que cumple las características cualitativas de acuerdo a la normativa.
- e) Recursos humanos, es encargado del reclutamiento y selección del personal, evaluaciones sobre las capacidades y habilidades de los empleados, coordinan capacitaciones que sirve de insumo a la preparación del personal que a la vez contribuye a la mejora de su desempeño laboral.
- f) Informática: se encarga del perfecto funcionamiento del equipo de trabajo como computadoras, servidores, impresores, fotocopadoras, teléfono, fax, proyectores, equipo de marcación digital para control de asistencia del personal, además de dar el mantenimiento y soporte técnico relacionado a los programas informáticos.

3.2.4 PERFIL DEL AUDITOR

Las características del auditor constituyen uno de los temas de importancia en el proceso de realizar la auditoría administrativa dentro de la entidad, ya que en él recae la responsabilidad de practicarla y lograr los resultados necesarios para proponer las medidas necesarias para elevar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

Es recomendable apreciar algunos de los siguientes niveles de formación:

- Formación académica: Estudios a nivel técnico, licenciatura en contaduría pública, en administración, informática, ingeniería en sistemas, derecho o carreras afines.
- Formación complementaria: Instrucción en la materia obtenida a lo largo de su vida profesional a través de conferencias, talleres, seminarios, foros o cursos de preferencia relacionadas al sector comercio

- Formación empírica: Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones, con o sin contar con un grado académico. Entre los conocimientos idóneos del auditor para ayudar a la preparación y realización de la auditoría destacan: finanzas, liderazgo, costos, sistemas y procedimientos, comercio internacional, entre otras.

Es importante las habilidades y destrezas que posee el auditor, ya que éstas van a ayudar a desenvolverse con naturalidad, a continuación se presenta un modelo de documento para describir el perfil de un auditor:

Tabla 3 PERFIL DEL AUDITOR INTERNO

Conocimientos	Habilidades / destrezas
Dominio de área contable, financiera, económica/disposiciones legales y conexas referidas al sistema financiero y administrativo.	Operación y control, Planificación y gestión, asesoramiento
Sistemas, políticas, métodos, principios y normas de contabilidad, de auditoría y sistema financiero; y demás normativas	Pensamiento conceptual, expresión oral, percepción de sistemas y entorno
Estudio, revisión y verificación de cifras y formularios de valores recaudados, establecimiento de niveles de gasto	Pensamiento analítico
Estructura de planes, programas, proyectos relacionados con auditoría	Planificación y gestión
Indicadores, métodos y técnicas de evaluación en el área de auditoría	Pensamiento crítico
Examinar y evaluar los resultados de la gestión de auditoría	Pensamiento estratégico, Monitoreo y control
Estructura de informes y memorandos de antecedentes, basados en disposiciones legales	Juicio y toma de decisiones
Presentación de informes y resultados de auditoría	Pensamiento analítico

Tabla 4 COMPETENCIAS PARA AUDITORIA DE GESTION

No	COMPETENCIAS PARA AUDITORIA DE GESTION
1	Identifica objetivos de negocio relacionados con la eficacia, eficiencia, economía en las operaciones y actividades
2	Identifica los componentes del modelo de servicio o rendición de cuentas sobre desempeño
3	Identifica y propone riesgos claves que afectan la Administración, relacionados con los objetivos de gestión
4	Identifica criterios de auditoría para evaluar los requerimientos de eficacia, eficiencia, economía en las operaciones y actividades
5	Propone objetivos de auditoría para evaluar el nivel de cumplimiento de los controles mitigantes de los riesgos claves relacionados con la eficacia, eficiencia, economía en las operaciones y actividades
6	Determina el alcance de auditoría necesario para evaluar la eficacia, eficiencia, economía en las operaciones y actividades
7	Contribuye al logro de los objetivos y a la preservación del valor de la organización
8	Promueve el valor de la auditoría interna mediante la explicitación de su contribución a la mejora de la calidad del desempeño de la organización
9	Centra la acción de auditoría interna en la cadena de contribución: mejora del control interno, reducción de riesgo y hacia desempeño de excelencia del gobierno corporativo
10	Efectúa seguimiento de los riesgos asociado al desempeño de la organización
11	Formula y realiza actividades de aseguramiento para verificar que el control mitiga adecuadamente los riesgos identificados, relacionados con los objetivos de gestión
12	Conoce, comprende y utiliza sistemas y herramientas de medición de desempeño
13	Conoce, comprende y utiliza indicadores claves de desempeño
14	Monitorea desempeño de la organización auditada a la luz de indicadores de desempeño
15	Establece y comunica una red de causalidad que explica el desempeño de la organización
16	Evalúa la articulación entre objetivos y metas de la organización y los indicadores de desempeño correspondientes

17	Recomienda mejoras al nivel de desempeño observado en la organización, si la situación lo amerita
18	Efectúa recomendaciones sobre economías y mejoras a la provisión y uso de insumos en la organización
19	Efectúa recomendaciones sobre mayor productividad y eficiencia de los procesos organizacionales
20	Efectúa recomendaciones sobre la eficacia del producto o servicio generado por la organización y su grado de impacto sobre los beneficiarios
21	Propone la implementación de lógica y etapas de sistemas de medición para mejorar el desempeño de la organización
22	Propone la implementación de mejora continua de procesos organizacionales basados en la reducción de errores
23	Incorpora visión de medición de desempeño a la actividad del servicio de auditoría interna (auto-medición de desempeño)

3.2.5 PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

De acuerdo a la estructura organizacional de la entidad, cuenta con una unidad de auditoría interna, la cual realiza una planificación anual del trabajo a realizar, sin embargo, su plan está enfocado a verificar el control interno de las diferentes áreas como: créditos y cobros, tesorería, contabilidad, operaciones, entre otras y considerando que una parte muy importante dentro de sus activos son los inventarios, a este rubro no se le aplica una auditoría específica que pueda evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con la que se manejan estos recursos, esto conlleva a que exista una área de oportunidad y debilidad en los controles, aumentando el nivel de riesgo de una mala manipulación, inadecuado almacenamiento, pedidos excesivos de mercadería o bajo niveles de las mismas, entre otros factores que afectan directamente este rubro.

Debido a lo anterior es importante que exista un modelo de evaluación apropiada que contribuya significativamente a la unidad de auditoría interna para medir los indicadores de eficacia, eficiencia y economía en los inventarios como lo es la auditoría de gestión y de esta forma contribuir a la toma de decisiones que mejoren la productividad de la entidad.

3.3 FASEII: CONOCIMIENTO DEL ÁREA Y CONSIDERACIONES DEL AUDITOR AL INICIAR LA EVALUACIÓN.

3.3.1 TÉCNICAS UTILIZADAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo.

En auditoría se utilizan diversos métodos para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estos se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades.

Dentro de las técnicas para la identificación riesgos se encuentran:

a) Cuestionarios:

➤ Cuestionarios por áreas de gestión

Existen técnicas cualitativas y cuantitativas para poder evaluar el control interno dentro de la entidad, una de las más efectivas para evaluar los riesgos es el uso de cuestionarios.

Estos se basan en preguntas que deben ser contestadas, por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de gestión a evaluar. Están formuladas de tal forma que la respuesta negativa indica un punto de debilidad, algunas probablemente no resulten aplicables, es el caso se utilizara "N/A" no aplica.

No solo se limita a obtener un SI, NO o N/A, si no que se trata de validar las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria. Para ello se han diseñado los siguientes cuestionarios de control interno de acuerdo al programa:

Tabla 5 CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE IMPORTACIÓN DE INVENTARIOS

Empresa auditada: Dulce X, S.A de C.V.

Área de gestión: Importación de inventarios

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Existe un encargado de realizar las importaciones?	X			
2	¿Existen normas o procedimientos para realizar las importaciones?		X		
3	¿Se realizan requisiciones de compra por las diferentes áreas de la entidad?		X		
4	¿Se realizan cotizaciones de precios a los proveedores?	X			Es obligatorio
5	¿Existe una lista de proveedores autorizados?		X		
6	¿Se mantiene un archivo de las cotizaciones (ofertas) recibidas?		X		
7	¿Se formaliza la compra de mercadería mediante órdenes de compra para todas las adquisiciones?	X			Una orden por cada compra
8	¿Son los precios de las compras revisados por un encargado con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa?		X		
9	¿Se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase cantidad u otras limitaciones?	X			Todas son autorizadas por la gerencia
10	¿Las operaciones son documentadas con los comprobantes como declaración de mercancía, Fauca, Facturas, entre otras?	X			Por control interno y legal se documenta.
11	¿Se han dado casos de robos de furgones en el proceso de traslado de la mercadería de la aduana hacia la entidad o a la bodega de una sucursal?	X			
12	¿Regularmente existen retrasos en las fechas pactadas en las importaciones de mercadería?	X			

13	¿Existen faltantes de mercadería en los pedidos realizados?	X			
----	---	---	--	--	--

Dirigido a: _____

Elaborado por: _____

Fecha de realización: _____

Tabla 6 CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS

Empresa auditada: Dulce X, S.A de C.V.

Área de gestión: Distribución de inventarios

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Existe una persona encargada del área de despacho de mercadería?	X			Se cuenta con dos personas encargadas
2	¿Se transfieren productos de una bodega a otra?	X			
3	¿Los despachos de productos tienen el documento de respaldo correspondiente (notas de remisión, facturas, CCF)?	X			Se despacha solo con factura
4	¿Se deja un documento en bodega firmado o sellado que demuestre que ya se despachó un determinado producto?	X			El triplicado el cual se sella de despachado
5	¿Existe una persona responsable de recibir las devoluciones de productos?	X			
6	¿Las devoluciones se revisan contra los documentos autorizados, revisando que las cantidades sean las correctas?	X			Con la orden de devolución
7	¿Se revisa que los productos que salen de bodega cumplan con las características solicitadas?	X			
8	¿El transporte que distribuye los productos es independiente?	X			

Dirigido a: _____

Elaborado por: _____

Fecha de realización: _____

Tabla 7 CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

Empresa auditada: Dulce X, S.A de C.V.

Área de gestión: Almacenamiento de inventarios

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Existe una distribución de los productos en la bodega, de manera que permita su rápida localización?	X			Si Todos están con su viñeta con el detalle de cada producto
2	¿Cuentan con políticas establecidos para almacenar los productos?		x		
3	¿Existe una persona encargada del resguardo y custodia de los productos en bodega?	X			
4	¿Se capacita al personal de bodega constantemente?		x		
5	¿Existen bajas de mercadería por la incorrecta manipulación de los encargados del almacenamiento?		x		
6	¿Se elabora un informe sobre productos próximos a vencer o que se encuentran en mal estado?	X			
7	¿Se optimiza el espacio físico disponible para el almacenamiento de los productos?	X			Si se tiene en uso el 100%
8	¿El encargado de la limpieza y mantenimientos en las instalaciones donde se encuentran los inventarios físicos, es independiente?		x		
9	¿Los inventarios se encuentran asegurados?	X			Todos tienen pólizas de seguro
10	¿Existen cámaras de seguridad en la bodega?		x		
11	¿Se controla el acceso de personal no autorizado a Bodega?	X			
12	¿En el caso de incendio, la empresa cuenta con sistema de alarmas?	X			Además cuenta con sensores anti-incendios
13	¿La empresa cuenta con personal de seguridad?	X			

Dirigido a: _____

Elaborado por: _____

Fecha de realización: _____

Tabla 8 CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS EN EL ÁREA DE INVENTARIOS

Empresa auditada: Dulce X, S.A de C.V.

Área de gestión: Inventarios

No	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Existe un manual de procedimiento que describa y defina claramente lo relacionado con las responsabilidades de autorización, custodia, registro, control y responsabilidades en los inventarios?		X		
2	¿Existe control sobre el máximo y mínimo de existencias?		X		
3	¿Existen políticas claramente definidas y expresas en cuanto a recepción, almacenamiento y conservación?	X			
4	¿Los ajustes en los registros, como consecuencia de la toma física de los mismos, son autorizados por los funcionarios responsables?	X			Son autorizadas por el auditor interno
5	¿Las compras son debidamente autorizadas?	X			
6	¿Los retiros de inventarios son autorizados por funcionarios competentes?	X			
7	¿Los ajustes por pérdida de inventarios se hacen por funcionarios que no estén involucrados en la responsabilidad y manejo de los mismos?	X			
8	¿Aprueba un funcionario responsable la venta de las existencias obsoletas no utilizadas o deterioradas?	X			
9	¿Las ventas y/o donaciones de existencia fuera de uso o poco movimiento, son aprobadas por funcionarios responsables de conformidad con las disposiciones administrativas y fiscales vigentes?	X			Por el gerente financiero y el auditor interno
10	¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?	X			
11	¿Son las existencias recibidas y registradas en cuanto a cantidad, calidad y cualquier otra información necesaria?	X			
12	¿Existen procedimientos claramente definidos para identificar faltantes en la recepción de la mercadería?		X		

13	¿Existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de los mismos?		X		
14	¿Se investigan las diferencias?		X		
15	¿Están debidamente asegurados, teniendo en cuenta el valor de los inventarios?	X			
16	¿La entidad utiliza algún sistema de control para llevar al día los registros tanto de los ingresos como los ya existentes en bodega?	X			Se cuenta con un sistema contable de inventarios
17	¿La entidad cuenta con una bodega en buen estado y que esté bien resguardada físicamente para su seguridad?	X			Cuenta con bodegas especiales de almacenaje
18	¿Existen instalaciones adecuadas, medidas de seguridad en cuanto a: - la conservación de los inventarios? - Ingreso de personal no autorizado?		X		

Dirigido a: _____

Elaborado por: _____

Fecha de realización: _____

b) Análisis por flujo de procesos

El análisis de flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática del mismo, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis de flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a nivel de detalle.

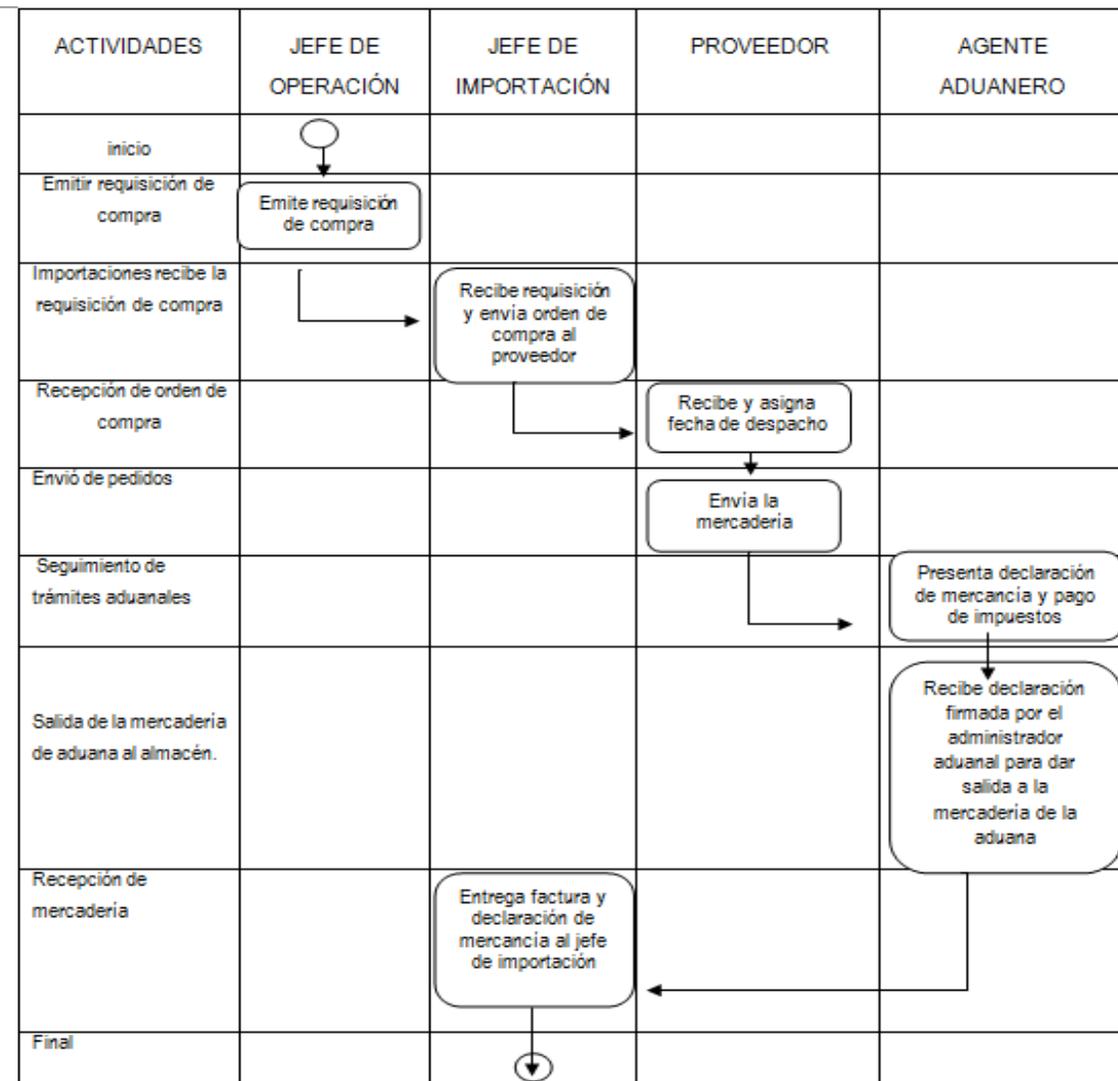
➤ Proceso actual de importaciones.

- El jefe de operaciones envía requisición de compra al jefe de importaciones.
- El jefe de importaciones recibe requisición de compra y envía orden de compra al proveedor
- El proveedor recibe requisición y asigna fecha de despacho.
- El proveedor envía mercadería.
- El agente aduanero presenta declaración de mercancía y paga impuestos en aduana.

- El agente aduanero recibe declaración firmada por el administrador aduanal para dar salida a la mercadería de aduana
- El agente aduanero entrega factura y declaración de mercadería al jefe de importación.

Las cuales se presentan en la siguiente figura:

Figura 4 PROCESO DE IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS



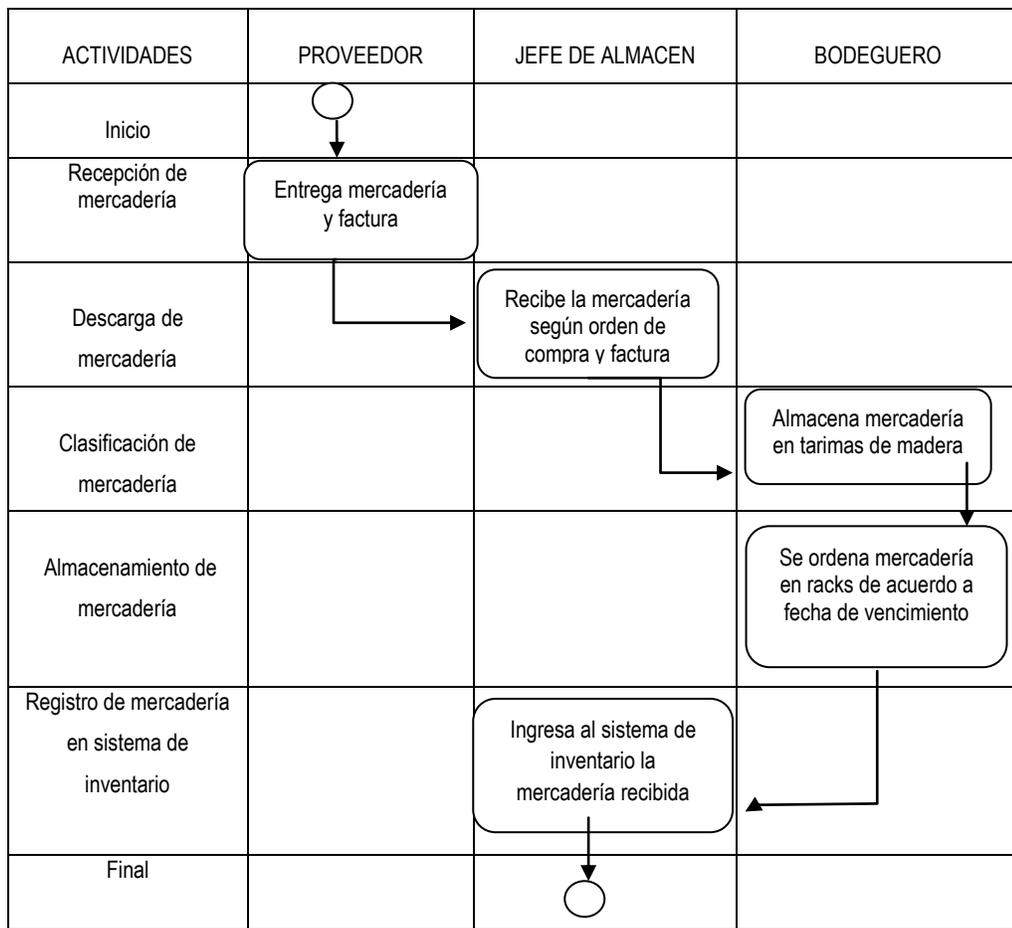
➤ Proceso actual del almacenamiento

Se recibe la mercadería según las características de la orden de compra o la factura.

- Recepción de mercadería.
- Descarga de mercadería.
- Clasificación de mercadería.
- Almacenamiento de mercadería.
- Registro de mercadería en sistema de inventario.

Representados en la siguiente figura:

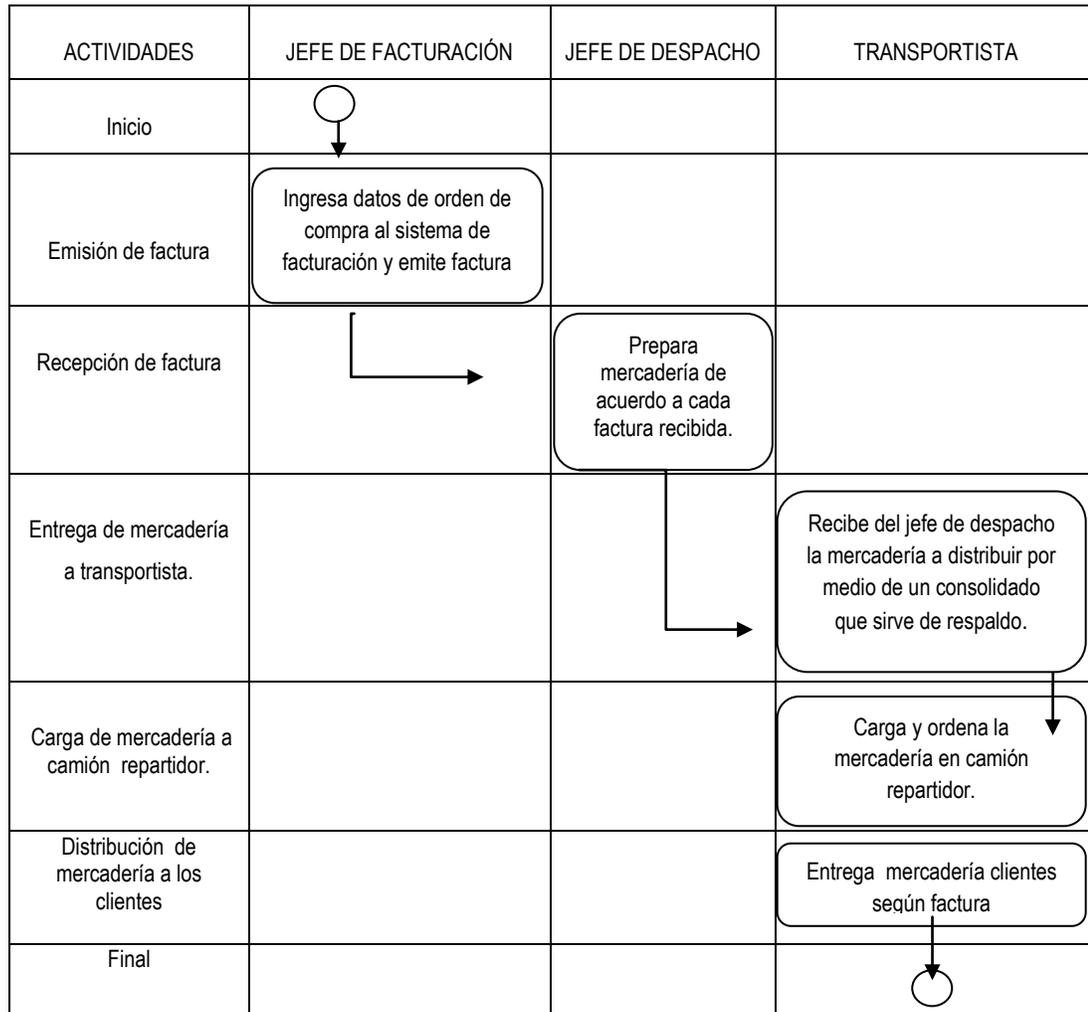
Figura 5 PROCESO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS



- Proceso actual de la distribución de inventario
- Emisión de factura por parte del jefe de facturación.
- Recepción de factura por parte del jefe de despacho.
- El jefe de despacho entrega la mercadería al transportista.
- El transportista recibe la mercadería la cual respalda por medio de un consolidado.
- El transportista carga y ordena la mercadería en camión repartidor.
- El transportista entrega la mercadería a clientes en base a factura.

Los cuales son representados en la siguiente figura:

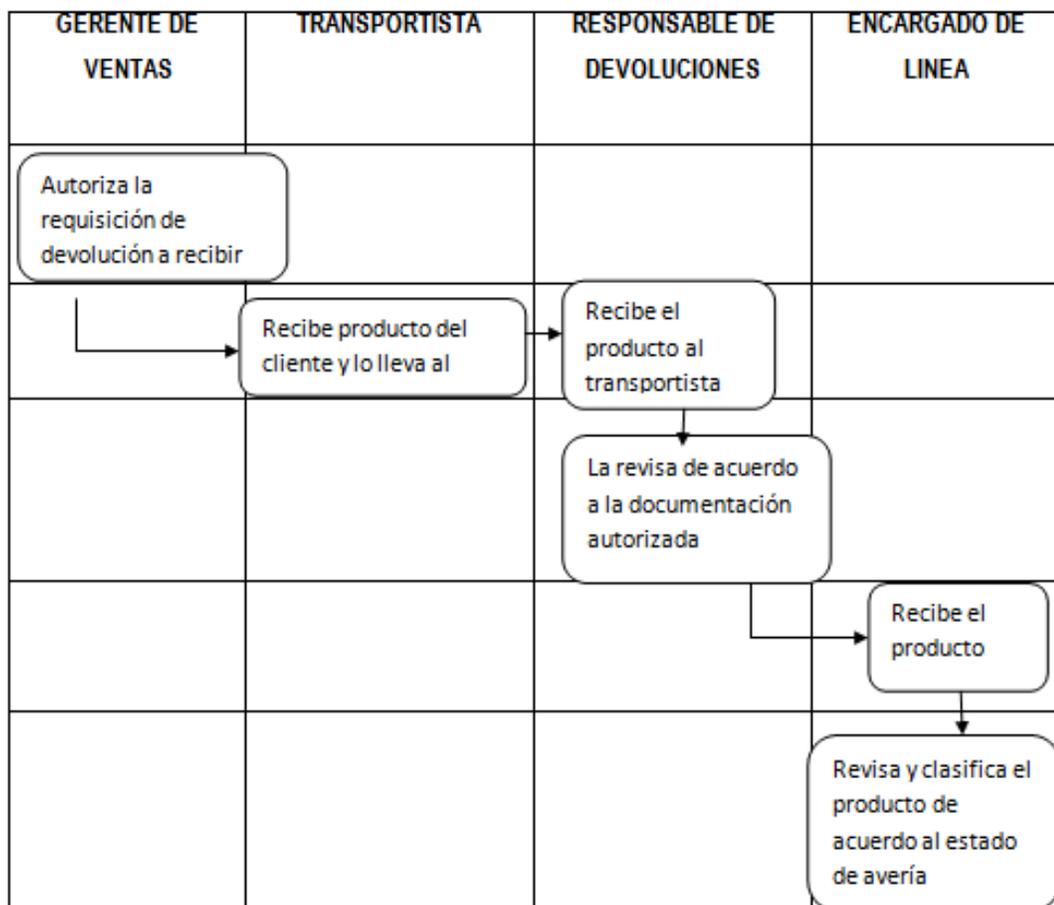
Figura 6 PROCESO DE DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS



- Recuperación de inventarios.
 - Gerente de ventas autoriza las devoluciones a recibir
 - Transportista recibe el producto de los clientes y lo lleva al almacén
 - Encargado de las devoluciones recibe producto en el almacén al transportista
 - La mercadería por devolución debe ser igual a lo establecido en la documentación autorizada de acuerdo a las políticas de la empresa.
 - Al momento de recibirla se clasifica por línea de producto.
 - Clasificación por el encargado de línea para revisar el estado de los productos en avería

Representadas en la siguiente figura:

Figura 7 RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS POR DEVOLUCIONES.



3.4 FASE III: IDENTIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y ANALISIS DE RIESGOS.

3.4.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

Con el propósito de identificar los riesgos más relevantes y obtener una idea sobre la situación de la entidad; con base a las respuestas obtenidas en los cuestionarios de control interno en las áreas de importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios, se lograron obtener los siguientes eventos que se pueden materializar en riesgos.

Tabla 9 LISTA PRIORIZADA DE RIESGOS

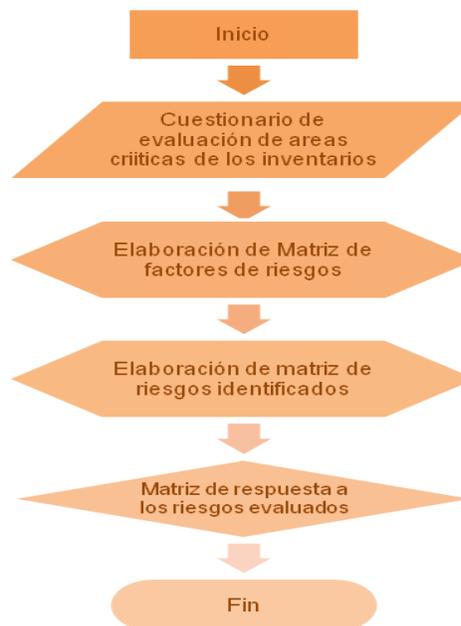
Prioridad	Riesgo potencial
1	Exceso de inventarios almacenados por poca rotación
2	Mala codificación de la mercadería que afecte las cuentas contables
3	No tener los inventarios asegurados (con pólizas de seguro)
4	Perdida de mercadería por robo de furgones
5	Bajo stock en inventarios por no tener un control de máximos y mínimos de existencias de mercadería.
6	No realizar conteos físicos correctos
7	No utilizar el 100% del espacio físico para almacenar mercadería.
8	Contratar transportistas independientes para distribuir la mercadería
9	Recibir mercadería de mala calidad
10	No contar con normas ni políticas por escrito para cada área de los inventarios.
11	Obsolescencia de mercadería por mantenerla en bodega
12	Cantidad de mercadería de salida distintos a los registrados en sistema
13	Reemplazo de mercadería por productos deteriorados.
14	Altas devoluciones de mercadería por próximos vencimientos.
15	Asignación de personal no capacitado en las áreas de importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios.

3.4.2 MODELO DE EVALUACIÓN PARA LA MEDICIÓN DE RIESGOS

Los riesgos inherentes a los inventarios en el negocio de la distribución de dulces y chocolates se consideran constantes y repentinos, para disminuir o evitar es necesario que la gerencia realice una revisión a través de un modelo que le permite evaluar, identificar, medir y conocer amenazas y oportunidades que le impidan o ayuden al logro de sus objetivos, dicho modelo de auditoría de gestión ayudará a tomar decisiones más acertadas para dar respuestas y mejorar el proceso de gestión al riesgo, mejorando la comprensión de la información proporcionando mayor efectividad en los controles internos, implementando mejoras en las actividades de la entidad una vez que se han identificado en cuales áreas hay mayor riesgo y sean consideradas como críticas. En la investigación realizada se determinó que las áreas con mayor nivel de riesgo, y por lo tanto, catalogadas como críticas son:

- Importación
- Almacenamiento
- Distribución y
- Recuperación de inventarios.

Figura 8 PASOS DE LA EVALUACIÓN PARA MEDIR RIESGOS BASÁNDOSE EN COSO ERM EN LAS EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE DULCES Y CHOCOLATES



3.4.3 OBJETIVO DEL MODELO DE EVALUACIÓN

Con esta modelo de auditoría de gestión, se pretende que la administración de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador obtenga lo siguiente:

- Seguridad en la medida de lo posible para que los objetivos del negocio sean alcanzados, mediante la aplicación de controles internos que ayuden a disminuir los riesgos que puedan afectar las operaciones en las áreas identificadas como críticas de los inventarios.
- Identificar hasta donde pueden aceptar o asumir un determinado evento que logre una alteración en el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer procesos que ayuden a evaluar y gestionar riesgos, a través de los resultados obtenidos de los controles internos aplicados, así como también, del apetito al riesgo y diseñar pasos a seguir para lograr calcular cuáles serán las implicaciones que traerán los eventos que se presentan en las actividades y desarrollar medidas para tratarlos.
- Facilitar la toma de decisiones para dar respuestas a los riesgos identificados, por medio de la comprensión de los sucesos que se encuentran inherentes a las actividades.
- Formar una cultura de riesgos, a través de la medición del mismo en términos de impacto y probabilidad de ocurrencia.

3.4.4 IMPORTANCIA DE UN MODELO PARA EVALUACIÓN DE RIESGOS

La mejor manera de examinar el correcto funcionamiento de las actividades cotidianas de la entidad es el autocontrol, de ahí la importancia de aplicar un modelo de auditoría de gestión para la evaluación y medición riesgos con base en COSO ERM, porque brinda una conclusión preliminar de los riesgos existentes en él, ayuda tanto a los auditores, como a la gerencia y a otros a ejecutar mejor sus funciones, examinar y entender los procesos del negocio, mejorando los mismos para lograr mantener la continuidad de las operaciones de la entidad.

3.4.5 PROPUESTA DE MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Con la propuesta de un modelo de auditoría de gestión que sirva para la evaluación de riesgos basado en COSO ERM, se pretende brindar a las empresas distribuidoras de dulces y chocolates ubicadas en la zona metropolitana de San Salvador, un procedimiento para evaluar los riesgos, con el propósito de que la administración de estas entidades evalúen la eficiencia, eficacia y economía en las áreas críticas de los inventarios, juzguen la efectividad del proceso que están realizando y si la probabilidad de alcanzar sus objetivos es segura.

Para los auditores internos, con un modelo de auditoría de gestión que sirva para la evaluación de riesgos se pretende construir una alternativa efectiva que permita mejorar la calidad del trabajo, reducir costos e incrementar la eficiencia. Por medio de cuestionarios que permita evaluar los 8 componentes de COSO ERM para luego verter esa información en matrices de riesgos identificados y posteriormente elaborar una matriz de respuesta a los riesgos.

3.4.6 MATRICES DE FACTORES DE RIESGO

Las matrices de factores de riesgo constituyen una herramienta de control y de gestión la cual se utiliza para identificar las actividades o procesos más importantes de la entidad.

Con base a las respuestas obtenidas de los cuestionarios de control interno de las áreas de importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios se lograron identificar los factores de riesgo por área más significativos del sector, los cuales se presentan en matrices donde se detalla el riesgo, la descripción del riesgo y las posibles consecuencias

Tabla 10 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO- IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS

Cod Riesgo	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
11	La entidad no posee pólizas de seguro	Las importaciones de mercadería que realiza la entidad no cuentan con pólizas de seguro que cubran robos o siniestros	En caso de desastre natural, robo o fraude será pérdida total para la empresa.
12	Cantidades incorrectas de mercadería recibida respecto a la factura y declaración de mercancía.	Se reciben en el almacén cantidades de mercaderías distintas a las detalladas en la factura	Saldo en inventarios incorrectos
13	Elaboración de retaceo incorrectos	Que el retaceo se elabore sin incluir el pago por flete y el seguro de mercadería.	Perdida para la empresa ya que el costo de venta del producto no será el correcto.
14	Impuestos no pagados en Aduana	Que por la falta de pago del IVA y DAI la mercadería sea retenida en aduana y no pueda ingresar al país.	Retraso en la entrega de productos, multas, baja en las ventas y pérdida de capital.
15	Clasificación de contenedor en color rojo por inconsistencia en declaración de mercancía	Un contenedor con clasificación en rojo debe de pasar a revisión física esto retrasa la salida de aduana hasta ocho días.	Multas derivadas de la revisión por sobrantes o faltantes en contenedor, ingreso tardío al almacén, nivel bajo de inventarios
16	Falta de custodio en transporte que traslada mercadería al salir de aduana.	Por falta de custodio se tiene un alto riesgo de asalto y pérdida de furgones con mercadería.	Robo de contenedores, pérdida de capital y nivel bajo de inventarios.
17	No hacen requisiciones de compras para las importaciones	Las compras por importaciones se hacen solo por mantener existencias y no por requisiciones	Excesos de inventario, costos de almacenaje altos y pérdida de capital
18	No existe una lista de proveedores fijos para importar la mercadería	Cada vez que se va a importar mercadería hay que buscar de donde ya que proveedor se le va a comprar.	Pérdida de tiempo en importar el producto, esto provoca bajo inventario y pocas ventas

Tabla 11 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO- IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS

I9	No presentar en el tiempo establecido la declaración de mercancía en aduana	Extravió de declaraciones de mercancías por el encargado de importaciones	Multa al no presentar la declaración en tiempo establecido.
I10	Demora en los plazos de entrega de mercadería por los proveedores	Hasta 30 días de atraso con la entrega de los pedidos por los proveedores	Ventas no realizadas, por no tener existencias de productos.
I11	Recibir mercadería de mala calidad	Permitir el ingreso de mercaderías que no cumplan con los requerimientos básicos de calidad, que ofrece la empresa a sus clientes (condiciones de garantía)	Trabajar con mercadería de baja calidad que afecte la credibilidad e imagen de la empresa hacia sus clientes
I12	No existen normas y procedimientos para las importaciones.	No existen por escrito normas y procedimientos de guía para el personal de importaciones.	Multas por incumplimiento de procedimientos administrativos en aduanas.

Tabla 12 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

Cod Riesgo	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
A1	No existen políticas por escrito para almacenar dulces y chocolates.	No existe un manual de políticas de descripción de puesto para el personal que labora en el área almacenamiento.	Mala clasificación de los inventarios, cruce de mercadería y pérdida de tiempo en procesos de almacenamiento.
A2	Daños en chocolates al sobrepasar el límite de estibamiento.	Almacenar los chocolates en bodega sobrepasando el límite para estibar	Daños en la mercadería y pérdida de capital
A3	Bodegas deterioradas para el almacenamiento de dulces y chocolates	Condiciones inadecuadas en la bodega como: mucha exposición al sol o humedad en caso que existan goteras	Pérdida de capital teniendo en cuenta la inversión realizada, además, la posibilidad de vender productos dañados

Tabla 13 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - ALMACENAMIENTO DE INVENTARIOS

A4	Robo de mercadería en bodega.	Falta de controles de seguridad como: cámaras de vigilancia y guardias, el riesgo de pérdida de mercadería se eleva	Pérdida de capital por robos de productos
A5	Baja rotación de mercadería.	Exceso de mercadería en bodega ocasionando baja rotación de los mismos	Exceso de inventarios almacenados por disminución de ventas.
A6	Información de saldos en la cuenta de Inventarios incorrecta, no confiable	Mala aplicación de los procesos como: procesamiento de datos, conteo físico en inventarios programados o sorpresivos, despacho o salida de productos sin documentación de soporte	Saldos inexactos en existencias de inventarios, provoca que la información financiera no sea confiable, compras y despacho de mercadería sin confrontar documentación de soporte
A7	Productos sin codificación.	Mercadería con codificación errónea o sin codificación, pérdidas de productos o dificultad para conteo físico por no tener control de identificación	Inventario físico difícil para identificar los productos, faltantes o sobrantes por la mala codificación
A8	Racks de mercaderías no se encuentran empotrados al suelo.	Instalación inadecuada de los racks ya que no están sujetos al piso	Daños en mercadería y pérdida de capital
A9	Asignación de personal no capacitado en área de almacenamiento.	Personal sin capacitación en almacenamiento que traslade o retire mercadería del almacén.	Dificulta localización en el almacén, inversión de tiempo y esfuerzo
A10	Mantener en stock mercadería deteriorada.	Mantener mercaderías dañadas en los inventarios disponibles para la venta.	Posible cruce de mercadería entre dañadas y buenas.

Tabla 14 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - DISTRIBUCIÓN DE LOS INVENTARIOS

Cod Riesgo	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
D1	Demora en despacho de mercadería a clientes	Por retraso en recepción de contenedores de mercadería.	Disgusto en los clientes y posibles disminuciones en las ventas por mala satisfacción
D2	Facturas mal digitado o mal elaborado.	Registros incorrectos en salida de mercadería del almacén	Contabilidad errónea, inventarios incorrectos
D3	Motoristas de camiones repartidores deshonestos, irresponsables o sin experiencia.	Al no contar con transportistas con perfil adecuado se corre el riesgo de robos y malas entregas de mercadería.	Mala entrega y robos de mercadería.
D4	Entrega de mercadería incorrecta respecto a la factura de venta realizada.	Entrega de cantidades de mercadería distintas a las facturadas	Perdida de inventarios por mala distribución, contabilidad errónea
D5	Calidad diferente de los productos estipulados en la factura.	Entrega de mercadería con calidad diferente a las pactadas con el cliente	Afecta política de servicio al cliente y esto puede llegar a disminuir las ventas
D6	Actas por salidas de mercadería de despacho sin firmas	Al no contar con las actas salida de mercadería firmadas no existe respaldo en caso de extravió de mercadería	Perdidas de inventarios, disminución patrimonial
D7	Falta de guardia de seguridad en camión distribuidor de mercadería.	No contar con guardia de seguridad en la entrega de mercadería	Asalto a la unidad repartidora y pérdida patrimonial
D8	No contar con sistema satelital de rastreo de camiones repartidores.	Desconocer la ubicación de los camiones repartidores.	Perdidas en caso de robos a camiones repartidores de mercadería

Tabla 15 MATRIZ DE FACTORES DE RIESGO - RECUPERACION DE LOS INVENTARIOS

COD. RIESGO	RIESGO	DESCRIPCION DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
R1	Devoluciones por próximo vencimientos.	Devoluciones excesivas de dulces y chocolates, por próximos vencimiento.	Altos inventarios con productos no aptos para la venta por próximos vencimientos.
R2	Devoluciones de mercadería deteriorada.	Altas cantidades de devoluciones de productos con empaque desteñido o roto.	Saldo en Inventarios incorrectos por tener productos deteriorados.
R3	Pedidos rechazados por los clientes.	Venta no realizada, disminución de los ingresos para la empresa.	Venta no realizada, disminución de los ingresos para la empresa.
R4	No existen políticas y procedimientos por escrito para la recuperación de inventarios.	No existe un manual de políticas de descripción de puesto para el personal de recuperación de inventarios.	Recepción de mercadería sin previa autorización, desorden en la documentación mala logística en la atención a los clientes.
R5	No existe control sobre máximo de devolución recibidas a clientes.	Recibir un 25% de las ventas totales en devoluciones.	Excesivas devoluciones lo cual ocasiona pérdidas a la entidad.
R6	No se ingresan al sistema de inventario las devoluciones de mercadería	Al momento de la recepción de mercadería no se registran en sistema de inventario	Saldo inexactos en los inventarios y sobrantes de mercadería física.

	REF.:	
Preparo		
Revisio		
Superviso		

Cod Riesgo	Identificación del riesgo		Eval. y clasificación del riesgo				Explicación Nivel de Riesgo	Resp. al Riesgo	Actividad de control			
	Nombre del riesgo	Consecuencia	Prob	Impacto	Nivel Riesgo	Prioridad			Qué se debe controlar	Cada cuanto se debe hacer	Quien debe hacer el	Que evidencia debe
I1	La entidad no posee pólizas de seguro	En caso de desastre natural, robo o fraude será pérdida total para la empresa.	1	5	5	Moderado	No cuentan con políticas y proc.	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Antes que venzan las polizas	Gerencia financiera	Políticas y proc. por escrito
I2	Cantidades incorrectas de mercadería recibida respecto a la factura y declaración de mercancía.	Saldo en inventarios incorrectos	2	2	4	Moderado	No cuentan con políticas y proc.	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	De forma continua	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I3	Elaboración de retaceo incorrectos	Perdida para la empresa ya que el costo de venta del producto no será el correcto.	3	4	12	Alto	No cuentan con políticas y proc.	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I4	Impuestos no pagados en aduana	Hetraso en la entrega de productos, multas, baja en las ventas y perdida de capital.	2	4	8	Alto	No cuentan con políticas y proc.	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	De forma continua	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I5	Clasificación de contenedor en color rojo por inconsistencia en declaración de mercancía	Multas derivadas de la revisión por sobrantes o faltantes en contenedor, Ingreso tardío al almacén, nivel bajo de inventarios	4	3	12	Alto	No cuentan con políticas y proc.	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I6	Falta de custodio en transporte que traslada mercadería al salir de aduana.	Robo de contenedores, pérdida de capital y nivel bajo de inventarios.	1	5	5	Moderado	No cuentan con políticas y proc.	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	De forma continua	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I7	No hacen requisiciones de compras para las importaciones	Excesos de inventario, costos de almacenaje altos y pérdida de capital	3	2	6	Moderado	No cuentan con políticas y proc.	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	De forma continua	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I8	No existe una lista de proveedores fijos para importar la mercadería	Pérdida de tiempo en importar el producto, esto provoca bajo inventario y pocas ventas	3	2	6	Moderado	No cuentan con políticas y proc.	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I9	No presentar en el tiempo establecido la declaración de mercancía en aduana.	Multa al no presentar la declaración en tiempo establecido.	3	4	12	Alto	No cuentan con políticas y proc.	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	De forma continua	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I10	Demora en los plazos de entrega de mercadería por los proveedores	Ventas no realizadas, por no tener existencias de productos.	4	3	12	Alto	No cuentan con políticas y proc.	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I11	Recibir mercadería de mala calidad	Trabajar con mercadería de baja calidad que afecte la credibilidad e imagen de la empresa hacia sus clientes	2	4	8	Moderado	No cuentan con políticas y proc.	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
I12	No existen normas y procedimientos para las importaciones.	Multas por incumplimiento de procedimientos administrativos en aduanas.	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y proc.	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	De forma continua	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito

DULCE X S.A. de C.V.
Unidad de auditoría interna

Nombre de auditoría : Evaluación al área de almacenamiento de inventarios
Objetivo: Establecer la matriz de riesgo
Periodo: 2014

	REF.:	
Preparo		
Revisio		
Superviso		

Cod Riesgo	Identificación del riesgo		Eval. y clasificación del riesgo				Explicación Nivel de Riesgo	Respuesta al Riesgo	Actividad de control			
	Nombre Riesgo	Consecuencia	Prob.	Impacto	Nivel Riesgo	Prioridad			Que se debe controlar	Cada cuanto se debe hacer	Quien debe hacer el control	Que evidencia debe generar
A1	No existen políticas por escrito para almacenar dulces y chocolates.	Mala clasificación de los inventarios, cruce de mercadería y pérdida de tiempo en procesos de almacenamiento.	4	3	12	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A2	Daños en chocolates al sobrepasar el límite de estibamiento.	Daños en la mercadería y pérdida de capital	2	4	8	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Mensual	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A3	Bodegas deterioradas para el almacenamiento de dulces y chocolates	Pérdida de capital teniendo en cuenta la inversión realizada, además, la posibilidad de vender productos dañados	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Mensual	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A4	Robo de mercadería en bodega.	Pérdida de capital por robos de productos	3	4	12	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Mensual	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A5	Baja rotación de mercadería	Exceso de inventarios almacenados por disminución de ventas.	2	4	8	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A6	Información de saldos en la cuenta de Inventarios incorrecta, no confiable	Saldo inexactos en existencias de inventarios, provoca que la información financiera no sea confiable, compras y despacho de mercadería sin confrontar documentación de soporte	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A7	Productos sin codificación.	Inventario físico difícil para identificar los productos, faltantes o sobrantes por la mala codificación	2	4	8	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Anualmente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A8	Racks de mercaderías no se encuentran empotrados al suelo.	Daños en mercadería y pérdida de capital	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Con cada asignación de personal	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A9	Asignación de personal no capacitado en área de almacenamiento.	Dificulta localización en el almacén, inversión de tiempo y esfuerzo	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Mensual	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
A10	Mantener en stock mercadería deteriorada.	Posible cruce de mercadería entre dañadas y buenas.	3	4	12	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Mensual	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito

DULCE X S.A. de C.V.
 Unidad de auditoría interna

Nombre de auditoría : Evaluación al área de distribución de inventarios
 Objetivo: Establecer la matriz de riesgo
 Periodo: 2014

REF.:	
Preparo	
Reviso	
Superviso	

Cod Riesgo	Identificación del riesgo		Eval. y clasificación del riesgo				Explicación Nivel de Riesgo	Resp. al Riesgo	Actividad de control			
	Nombre Riesgo	Consecuencia	Prob.	Impacto	Nivel Riesgo	Prioridad			Que se debe controlar	Cada cuanto se debe hacer	Quien debe hacer el control	Que evidencia debe generar
D1	Demora en despacho de mercadería a clientes	Disgusto en los clientes y posibles disminuciones en las ventas por mala satisfacción	2	3	6	Moderado	No cuentan con políticas y procedimientos	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Diariamente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D2	Facturas mal digitadas o mal elaboradas.	Contabilidad errónea, inventarios incorrectos	2	2	4	Moderado	No cuentan con políticas y procedimientos	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D3	Motoristas de camiones repartidores deshonestos, irresponsables o sin experiencia.	Mala entrega y robos de mercadería.	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D4	Entregar mercadería incorrecta respecto a la factura de venta realizada	Pérdida de inventarios por mala distribución, contabilidad errónea	2	4	8	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D5	Calidad diferente de los productos estipulados en la factura	Afecta política de servicio al cliente y esto puede llegar a disminuir las ventas	2	2	4	Moderado	No cuentan con políticas y procedimientos	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D6	Actas por salidas de mercadería de despacho sin firmas	Pérdidas de inventarios, disminución patrimonial	2	2	4	Moderado	No cuentan con políticas y procedimientos	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D7	Falta de guardia de seguridad en camión distribuidor de mercadería.	Asalto a la unidad reparadora y pérdida patrimonial	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito
D8	No contar con sistema satelital de rastreo de camiones repartidores.	Pérdidas en caso de robos a camiones repartidores de mercadería	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Constantemente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc. por escrito

DULCE X S.A. de C.V.
 Unidad de auditoria interna

Nombre de auditoria : Evaluación al area de recuperación de inventarios
 Objetivo: Establecer la matriz de riesgo
 Periodo: 2014

REF.:		
Preparo		
Reviso		
Superviso		

Cod Riesgo	Identificación del riesgo		Eval. y clasificación del riesgo				Explicación Nivel de Riesgo	Resp. al Riesgo	Actividad de control			
	Nombre Riesgo	Consecuencia	Prob.	Impacto	Nivel Riesgo	Prioridad			Que se debe controlar	Cada cuanto se debe hacer	Quien debe hacer el control	Que evidencia debe generar
R1	Devoluciones por próximo vencimientos.	Devoluciones excesivas de dulces y chocolates, por próximos vencimiento.	4	3	12	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Semanalmente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
R2	Devoluciones de mercadería deteriorada.	Altas cantidades de devoluciones de productos con empaque desteñido o roto.	2	4	8	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Mensualmente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
R3	Pedidos rechazados por los clientes.	Venta no realizada, disminución de los ingresos para la empresa.	2	2	4	Moderado	No cuentan con políticas y procedimientos	Reducir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
R4	No existen políticas y procedimientos por escrito para la recuperación de inventarios.	No existe un manual de políticas de descripción de puesto para el personal de recuperación de inventarios.	4	4	16	Muy alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Compartir o transferir	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
R5	No existe control sobre máximo de devolución recibidas a clientes.	Recibir un 25% de las ventas totales en devoluciones.	3	4	12	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Anualmente	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito
R6	No se ingresan al sistema de inventario las devoluciones de mercadería	Al momento de la recepción de mercadería no se registran en sistema de inventario	3	4	12	Alto	No cuentan con políticas y procedimientos	Evitar	Implementación de políticas y proc. por escrito, evaluación de procesos.	Cada vez que se realice la operación	Gerencia de operaciones	Políticas y proc.por escrito

3.5 FASE IV: PLANEACIÓN DE AUDITORÍA

Esta etapa del modelo se fundamenta en la recopilación de información para determinar los objetivos que pretende la auditoría de gestión al sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates del área metropolitana de San Salvador, considerando para tal efecto la recolección de información y documentación con la elaboración de procedimientos los cuales se plasmaran en programas de auditoría específicos para cada área a evaluar; además en esta fase se determina el alcance, la administración y las áreas a evaluar.

Para llevar a cabo esta fase se realizaran las siguientes actividades:

- Determinación de áreas a evaluar
- Memorándum de planeación
- Diseño de procedimientos

3.5.1 DETERMINACIÓN DE ÁREAS A EVALUAR.

Con base a la documentación e información obtenida en los cuestionarios de control interno donde se cuestiono acerca de las áreas que podrían ser catalogadas como criticas o de alto riesgo en los inventarios para este sector, las áreas identificadas fueron:

- Importación.
- Almacenamiento.
- Distribución.
- Recuperación de inventaros.

Los principales factores que se consideraron para determinar las áreas críticas son:

- Los resultados de la evaluación del control interno a través de cuestionarios.
- Importancia relativa de cada área en cuanto a la naturaleza de las operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra.
- Requerimientos de la administración.

3.5.2 MEMORÁNDUM DE PLANEACIÓN

Es el plan diseñado para alcanzar los objetivos de la auditoría de gestión en las áreas críticas de los inventarios, el cual contiene elementos informativos y de juicios suficientes y necesarios para fijar prioridades, establecer metas, elegir alternativas, ordenar las acciones y coordinar la asignación de los recursos. También designa responsabilidades precisas, para controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados, permitiendo con esto realizar oportunamente los ajustes necesarios.

a) Objetivos de la auditoria.

Para lograr que los objetivos de la auditoría de gestión que se propone el sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates del área metropolitana de San Salvador se cumplan y los resultados sean confiables, se debe contar con una adecuada planeación.

Uno de los objetivos de la auditoria es producir un informe integral sobre la gestión efectuada por auditoría interna a cada una de las áreas críticas de los inventarios en términos de eficiencia, eficacia y economía. Al efectuar las evaluaciones de cada área de gestión se identifican plenamente los objetivos los cuales son:

- Evaluar si los recursos se utilizan de manera económica.
- Verificar el cumplimiento de las operaciones en las áreas críticas de los inventarios.
- Examinar las responsabilidades y funciones de los funcionarios.
- Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
- Ofrecer recomendaciones y sugerencias para solucionar los problemas.
- Detectar las debilidades de cada área crítica.
- Establecer parámetros de seguimiento para las correcciones de acuerdo a los hallazgos.

b) Alcance de la auditoria

A efecto de lograr reducir el riesgo de auditoría al mínimo; a la vez que se logra una mayor eficiencia en el desarrollo de la auditoría de gestión a las áreas críticas de los inventarios se ha considerado el área de importación, almacenamiento, distribución y recuperación. Es decir que el alcance será complementario, de modo que los procesos de importancia, se verán en la auditoria pero cubriendo los enfoques

relacionados al área de los inventarios y todos los necesarios para evaluar la economía, eficiencia y eficacia del sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates del área metropolitana de San Salvador.

c) Recursos y cronograma.

Este tipo de auditoría por su complejidad tiende a consumir tiempos prolongados con relación a otras auditorías, es de importancia que el personal sea especializado para que aplique los correctamente las técnicas a utilizar. Para ellos se pueden utilizar los siguientes formatos:

Tabla 16 PERSONAL ASIGNADO

AUDITORÍA DE GESTIÓN	
EQUIPO AUDITOR	
1	EMPRESA AUDITADA: DULCE X SA DE CV
2	SUPERVISOR: CARLOS ORTIZ MINA
3	COORDINADOR: ISIS CABRERA
4	AUDITOR ASIGNADO
	NOMBRE Y APELLIDO
	RESPONSABILIDAD
	ANTONI DURAN
	VALIDAR INFORMACIÓN
5	SUPERVISOR
	NOMBRE Y APELLIDO
	RESPONSABILIDAD
	CARLOS ORTIZ MINA
	VERIFICAR Y REVISAR INFORMACIÓN
6	AUXILIARES
	NOMBRE Y APELLIDO
	RESPONSABILIDAD
	JOSE FUENTES
	REALIZAR PRUEBAS DE AUDITORIA
7	OBSERVACIONES
	ELABORO: JOSE FUENTES
	SUPERVISO: CARLOS ORTIZ MINA
	NOMBRE Y FIRMA :
	NOMBRE Y FIRMA
	FECHA:
	FECHA

Tabla 17 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

AUDITORÍA DE GESTIÓN													
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES													
EMPRESA AUDITADA: DULCE X, SA DE CV													
ACTIVIDAD	SEMANA										HORAS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Prev.	Real	
Definición del negocio													
Conocimiento del area y consideraciones del auditor al iniciar la evaluación													
Identificación análisis y evaluación de riesgos													
Planeación de auditoria													
Ejecución de la auditoria													
Comunicación de resultados													
Seguimiento de auditoria													

d) Entrevistas con personal clave.

Se debe identificar al personal clave de las áreas críticas a evaluar, siendo necesario programar entrevistas para obtener mayor información acerca los procesos y la forma de cómo realizan las actividades. La entrevista debe ser programada con anticipación debiendo preparar el método o el plan a efectuar.

Inicialmente se programan entrevistas con los altos ejecutivos puesto que será mediante el contacto con ellos que se definirá el siguiente personal a entrevistar.

Cada una de estas entrevistas debe seguir un orden jerárquico, deberá ser planificada, dejando constancia de la planificación (personal a entrevistar, área de responsabilidad, día y hora prevista a ser realizada) donde se puede tomar de ejemplo el siguiente formato:

Tabla 18 ENTREVISTA A PERSONAL CLAVE

AUDITORÍA DE GESTIÓN		
MINUTA DE ENTREVISTA		
EMPRESA AUDITADA:		
PERIODO CONSIDERADO:		
OBJETIVO DE ENTREVISTA:		
PUNTOS CONSIDERADOS Y RESULTADOS OBTENIDOS		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
LUGAR, FECHA Y HORA:		
PARTICIPANTE	CARGO	FIRMA

3.5.3 DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS.

En esta etapa el auditor debe desarrollar programas que incluyan procedimientos a la medida del sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates, es decir debe identificar las tareas específicas para la evaluación de los resultados de cada una de las áreas de gestión.

Los programas de auditoría de gestión son elaborados con el propósito de reunir evidencias suficientes y validas que sirvan para sustentar los juicios a emitir sobre los aspectos o áreas sometidas a examen, en este caso las áreas consideradas son: importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios. Estos sirven como una guía que proporciona procedimientos para determinar la existencia de problemas, así como sus posibles causas, efectos y la manera de corregirlo.

Deben contener: Nombre de la empresa a auditar, área de aplicación, objetivo y procedimientos.

EMPRESA AUDITADA: DULCE X, S.A. de C.V.

PROGRAMA DE AUDITORIA

AREA: IMPORTACIONES

Objetivo: Evaluar los controles aplicados en el área de importaciones para identificar los riesgos y poder elaborar una matriz de calificación de riesgo por cada proceso.

N°	Procedimiento	REF. P.T.	HECHO POR
1	Realice una entrevista con el gerente de importaciones y recopile toda la información necesaria para conocimiento.		
2	Compruebe si existen por escrito normas y procedimientos que expliquen los pasos para realizar las actividades en el área de importaciones y si existe ese documento adquiéralo como evidencia que lo verificó.		
3	Verifique si existe una planificación detallada de las importaciones de acuerdo a las ventas reales y compárelo con el reporte de existencias de inventarios en el Almacén para comprobar que se está importando conforme los mínimos y máximos de existencias de dulces y chocolates.		
4	Revise si existe un archivo de órdenes de compras físico o electrónico para demostrar que se está documentando correctamente el proceso de compra de las importaciones.		
5	Verifique cuánto el tiempo de entrega de mercadería desde la fecha del envió la orden de compra al proveedor hasta la recepción en el almacén.		
6	Programa visitas sorpresa para observar la descarga de una importación de dulces y chocolates, observe si la recepción cumple con las políticas y procedimientos de la empresa para recibir los productos importados.		
7	Verifique que los trámites aduanales los hace el gerente de importaciones o se realizan a través de un agente aduanal y de existir este último, revise las condiciones del contrato entre la empresa y el tramitador para constatar que cumpla con los requisitos legales.		
8	Verifique si existe un representante legal asignado por la empresa ante la administración aduanera; en caso de existir, revise que tenga el documento por escrito que muestre dicha autorización.		
9	Compruebe que las importaciones son documentadas con declaración de mercancías y su respectiva factura de importación originales.		
10	Verifique si se cumplen con los permisos necesarios de importación para no incurrir en multas. Por ejemplo, revise los permisos emitidos por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud.		

11	Verifique si las pólizas de seguro de las importaciones están vigentes, revisando que los recibos estén cancelados oportunamente.		
12	Determine mediante la aplicación de indicadores de gestión: la eficiencia, eficacia y economía en el área de importación		

EMPRESA AUDITADA: DULCE X, S.A. de C.V.

PROGRAMA DE AUDITORIA

AREA: ALMACENAMIENTO

Objetivo: Aplicar procedimientos de revisión y verificación sobre el área de almacenamiento, identificada como crítica y determinar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

N°	Procedimiento	REF. P.T.	HECHO POR
1	Realice una entrevista con el responsable del almacenamiento y obtenga toda la información necesaria para desarrollar dicha auditoría.		
2	Visite el almacén en horas laborales y observe si el responsable del almacenamiento de los dulces y chocolates, cumple con los procedimientos establecidos, para almacenar dichos productos, por ejemplo: que el estibado de cajas no sea mayor a lo recomendado en el empaque del producto, el movimiento de las cajas se hace cuidadosamente.		
3	Observe si el almacén cumple con las condiciones necesarias que garanticen el buen mantenimiento de los productos.		
3	Observe si los productos están bien ordenados y aplique muestras físicas, a través de conteos físicos y compárelos con las existencias en el sistema, esto le ayudará a conocer si el encargado del almacén ingresa de manera correcta las cantidades al sistema de inventarios y son fácilmente ubicados al realizar la búsqueda.		
4	Verifique que los ingresos en el sistema de inventarios, sean las mismas cantidades especificadas en la factura que documenta esa operación; de igual forma verifique las facturas de ventas con los registros en el sistema.		
5	Revise el catálogo de productos con los códigos y luego observe una recepción de productos para asegurarse que son codificados correctamente al momento de la recepción.		
6	Solicite un informe al responsable del almacenamiento de los inventarios de dulces el cual incluya: las existencias, las fechas de vencimiento, y el estado en que se encuentran.		

7	Obtenga evidencia de auditoría sobre si están registrados de manera apropiada los movimientos en el inventario (entradas, salidas y otros). Así mismo, verificar la fecha de registro de los movimientos con los documentos que amparan dichas operaciones.		
8	Verifique el ordenamiento de los productos de acuerdo a lo estipulado en el procedimiento, para facilitar su ubicación al momento del conteo físico o despacho.		
9	Inspeccione las instalaciones y compruebe que tengan medidas de seguridad tales como: alarmas anti-incendios, antirrobo, extintores y personal de seguridad privada. Los cuales garanticen la custodia de los inventarios.		

EMPRESA AUDITADA: DULCE X, S.A. de C.V.

PROGRAMA DE AUDITORIA

AREA: DISTRIBUCIÓN DE INVENTARIOS

Objetivo: Aplicar los procedimientos de revisión y prueba sobre el área de distribución de inventarios y determinar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

N°	Procedimiento	REF. P.T.	HECHO POR
1	Verifique que todas las salidas de mercadería en bodegas se realicen con una orden de compra, orden de requisición o documento que ampare el traslado, debe incluir una firma de autorización por el jefe del encargado de almacén.		
2	Compruebe que todas las salidas de inventarios por ventas a clientes deben estar documentadas con una factura detallando la cantidad y la fecha que se facturó dicha venta.		
3	Visite el área de despacho y observe si existe coordinación entre el jefe de despacho y el jefe de bodega para la entrega y recepción de mercadería ya que eso ayudará a una mejor distribución de los productos hacia el cliente.		
4	Verifique que exista una adecuada recepción de las órdenes de compra de clientes y que éstas sean procesadas correctamente en el sistema de inventarios, para tener evidencia que hayan sido digitadas oportunamente.		
5	Verifique que las salidas de mercadería de bodegas y despacho, se registren en sistema de inventario oportunamente, luego obtenga el documento físico y compare las cantidades físicas con las del documento para asegurarse que son las mismas.		

6	Constate que las salidas de mercadería a clientes sean clasificadas en los camiones repartidores de acuerdo a orden de entrega y debe documentarlo con el consolidado de despacho (asignación de rutas de clientes).		
7	Verifique el momento en que salen los camiones con los productos a distribuir para evidenciar si se les asigna personal de seguridad privada y luego puede documentarlo con la bitácora de salida de dicho personal.		
8	Constate que al momento de ordenar la mercadería en el camión repartidor, sea ordenada de acuerdo a su fragilidad y que no excedan las cajas autorizadas para estibar. Esto puede documentarlo con fotografías tomadas en el momento del despacho.		
9	Observe e Identifique si las unidades repartidoras de mercadería cuentan con dispositivos de seguridad (GPS) que permita su localización en la ruta asignada.		

EMPRESA AUDITADA: DULCE X, S.A. de C.V.

PROGRAMA DE AUDITORIA

AREA: RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS

Objetivo: Aplicar los procedimientos de revisión y prueba sobre el área de distribución de inventarios y determinar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

N°	Procedimiento	REF. P.T.	HECHO POR
1	Obtenga una entrevista con el responsable de las devoluciones y toda la información relacionada con dicha área para que se le facilite evaluar de una mejor manera.		
2	Verifique si la devolución de productos esta documentada con nota de crédito, luego compare la cantidad que tiene el documento con el producto recibido físicamente.		
3	Constate que existan políticas o procedimientos que especifiquen los requisitos a cumplir por los clientes para recibirles devoluciones de productos si existiera eso adquiéralo como evidencia.		
4	Indague que tiramiento recibe la mercadería dañada recibida por devolución de clientes y obtenga evidencia documental o verbal.		
5	Analice las pérdidas ocasionadas por devolución de producto durante un periodo, esto lo realizara multiplicando el total de producto dañado por el costo y el resultado será la venta dejada de percibir y por ende la perdida.		

6	Verifique si se realiza un conteo físico de mercadería recibida por devolución de clientes, comparando las cantidades que establece el documento que ampara dicha devolución.		
7	Mediante la aplicación de indicadores: analice la eficacia, eficiencia y economía al área de recuperación de inventarios		

3.5.4 MEDICIÓN DE LOS RIESGOS

El propósito de la evaluación de los riesgos por parte de auditoría interna, es comparar los resultados de la calificación de los eventos que se enumeraron, con los criterios definidos para establecer el grado de exposición, logrando de esta manera clasificarlos en aceptables, tolerables, moderados, importantes o inaceptable y fijar las prioridades de las acciones requeridas para su tratamiento.

Para tener una mayor comprensión de lo expuesto anteriormente, se presenta a continuación una técnica a utilizar para el análisis de las posibles calificaciones que pudieran resultar:

Tabla de Probabilidad		
Nivel	Descriptor	Descripción
1	Muy Baja	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.
2	Baja	El evento puede ocurrir solo en algún momento
3	Moderada	El Evento Podría ocurrir en algún momento
4	Alta	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de circunstancias
5	Muy Alta	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de circunstancias.

El impacto se medirá utilizando los siguientes criterios:

Tabla de Impacto		
Nivel	Descriptor	Descripción
1	Insignificante	Si el evento llegara a presentarse, tendría consecuencia o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Leve	Si el evento llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Grave	Si el hecho llegara a presentarse, tendría alta consecuencia o efectos sobre la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias o efectos sobre la entidad.

MATRIZ DE CALIFICACION, EVALUACION Y RESPUESTA A LOS RIESGOS					
PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante (1)	Leve (2)	Moderado (3)	Grave (4)	Catastrófico (5)
Muy Baja (1)	B (1x1)	B (1x2)	B (1x3)	M (1x4)	M (1x5)
Baja (2)	B	M	M	A	A
Moderada (3)	B	M	A	A	M A
Alta (4)	M	A	A	M A	M A
Muy Alta (5)	M (5x1)	A (5x2)	M A (5x3)	M A (5x4)	M A (5x5)
Calificación Zona de Riesgo y Respuesta					
Categoría	Zona de Riesgo	Respuesta al Riesgo			
B	Bajo	Asumir			
M	Moderado	Asumir, Reducir			
A	Alta	Reducir, Evitar, Compartir o Transferir			
MA	Muy Alta	Reducir, Evitar, Compartir o Transferir			

Nivel o Escala del Riesgo

Símbolo	Zona de Riesgo	Rango de Puntuación
B	Bajo	1 - 3
M	Moderado	4 - 6
A	Alta	7 - 12
MA	Muy Alta	13 -25

3.5.5 EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.¹⁴

Los indicadores de gestión tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo para el logro de las estrategias organizacionales.

Para medir el desempeño del sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates, se necesita evaluarlo a través de indicadores de gestión que ayuden a la administración a determinar que tan eficiente, eficaz y económico ha sido el logro de sus objetivos y por ende el cumplimiento de metas. Para esto se pueden utilizar de modelo los siguientes indicadores:

Tabla 19 INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE ALMACENAMIENTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Costo de almacenamiento por unidad.	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un período determinado. Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es más rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$
Costo por Unidad Despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución. Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.	$\frac{\text{Costo Total Operativo Bodega}}{\text{Unidades Despachadas}}$

¹⁴ Guía para la construcción de indicadores de gestión, departamento administrativo de la función pública. Pagina web: http://portal.dafp.gov.co/portal/pls/portal/formularios.retrive_publicaciones?no=1595

Capacidad de almacén	Permite evaluar si se está optimizando la capacidad de espacio del almacén.	$\frac{\text{Área utilizada para el almac.}}{\text{Área total del almacén}}$
Unidades despachadas por empleado.	Consiste en medir el número de unidades despachadas entre el número de empleados	$\frac{\text{Número de unidades despachadas.}}{\text{Número de trabajadores.}}$

Tabla 20 INDICADORES DE GESTIÓN AL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN¹⁵

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA
Porcentaje del Costo de transporte sobre las ventas	Permite determinar el porcentaje que corresponde del costo total de transporte entre las ventas del periodo.	$\frac{\text{Costo total de transporte}}{\text{Ventas}} * 100$
Productividad en el volumen de mercadería distribuida	Consiste en medir el nivel de productividad que existe entre el volumen de mercadería distribuido y el número de horas trabajadas.	$\frac{\text{Volumen de mercadería distrib.}}{\text{Número de horas trabajadas.}}$
Comparativo del Transporte (Rentabilidad Vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio. Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.	$\frac{\text{Costo Transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$
Nivel de Utilización de los Camiones	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso. Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado	$\frac{\text{Capacidad Real Utilizada.}}{\text{Capacidad Real Camión (kg, mt3)}}$

¹⁵ Indicadores de gestión logísticos, Ing. Luis Aníbal Mora G., Gerente General High Logistics Ltda.
<http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>

MODELO DE CEDULA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL ÁREA DE IMPORTACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: DULCE X SA DE CV

FECHA: _____

CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO		CUMPLIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO
EFICIENCIA	Se tiene control sobre el proceso de importaciones de dulces y chocolates				
	Los dulces y chocolates que se compran son de la mejor calidad				
	Las compras realizadas se reciben en el tiempo pactado con el proveedor.				
EFICACIA	Se elaboran ordenes de compra por todas las adquisiciones de productos				
	Las requisiciones de compra se revisan constantemente				
	Mantiene actualizada la lista de proveedores autorizados a quienes realizar las compras				
ECONOMIA	Las compras se realizan al más bajo costo				
	Se obtienen descuentos por compras frecuentes o por pronto pago				
	Existen acuerdos por reposición de mercadería averiada				
OBSERVACIONES:					

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

MODELO DE CEDULA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL ÁREA DE ALMACENAMIENTO

NOMBRE DE LA EMPRESA: DULCE X SA DE CV

FECHA: _____

CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO		CUMPLIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO
EFICIENCIA	Se descarga la mercadería para posteriormente ser almacenada en los tiempos estipulados				
	Existe una alta rotacion de dulces y chocolates				
	Se codifica toda la mercadería que ingresa a bodega				
EFICACIA	Los dulces y chocolates son almacenados de acuerdo a fechas de vencimiento				
	Se encuentra los chocolates en una temperatura adecuada que les permita mantener la calidad				
	Se almacena la mercadería de manera que sea de fácil ubicación				
	Cuenta con las herramientas necesarias para la descarga y almacenamiento de los productos				
ECONOMIA	Se mantiene un control adecuado que evite la perdida o daños a los dulces y chocolates				
	El costo de almacenamiento es relativo al volumen de mercadería almacenada				
	El mantenimiento de la bodega de almacenamiento es a un bajo costo				
OBSERVACIONES:					

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

MODELO DE CEDULA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: DULCE X SA DE CV

FECHA: _____

CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO		CUMPLIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO
EFICIENCIA	Se utilizan los camiones repartidores en base a las cantidades de mercadería a entregar a clientes optimizando el espacio				
	Se entregan los pedidos de clientes en los tiempos pactados				
	Se realiza medición sobre la cantidad de horas utilizadas para la distribución de productos y el volumen de productos a entregar a clientes				
EFICACIA	La calidad de servicio de entrega de productos a clientes es la mejor				
	Se elabora documentación de respaldo como: actas por salida de mercadería de despacho y facturas de ventas sin errores.				
	Se realiza análisis sobre el total de pedidos solicitados y los pedidos entregados correctamente.				
ECONOMIA	Se contratan transportistas que brinden el mas bajo costo.				
	Realizan una comparación sobre el costo de transportar la mercadería con camiones propios o contratar transportistas del medio				
	Se mide el costo total por distribución de mercaderías versus el total de ventas de la entidad de manera de controlar el costo.				
OBSERVACIONES:					

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

MODELO DE CEDULA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA EVALUAR EL ÁREA DE RECUPERACIÓN DE INVENTARIOS

NOMBRE DE LA EMPRESA: DULCE X SA DE CV

FECHA: _____

CRITERIO	INDICADORES	VERIFICADO		CUMPLIMIENTO	
		SI	NO	SI	NO
EFICIENCIA	El personal del área de recuperación de inventarios es asignado de acuerdo a la necesidad que existe				
	Se atienden las necesidades de los clientes por recuperación de mercadería en los tiempos pactados.				
	Se ingresan al sistema de inventarios las mercaderías devueltas por clientes en el momento que ingresan a las instalaciones de la bodega				
EFICACIA	El nivel de recuperación de mercadería vencida de clientes es alto				
	Se elabora documentación de respaldo como: actas por devolución de mercaderías y se tiene archivadas.				
	Los productos que se cambian a clientes por próximos vencimientos, se ingresan al sistema de inventarios identificándolos con código especial de productos vencidos				
	Se realizan con alta frecuencia recuperación de mercadería a clientes por próximos vencimientos				
ECONOMIA	Las pérdidas económicas por cambio de mercadería vencida a clientes es alta				
	El costo de transporte incurrido en recuperar el inventario de las bodegas de cliente posee bajo costo				
	Se clasifican los dulces y chocolates que ingresan a bodega por devoluciones de clientes de manera que se pueda recuperar económicamente un porcentaje por la venta de algunos que cumplan las condiciones para ser vendidos.				
OBSERVACIONES:					

ELABORADO POR

REVISADO POR

APROBADO POR

3.6 FASE V: EJECUCIÓN DE AUDITORÍA

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas críticas de los inventarios obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría de gestión y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

3.6.1 DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.

Los programas de auditoría constituyen una serie de procedimientos diseñados con base a los objetivos de la auditoría, con el fin de verificar el cumplimiento de ciertos aspectos de cada área evaluada, obtener evidencia de la factibilidad de implementar mecanismos tendientes a mejorar las áreas críticas de los inventarios. En los programas de auditoría se contempla todos los papeles de trabajo que sirven de evidencia para documentar todo el proceso realizado en la auditoría.

Al desarrollar un programa de auditoría no podrán prever todas las contingencias; razón por la cual es preciso conservar la flexibilidad y revisar la adecuación del programa de forma constante.

3.6.2 PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

Toda evidencia de la evaluación o auditoría realizada, debe plasmarse en lo que se denominan papeles de trabajo; estos son los registros donde se describe las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. Estos papeles proporcionan el soporte principal, que en su momento el auditor tendrá que incorporar en el informe, ya que incluye observaciones, hechos y argumentos para respaldarlos. La preparación de los papeles de trabajo estará a cargo del auditor y del asistente del auditor, tales documentos deben estar completos e incluir un soporte adecuado de la evaluación realizada. Estos se elaborarán en el siguiente orden: cédulas de auditoría, programas de auditoría y cuestionarios, narrativas, entrevistas, hojas de trabajo y cualquier otro medio semejante. Considerando que la preparación de los papeles de trabajo debe contener evidencia de lo siguiente:

- De la planeación realizada (memorándum de planeación);
- Evaluación del control interno (cuestionario del control interno);
- Evidencia de los procedimientos de auditoría aplicados;

- Supervisión y revisión por parte del auditor jefe;
- Informes emitidos;
- Seguimiento a los informes emitidos.

3.6.3 CATÁLOGO DE MARCAS A UTILIZAR.

Es conveniente elaborar una cédula de marcas, a fin de ahorrar tiempo en explicar en cada programa las marcas utilizadas. El propósito de las marcas de auditoría, consiste en ahorrar primordialmente el factor tiempo. Las marcas de auditoría deben cumplir con los siguientes aspectos:

- a) Que sean explicadas satisfactoriamente y que indiquen en forma clara el trabajo realizado en los papeles de trabajo;
- b) Que se resuma en una “Cédula de marcas”, a fin de evitar que en cada cédula se repita la explicación de la marca utilizada;
- c) Deberán hacerse con color rojo, para facilitar la identificación y revisión posterior a los papeles de trabajo.

La utilización de marcas no es de manera uniforme para todas las auditorías; algunas de las sugeridas son las siguientes:

Trazo de la marca.	Explicación de la marca.
Λ	Objetivos alcanzados.
√	Documento examinado
E	Error.
/	Indicadores verificados.
∅	Pendiente.
∫	Reúne requisitos.
~	Metas alcanzadas.
Ł	Cumple con el control interno.

3.6.4 TIPOS DE ARCHIVOS.

Por cada auditoría que se realiza, es necesario contar con documentación que respalde el tipo de valuación realizada; para ello se hace necesario contar con archivos, para lo cual se considerarán dos tipos de archivos, siendo los siguientes:

a) Archivo Permanente (AP).

Contendrá toda la documentación de carácter histórico, el cual permitirá tener un conocimiento general de las políticas, procedimientos, documentación de constitución de la empresa.

Dentro de la documentación a considerar en este archivo, se especifica la siguiente:

- Manual de organización;
- Libro de actas;
- Organigrama de la empresa;
- Estados financieros;
- Visión, misión, procedimientos, establecidos por la administración;
- Objetivos operativos de la empresa;
- Políticas de cada área o departamento;
- Nombre de los accionistas y principales ejecutivos;
- Estructura de los sistemas de información;
- Canales de distribución;
- Volúmenes de compras y ventas por producto;
- Clasificación y ubicación de los clientes y proveedores;
- Nivel de inventarios;
- Tipos de procesamiento de la información utilizada;
- Detalle de la tecnología en uso.
- Manuales de descripción de puestos.

b) Archivo Corriente (AC).

Recopila la documentación que está relacionada con la administración del trabajo de la auditoría y de la evaluación realizada, la cual estará limitada al período sujeto a revisión. Este tipo de archivo es de mucha importancia, debido a que ello permite tener un conocimiento específico de la auditoría realizada.

3.6.5 INTEGRACIÓN Y CIERRE DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORÍA.

Posterior a la ejecución del total de programas evaluados, estos deben agruparse a fin de establecer una a una todas las observaciones identificadas teniendo en cuenta los siguientes procedimientos:

- a) Establecer el objetivo global del conjunto de programas.
- b) Definir en forma general la naturaleza y el alcance de los programas.
- c) Agrupar los programas con sus respectivas cédulas de trabajo y/o cualquier otro documento que sirva como evidencia de la evaluación realizada.
- d) Colocar referenciación, de acuerdo a la estructura en la cual se ordenará el archivo de los papeles de trabajo.
- e) Colocar marcas de auditoría a fin de registrar hechos importantes registrados durante el trabajo.
- f) Elaborar conclusiones generales y cédula hallazgos (si correspondiera) que contengan situaciones que afectan significativamente la gestión de la empresa.

3.7 FASEVI: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DE AUDITORÍA.

La exposición del informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vista a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección.

Es por ello, que generalmente los auditores antes de hacer su informe efectúan una revisión minuciosa de los papeles de trabajo para asegurarse que se han realizado satisfactoriamente todos los trabajos.

Se indicará para cada hallazgo, la condición, criterio, causa, efecto o conclusión y la recomendación que resulta del hallazgo.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieran, estas deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los usuarios.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán al ente lograr la eficacia, la eficiencia y la economía. Solucionando sus actuales problemas y previendo otros. Estos deben ser generales y constructivos, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que se puedan producir en la entidad. La recomendación puede significar la necesidad de una acción o sugerir una mayor profundización del análisis.

3.7.1 CONTENIDO DEL INFORME.

En cuanto al formato para diseñar un informe de auditoría de gestión, no hay estructura estándar, ya que depende de las circunstancias y situaciones encontradas en cada auditoría, lo que hace que puedan variar de un informe a otro. A continuación se presenta un esquema del contenido de los aspectos más importantes a considerar para elaborar un informe en este tipo de auditoría.

a) Metodología de la Auditoría.

Como una introducción a la realización de la auditoría debe hacerse mención de las razones que originan la auditoría así como el alcance de las pruebas efectuadas. Deberán mencionarse las razones que originan que se lleve a cabo la auditoría así como el alcance de las pruebas a realizar y los procedimientos y técnicas aplicadas.

b) Antecedentes.

En este párrafo se mencionan las áreas auditadas descubriendo la situación que originan la información para comprender todos aquellos hallazgos, recomendaciones, y opiniones de los auditados.

c) Hallazgos

Presentar los elementos de cada hallazgo de auditoría, incluyendo una descripción apropiada de los siguientes elementos:

- Condición: la situación existente
- Criterio: El nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento (norma de rendimiento). En pocas palabras sirve de base para evaluar la condición.
- Causa: Los factores que han causado la variación del rendimiento favorable o desfavorable.
- Efecto: El impacto de la variación en el rendimiento (condición), medido en tiempo, costo, cantidad y/o calidad.

Recomendaciones: El auditor propondrá las acciones correctivas en respuesta a los problemas detectados.

d) Conclusiones y recomendaciones del auditor interno.

El auditor interno dará conclusión sobre la actividad examinada, de acuerdo con el análisis de los elementos de cada hallazgo.

e) Opiniones de los funcionarios responsables.

La máxima autoridad de la organización puede opinar sobre las medidas correctivas que se hayan planeado relacionadas con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

3.7.2 LABOR DE SEGUIMIENTO

Esta etapa se define como auditoría recurrente, la cual se realiza con el objeto de conocer en qué medida la entidad ha erradicado las deficiencias detectadas en una auditoría efectuada anteriormente.

Los auditores internos deben efectuar labor, de seguimiento de los hallazgos comunicados en la auditoría, para determinar si se han implantado las acciones correctivas sobre los hechos auditados y si se están logrando los resultados deseados.

Por el contrario si la dirección ha asumido el riesgo de que al no adoptar las acciones necesarias, las deficiencias se complicarán cada vez más y el trabajo para corregirlas se volvería más difícil.

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Como resultado de realizar una comparación entre lo plasmado en el marco teórico, los datos recopilados y analizados mediante la investigación, se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones con el fin de evaluar los puntos más relevantes respecto al conocimiento y experiencia necesaria de los auditores internos en el sector de las empresas distribuidoras de dulces y chocolates, en la ejecución de las actividades de una auditoría de gestión, identificando las áreas críticas de los inventarios y aportar elementos valiosos para el cumplimiento de los objetivos y responder a las exigencias de los avances del negocio, satisfaciendo las necesidades de los cambios económicos y financieros que van surgiendo en el sector. Además, se considera la preparación de documentación formal, la continua actualización en políticas y procedimientos que garantice la correcta ejecución de las actividades de control para garantizar la disminución de riesgos, dando seguimiento a los casos en los cuales presentan un área de mejora.

- a) Los auditores internos en el sector distribuidor de dulces y chocolates, no han realizado la ejecución de una auditoría de gestión, se han limitado a evaluar controles, políticas y procedimientos dentro de un mismo sistema. En éstas empresas han realizado mayormente la externa por requerimiento legal, sin conocer las ventajas y beneficios que ofrece la de gestión, dejando de evaluar si la entidad está optimizando la utilización de sus recursos y alcanzando los niveles de competitividad requeridos.
- b) Se denota desinterés por crear, revisar y actualizar sus políticas y procedimientos, el personal realiza cambios en la práctica, pero no deja evidencia en los documentos formales que describen las actividades realizadas. La ejecución de la auditoría de gestión ayudaría a que se realicen en forma eficiente y eficaz las funciones que han sido encomendadas para que se emitan sugerencias y recomendaciones oportunas sobre las deficiencias de la gestión de la administración a fin de tomar iniciativas en medidas correctivas que proporcionen mayor seguridad en el cumplimiento de sus objetivos, para una mejor toma de decisiones por parte de la alta gerencia.
- c) Es notorio que el personal de auditoría interna en este sector no realizan una planeación adecuada del trabajo, en la cual se reflejen los elementos técnicos y básicos de calidad que requiere toda planificación, su trabajo es limitado no profundizando el alcance, oportunidad y calidad de los procedimientos y es orientado más al área de estados financieros. Esto debido a que el personal

desconoce y no tiene la preparación necesaria para brindar el valor agregado, sin evaluar con los controles estrictos para garantizarle a la entidad que sus políticas y procedimientos son los adecuados para evitar, disminuir y/o controlar riesgos.

- d) Se identifican áreas de mejora donde la deficiencia podría significar el incremento de riesgos, los controles existentes no son suficientes para evitar algunas de las amenazas. Este sector no tiene un periodo específico de revisión de políticas y procedimientos, lo cual no permite que se consideren otros factores como la creación de un manual de procedimientos de auditoría, y dificulta al personal tener claro las actividades, funciones y criterios que deben cumplir en la ejecución de la misma, esto implica además que no se tenga una estandarización de criterios y que sean aplicados de acuerdo a consideración personal, y en consecuencia que este sector no tenga un control adecuado sobre el recurso humano. Además, una guía de procedimientos vendría a ayudar a una excelente evaluación de la gestión administrativa y que permita avanzar a niveles óptimos de competitividad.

- e) Hoy en día, el sector distribuidor demanda del auditor interno una asesoría con eficiencia y eficacia, donde preste sus servicios con nuevas expectativas y conocimiento suficiente, respondiendo a las nuevas exigencias y que le permita identificar deficiencias, proporcionando alternativas y estrategias que le permita al sector enfrentar sus propias barreras, optimizando los recursos y brindando seguridad en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Las revisiones de controles conlleva a la creación y actualización de los mismos, garantizándole a la empresa la protección y utilización óptima de sus recursos.

4.2 RECOMENDACIONES

- a) A las entidades encargadas del desarrollo profesional de la carrera de Contaduría Pública se recomienda promover seminarios y conferencias, que permita capacitar al personal para ejecutar la auditoría de gestión; donde se pueda explicar el desarrollo y los beneficios que se obtiene, logrando de esta manera proporcionar una herramienta de conocimiento suficiente para desarrollar la actividad de auditoría con eficiencia y eficacia respondiendo a las exigencias del sector distribuidor de dulces y chocolates.

- b) Que exista mayor interés por parte de la administración de las entidades, en las revisiones periódicas y constantes de los controles, políticas y procedimientos, para que tengan mayor visibilidad sobre los

casos donde se pueden omitir procesos, incumplimientos de política y errores; para tomar las medidas necesarias previniendo riesgos. Los auditores internos, además, deben aportar a la entidad sus conocimientos adquiridos en el área de auditoría de gestión, perfeccionándose a través de la realización de la misma, proporcionando un método que permita conocer a la entidad que la ejecución de sus procesos y procedimientos son adecuados y que además optimiza la utilización de sus recursos.

- c) Se recomienda que la unidad de auditoría interna diseñe una planeación adecuada del examen a realizar, calendarizando las actividades, debido a que esta etapa depende de la ejecución de una auditoría eficiente y efectiva, evitando pérdida de tiempo, mala inversión de recurso humano, financiero y tecnológico.
- d) Los auditores internos deben proponer a la administración de la entidad la creación de un manual de control interno que les permita la ejecución de sus actividades con mayor eficiencia, gestionando la orientación adecuada de sus procedimientos, evaluando los riesgos y priorizando las áreas críticas identificadas.
- e) El sector distribuidor de dulces y chocolates debe utilizar este modelo de auditoría de gestión para ser ejecutada por sus auditores internos, evaluando los riesgos en las áreas críticas, midiendo a través de indicadores el rendimiento de eficacia, eficiencia y economía a fin de determinar la utilización de los recursos de manera óptima, garantizando el cumplimiento de sus objetivos y capacidad de competitividad.

BIBLIOGRAFÍA

Código Tributario, Ministerio de Hacienda, Decreto n°230. Disponible en http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/MH_IMPUESTOS/Mis%20img/codtri.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) .Gestión de Riesgos Corporativos – Marco integrado Tecnicass de Aplicacion COSO ERM, Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission,

Ley de impuesto sobre la renta. Ministerio de hacienda, disponible en:

<http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/LAIP/MarcoNormativo/AdministracionTributaria>

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Ministerio de hacienda. Modificada octubre 2014. Disponible en <http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/LAIP/MarcoNormativo/AdministracionTributaria>

Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna. Instituto de Auditoría Interna de El Salvador. Disponible en <https://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx>

Reglamento de aplicación del código tributario. Ministerio de hacienda. Disponible en http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/LAIP/MarcoNormativo/AdministracionTributaria?_pir ef476_3201280_476_3200924_3200924.tabstring=Reglamentos

Reglamento de aplicación de la ley del impuesto sobre la renta . Ministerio de hacienda. Disponible en http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/LAIP/MarcoNormativo/AdministracionTributaria?_pir ef476_3201280_476_3200924_3200924.tabstring=Reglamentos

Reglamento de aplicación ey de impuesto a la transferencia de bienes muebles y a la prestación de servicios. Ministerio de hacienda. Disponible en: http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/LAIP/MarcoNormativo/AdministracionTributaria?_pir ef476_3201280_476_3200924_3200924.tabstring=Reglamentos

Transformando la Función de Auditoría Interna a Través de la Excelencia , Nahun Frett

Visión Estratégica de la Auditoría Interna Nahun Frett

ANEXOS

Nombre Comercial	Actividad	DEPTO.	Categoría
DIZAC, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE ARTIC. DIVERSOS PARA CONSUMO HUMANO	LA LIBERTAD	GRANDE
NESTLE EL SALVADOR, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MAYOR DE ARTIC. DIVERSOS PARA CONSUMO HUMANO	LA LIBERTAD	GRANDE
DINANT DE EL SALVADOR, S, A DE C. V.	VENTA AL POR MAYOR DE DULCES (CONFITERÍAS, ETC.)	SAN SALVADOR	GRANDE
ETCETERA, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE DULCES, CHOCOLATES, ETC. (CONFITERÍAS)	SAN SALVADOR	GRANDE
CADBURY ADAMS EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	VENTA AL POR MAYOR DE DULCES (CONFITERÍAS, ETC.)	LA LIBERTAD	MEDIANA
COLOMBINA	VENTA AL POR MAYOR DE DULCES (CONFITERÍAS, ETC.)	SAN SALVADOR	MEDIANA
KRAFT FOOD EL SALVADOR, S. A. DE C. V.	VENTA AL POR MENOR DE DULCES, CHOCOLATES, ETC. (CONFITERÍAS)	LA LIBERTAD	MEDIANA
MAYLICAR, S.A. DE C.V.	VENTA AL POR MENOR DE DULCES, CHOCOLATES, ETC. (CONFITERÍAS)	SAN SALVADOR	MEDIANA
LÓPEZ MAGAÑA SA DE CV	VENTA AL POR MAYOR DE DULCES (CONFITERÍAS, ETC.)	SAN SALVADOR	GRANDE
IMPULSA SA DE CV	DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO POPULAR CON ESPECIALIZACIÓN EN ALIMENTOS, CONFITERÍA Y ARTÍCULOS DE LIMPIEZA.	SAN SALVADOR	GRANDE
PEBEX.	VENTA AL POR MENOR DE DULCES, CHOCOLATES, ETC. (CONFITERÍAS)	SAN SALVADOR	MEDIANA

Fuente: Directorio de empresas Digestyc 2013 No se calcula la muestra ya que la población consta de un número limitado de empresas



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



CUESTIONARIO

DIRIGIDO A: el auditor interno de las empresas dedicadas a la comercialización de dulces y chocolates del área metropolitana de San Salvador.

OBJETIVO: Obtener información relevante acerca de los riesgos en las áreas catalogadas como críticas: importación, almacenamiento, distribución y recuperación de inventarios.

PROPOSITO: La presente guía de preguntas ha sido elaborada por estudiantes de la carrera de licenciatura en contaduría pública, con el propósito de sustentar el trabajo de investigación relativo a la evaluación de los riesgos en las áreas críticas de los inventarios, en las empresas comercializadoras de dulces y chocolates del área metropolitana de San Salvador.

INDICACIONES: Marque con una "X" la(s) respuesta(s) que usted considere conveniente o complementar según el caso.

1- ¿Se ha realizado auditorías específicas al área de inventarios?

SI NO

Objetivo: Conocer si se ha evaluado el control interno del área de inventarios.

2- Si su respuesta anterior es positiva, ¿Qué tipo de auditoría se ha aplicado en el área de inventarios?

Especial Externa De gestión Integral

Otra _____

Objetivo: Conocer desde que perspectiva ha sido evaluado el área de inventarios.

3- De los siguientes procesos seleccione los que considera que poseen un alto riesgo en los inventarios y por lo tanto catalogaría como críticos:

Importación Almacenamiento Distribución

Recuperación de inventario Recepción Despacho

(Devolución de mercadería)

Objetivo: Determinar y clasificar los procesos que se consideran de mayor riesgo.

4- De las siguientes actividades de control ¿cuales desarrolla la empresa?

a. Toma física de inventarios periódicos y/o sorpresivos

b. Verificar existencias registradas en sistema contable o informático vs. las físicas

c. Codificación de productos

d. Control de devolución de mercadería

e. Control de calidad en bodegas / estantes

Objetivo: Conocer cuáles de las actividades están normados y por ende existe un documento formal del procedimiento a seguir.

5- ¿En la entidad, existen políticas o procedimientos para las siguientes áreas?

Ingreso y recepción de mercadería Salidas de mercadería

Tomas física de inventario Almacenamiento de la mercadería

Control de vencimientos Compras locales e importaciones

Objetivo: Conocer si la empresa tiene documentados procedimientos, a los cuales también hace revisión o actualización, dependiendo de los cambios en los mismos.

6- En caso de tener políticas o procedimientos normados para las diferentes áreas mencionadas en la pregunta 5, cada cuanto tiempo son actualizadas o verificadas?

6 meses 1 año 2 Años Menor tiempo _____

Objetivo: Indagar si existen actualizaciones a las políticas o procedimientos y verificar cada cuanto tiempo se realizan.

7- Al momento de la recepción de mercadería, ¿con qué documento verifica?

Documentos tributarios (CC, Factura) Orden de compra

Declaración de mercancías Requisición de compra

Todos los anteriores

Objetivo: Conocer si la empresa mantiene control sobre la documentación y la mercadería que recibe, para detectar cualquier diferencia, en caso de que exista, y de esa manera informar antes de darle de alta en el sistema de inventarios.

8- ¿En caso de faltantes en mercadería al momento de la recepción, se elabora algún documento?

Por ejemplo:

Acta de recepción Bitácora de faltantes Notas

Otro _____ Ninguno

Objetivo: Conocer si la entidad cuenta con un control de los faltantes de mercadería al momento de la recepción.

9- ¿Cuáles son las dificultades que existen al momento de evaluar el control interno de los inventarios?

- a. No existen políticas escritas
- b. Existen controles pero no funcionan
- c. Existen controles desactualizados
- d. No hay controles
- e. Segregación de funciones

Objetivo: conocer las principales razones que dificultan la evaluación de riesgos en inventarios.

10- ¿Tiene conocimiento si la administración ha implementado un sistema formal de gestión de riesgos u otra forma de identificarlos?

SI NO

Objetivo: Indagar si la entidad ha implementado un sistema que le permita identificar los riesgos

11- Bajo su experiencia en la importación de mercadería, ¿cuáles son riesgos que ha identificado?

- Pérdida por robo de contenedores
- Perdidas por robo en aduanas
- Multas en Aduana por diferencias en mercadería vs documentación
- Producto averiado o maltratado

Objetivo: Identificar los posibles riesgos al momento de la importación de mercadería

12- ¿Considera necesario y útil para las empresas dedicadas a la comercialización de dulces y chocolates, contar con una metodología como herramienta de orientación para la evaluación del control interno de los inventarios?

SI NO

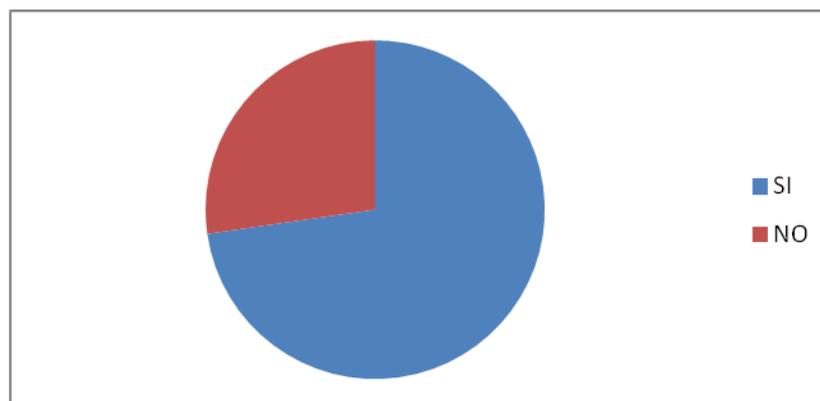
Objetivo: Conocer si las empresas dedicadas a la comercialización de dulces y chocolates considerarían útil contar con una herramienta de orientación para la evaluación del control interno de los inventarios.

Análisis de resultados de las encuestas.

1- ¿Se ha realizado auditorías específicas al área de inventarios?

Objetivo: Conocer si se ha evaluado el control interno del área de inventarios.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	73%
NO	3	27%
TOTAL	11	100%



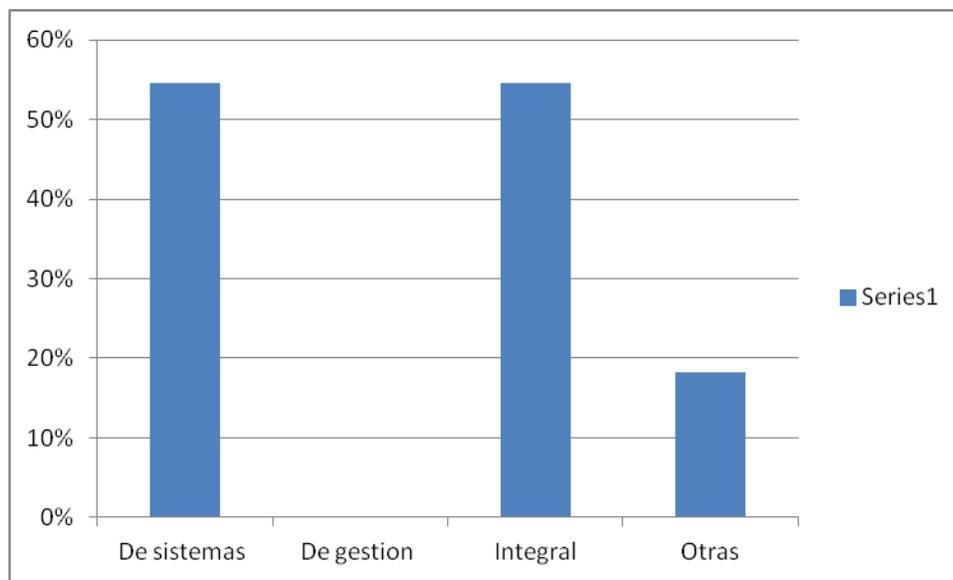
Análisis:

Basándonos en los resultados obtenidos se determina que la mayoría de las empresas del sector distribuidor de dulces y chocolates consideran las actividades de auditoría al área de inventarios, con el propósito de garantizar que ésta pueda agregar valor y mejorar las operaciones.

2- Si su respuesta anterior es positiva, ¿Qué tipo de auditoría se ha aplicado en el área de inventarios?

Objetivo: Conocer desde que perspectiva ha sido evaluado el área de inventarios.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De sistemas	6/11	55%
De gestión	0	0%
Integral	6/11	55%
Otras	2/11	18%



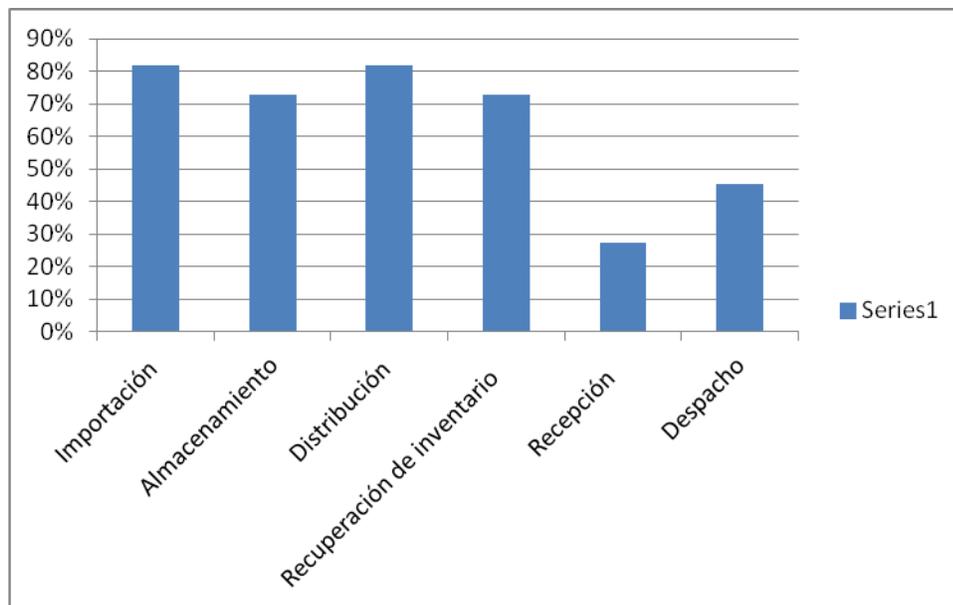
Análisis:

Mediante los resultados obtenidos se comprueba que en igual proporción las auditorías de sistemas e integral son las más aplicadas en este sector distribuidor de dulces y chocolates, debido a que éstas facilitan detectar cualquier tipo de error en cuanto al procesamiento de datos y emisión de documentación a tiempo, así como cumplimiento de procedimientos establecidos que brinden mayor seguridad en la realización de las actividades.

3- De los siguientes procesos seleccione los que considera que poseen un alto riesgo en los inventarios y por lo tanto catalogaría como críticos:

Objetivo: Determinar y clasificar los procesos que se consideran de mayor riesgo.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Importación	9/11	82%
Almacenamiento	8/11	73%
Distribución	9/11	82%
Recuperación de inventario	8/11	73%
Recepción	3/11	27%
Despacho	5/11	45%



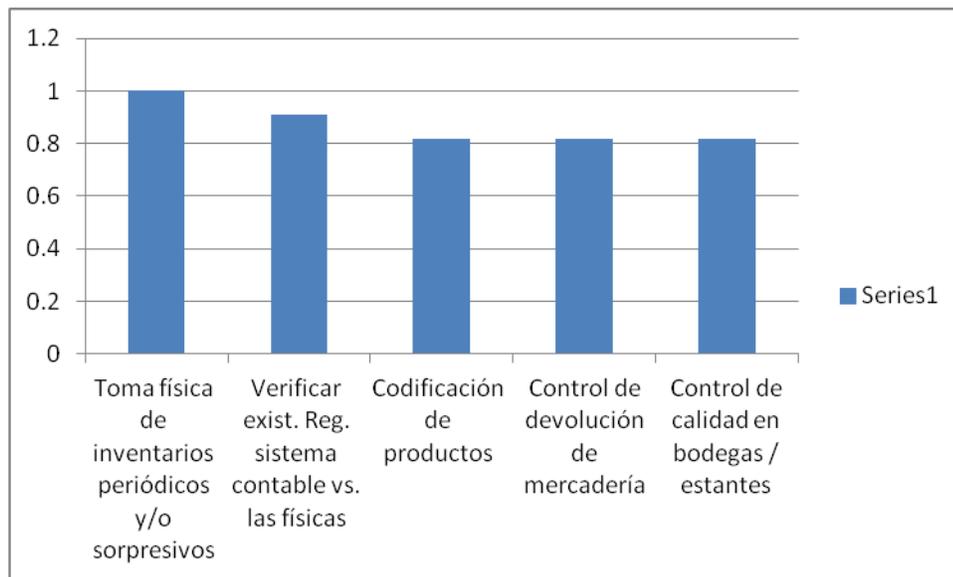
Análisis:

Con base en los resultados y debido a que el rubro de los inventarios para este sector es de una gran importancia, se determinó que las áreas con mayor riesgo son: importación, almacenamiento, distribución y recuperación, ya que oscilan desde el 73% al 82%.

4- De las siguientes actividades de control ¿cuáles desarrolla la empresa?

Objetivo: Conocer cuáles de las actividades de control son consideradas para la práctica y son de conocimiento por el personal.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Toma física de inventarios periódicos y/o sorpresivos	11/11	100%
Verificar exist. Reg. Sistema contable vs. las físicas	10/11	91%
Codificación de productos	9/11	82%
Control de devolución de mercadería	6/11	82%
Control de calidad en bodegas / estantes	4/11	82%



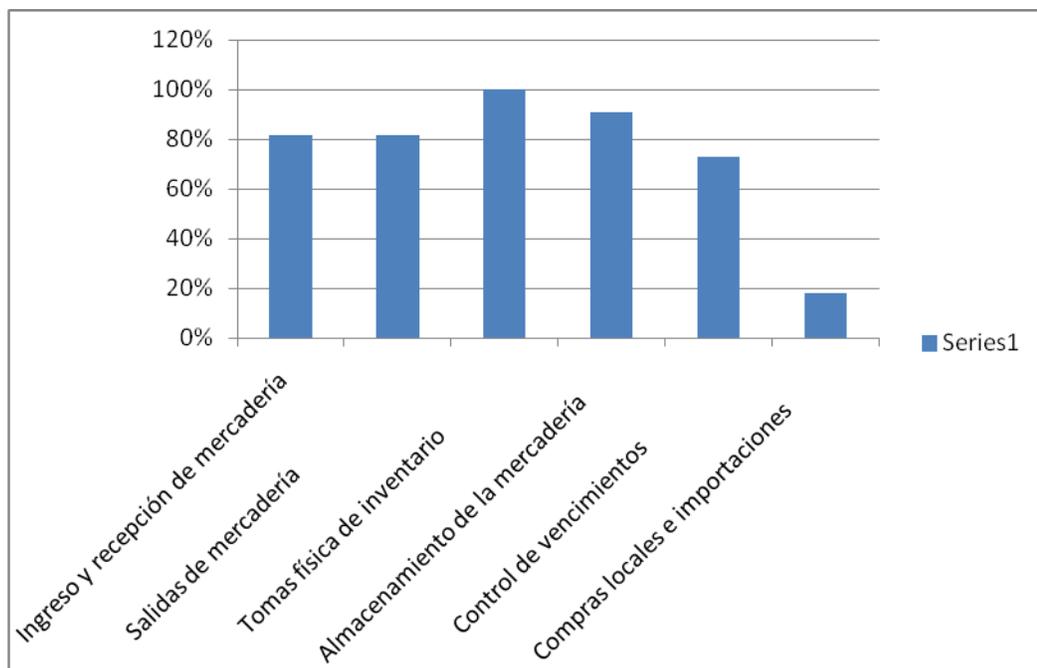
Análisis:

Respecto a las actividades de control tomadas como muestra, se determina que las empresas de este sector mantienen constante la aplicación de controles respecto a los inventarios ya que están entre el 82% y el 100% de aplicación de los mismos y son de conocimiento para la ejecución.

5- ¿En la entidad, existen políticas o procedimientos para las siguientes áreas?

Objetivo: Conocer si la empresa tiene documentados procedimientos, a los cuales también hace revisión o actualización, dependiendo de los cambios en los mismos.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ingreso y recepción de mercadería	9/11	82%
Salidas de mercadería	9/11	82%
Tomas física de inventario	11/11	100%
Almacenamiento de la mercadería	10/11	91%
Control de vencimientos	8/11	73%
Compras locales e importaciones	2/11	18%



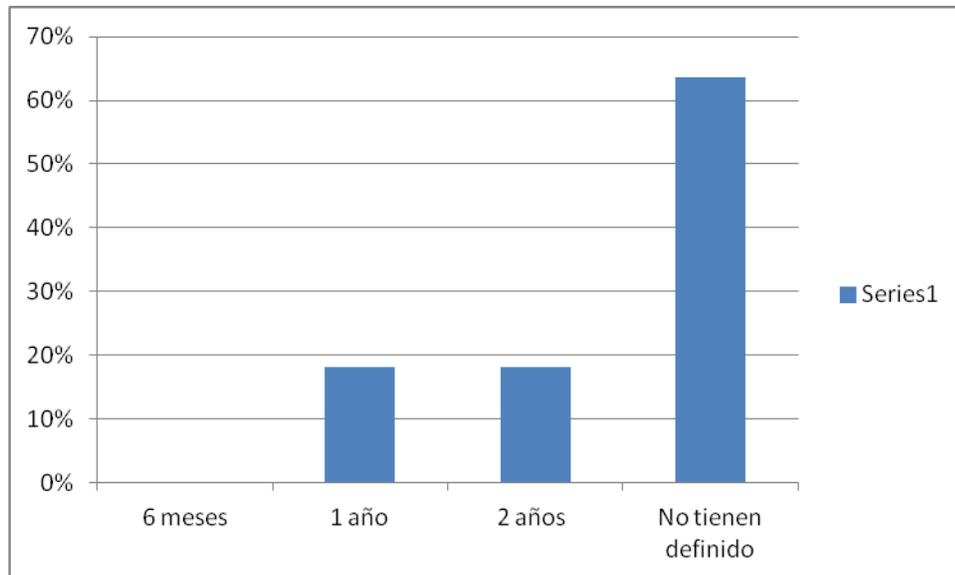
Análisis:

Mediante los resultados obtenidos se demuestra que el sector, ha creado políticas y procedimientos para garantizar el buen control y manejo de los inventarios, sin embargo, también se considera que la mayoría de empresas poseen deficiencia en cuanto las compras locales e importaciones ya que solo el 18% de ellas tienen establecidas las políticas y procedimientos.

6- En caso de tener políticas o procedimientos normados para las diferentes áreas mencionadas en la pregunta 5, cada cuanto tiempo son actualizadas o verificadas?

Objetivo: Indagar si existen actualizaciones a las políticas o procedimientos y verificar cada cuanto tiempo se realizan.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6 meses	0/11	0%
1 año	2/11	18%
2 años	2/11	18%
No tienen definido	7/11	64%



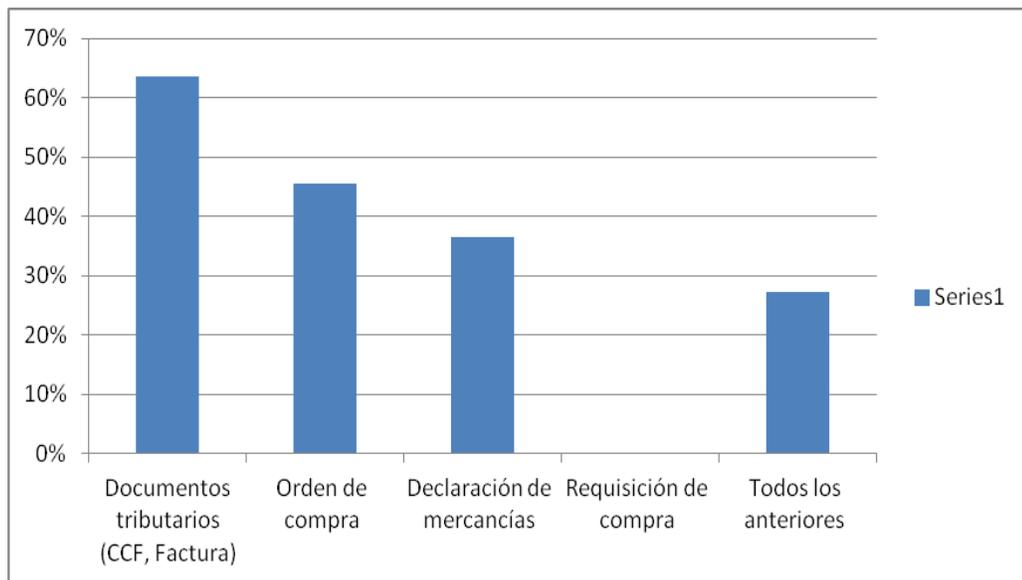
Análisis:

Conforme a las respuestas obtenidas, se comprueba que la mayoría de las empresas del sector no tienen definido cada cuanto actualizarán sus políticas y procedimientos lo cual se considera una deficiencia ya que pueden haber cambios en las actividades ejecutadas que no sean consideradas en las actualizaciones.

7- Al momento de la recepción de mercadería, ¿con qué documento verifica?

Objetivo: Conocer si la empresa mantiene control sobre la documentación y la mercadería que recibe, para detectar cualquier diferencia, en caso de que exista, y de esa manera informar antes de darle de alta en el sistema de inventarios.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Documentos tributarios (CCF, Factura)	7/11	64%
Orden de compra	5/11	45%
Declaración de mercancías	4/11	36%
Requisición de compra	0/11	0%
Todos los anteriores	3/11	27%



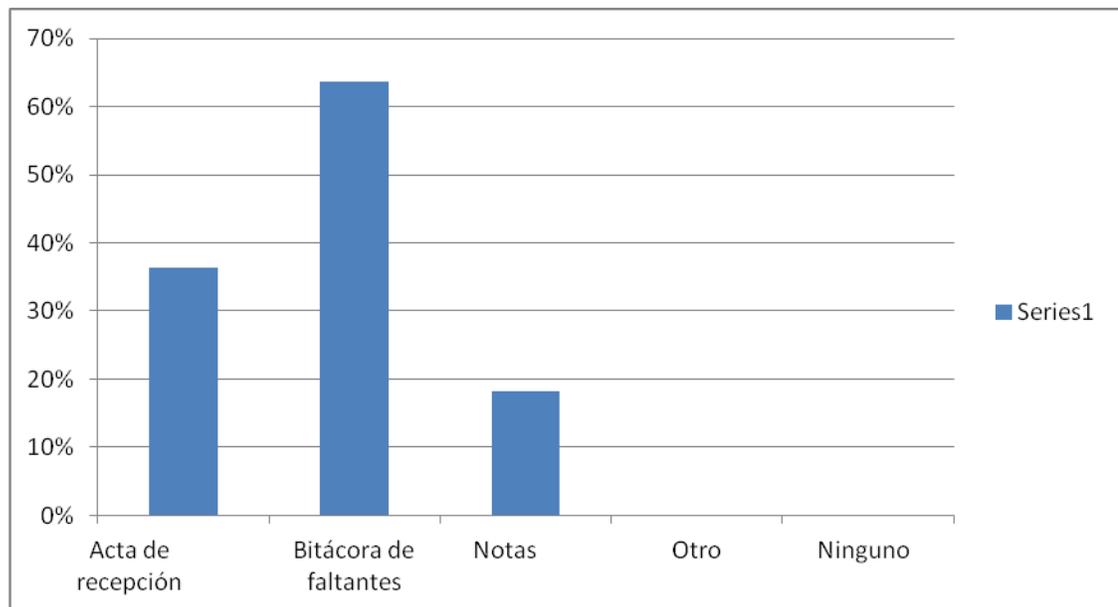
Análisis:

En base a los resultados obtenidos se demuestra que la gran mayoría de las empresas verifica la recepción de la mercadería mediante documentos tributarios como lo son facturas o comprobantes de crédito fiscal.

8- ¿En caso de faltantes en mercadería al momento de la recepción, se elabora algún documento?

Objetivo: Conocer si la entidad cuenta con un control de los faltantes de mercadería al momento de la recepción.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Acta de recepción	4/11	36%
Bitácora de faltantes	7/11	64%
Notas	2/11	18%
Otro	0/11	0%
Ninguno	0/11	0%



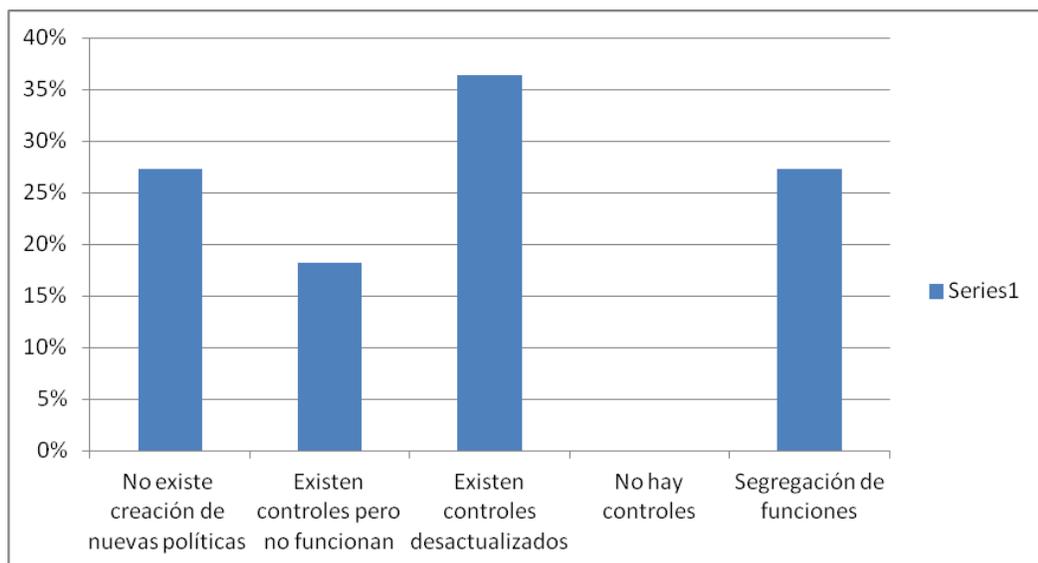
Análisis:

Mediante los resultados obtenidos se comprueba que al momento de tener faltantes de mercadería las empresas de este sector lo documentan por medio de una bitácora de faltantes con un 64%, el otro documento más utilizado es el acta de recepción.

9- ¿Cuáles son las dificultades que existen al momento de evaluar el control interno de los inventarios?

Objetivo: conocer las principales razones que dificultan la evaluación de riesgos en inventarios.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No existe creación de nuevas políticas	3/11	27%
Existen controles pero no funcionan	2/11	18%
Existen controles desactualizados	4/11	36%
No hay controles	0/11	0%
Segregación de funciones	3/11	27%



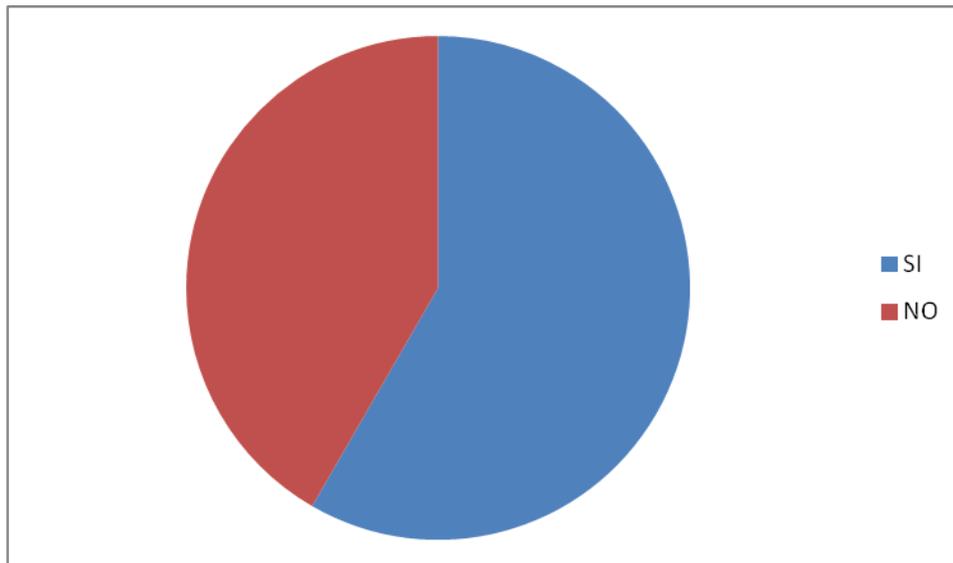
Análisis:

Se puede determinar que la mayor dificultad que existe, radica en la desactualización de los controles; a pesar de que la mayor parte del sector cuenta con políticas y procedimientos pero no hay un tiempo definido para revisión y actualización, tampoco hay garantía de que sean actualizados. Otras dificultades son que no hay creación de nuevas políticas aunque sean necesarias y la segregación de funciones que no permite tener un control adecuado en la ejecución y cumplimiento de estas políticas y procedimientos establecidos.

10- ¿Tiene conocimiento si la administración ha implementado un sistema formal de gestión de riesgos u otra forma de identificarlos?

Objetivo: Indagar si la entidad ha implementado un sistema que le permita identificar los riesgos

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	64%
NO	4	36%
TOTAL	11	100%



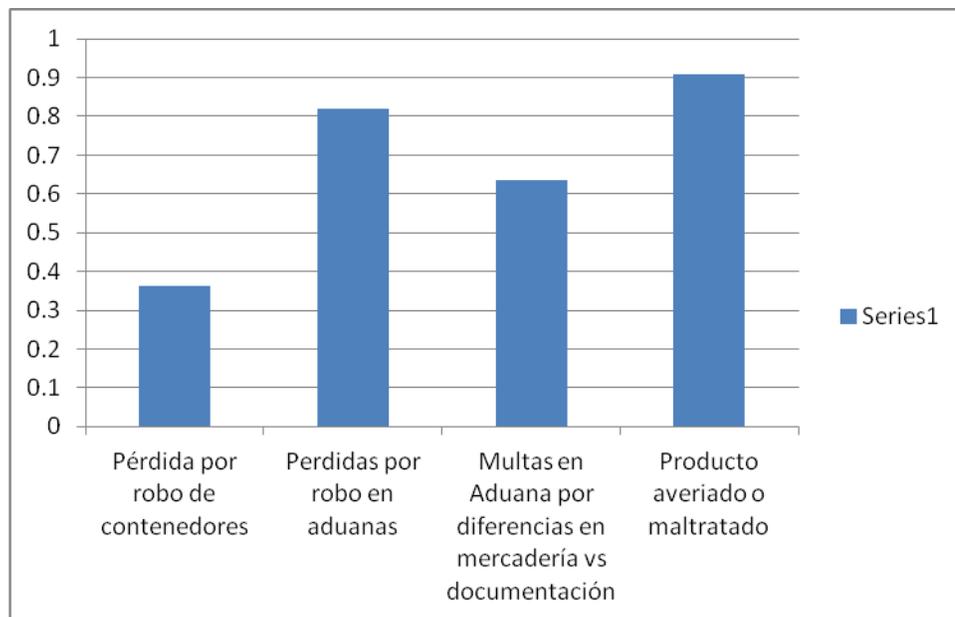
Análisis:

Analizando el gráfico anterior podemos observar que un 64% de las empresas encuestadas por lo menos han iniciado a implementar un sistema formal de gestión de riesgos mientras que un 36% no han implementado ningún sistema para prevenir los riesgos.

11-Bajo su experiencia en la importación de mercadería, ¿cuáles son los riesgos que ha identificado?

Objetivo: Identificar los posibles riesgos al momento de la importación de mercadería

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Pérdida por robo de contenedores	4/11	36%
Perdidas por robo en aduanas	9/11	82%
Multas en Aduana por diferencias en mercadería vs documentación	7/11	64%
Producto averiado o maltratado	10/11	91%



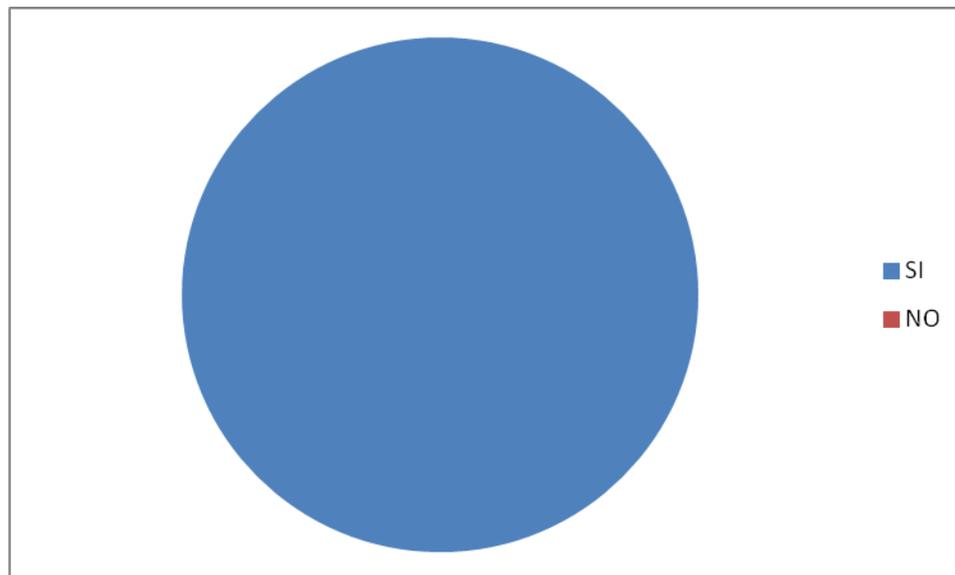
Análisis:

Según se muestra en el grafico anterior se puede analizar que los riesgos mayor ocurridos son: pérdidas por robo en aduana, multas en aduana por diferencia de mercadería vs documentación y producto averiado o maltratado.

12- ¿Considera necesario y útil para las empresas dedicadas a la distribución de dulces y chocolates, contar con un modelo de auditoría de gestión que sirva de orientación para la evaluación del control interno en los inventarios?

Objetivo: Conocer si las empresas dedicadas a la comercialización de dulces y chocolates considerarían útil contar con una herramienta de orientación para la evaluación del control interno de los inventarios.

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	100%
NO	0	0%
TOTAL	11	100%



Análisis:

En esta grafica se puede observar que todo el sector de las empresas encuestadas considera que es necesario contar con un modelo de auditoría de gestión para evaluar el control interno de los inventarios, ya que esta permite medir los indicadores de gestión y así poder tener mayor visibilidad de la correcta ejecución de los procesos y eficiente utilización de los recursos.