

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA -MANAGUA  
UNAN - MANAGUA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



**Tema de Investigación Para Optar al Título de Licenciado en Contaduría  
Pública y Finanzas**

Evaluación del control interno del área de inventario de Peletería La Guadalupeña mediante el informe COSO correspondiente a Mayo – Octubre 2014.

**Autor**

Br. José Alfredo García Mercado.

**Tutor**

Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes.

Lunes, 26 de enero de 2015



## *Dedicatoria*

*La presente investigación está dedicada en primer lugar a mi padre Azul Dios, quien me ha permitido llegar hasta este momento tan importante.*

*También se lo dedico a mis padres, quienes con sus consejos y muestras de apoyo me han alentado a seguir adelante y no darme por vencido.*

## *Agradecimiento*

*Agradezco a mi padre Azul Dios, por brindarme un poco de su infinita sabiduría para poder culminar con esta investigación.*

*También agradezco a mis padres por su apoyo incondicional en el logro de esta meta profesional.*

*Agradezco también a mi tutora Máster Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes por sus consejos y por ser la guía principal que contribuyó a la culminación de la presente tesis.*

## CARTA AVAL

Managua, 12 de enero de 2014.

**Msc. Álvaro Guido Quiroz**  
**Director del Departamento de Contaduría Pública y Finanzas**  
**Su despacho.**

Estimado Maestro Guido:

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Monografía titulada con el tema de investigación: **“Evaluación del control interno del área de inventario de Peletería La Guadalupana mediante el informe COSO correspondiente al período Mayo – Octubre 2014”**, presentado por el bachiller: José Alfredo García Mercado, carnet No.102-000-90, para optar al título de Licenciado Contaduría Pública y Finanzas.

Este informe final reúne todos los requisitos metodológicos, para el Informe de Monografía, que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar la fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Si más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

---

**MSC. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes**

**Tutor**

## **Resumen**

El propósito de esta investigación fue evaluar la eficiencia de los controles internos del área de inventarios de Peletería La Guadalupana durante el período Mayo – Octubre 2014. Esta evaluación tuvo como base el marco de control interno del informe COSO, mediante el cual se identificaron y determinaron los componentes y criterios de control interno desarrollados por esta entidad.

Esta investigación se realizó mediante el enfoque cualitativo, este enfoque permitió que los datos relacionados al manejo de los inventarios de la peletería, se recolectaran a través de la observación simple y de entrevistas al personal, en este caso los bodegueros, el contador, los dependientes y la directora fundadora.

La investigación devela que la empresa a pesar de tener un buen ambiente de control y buenas fortalezas, no tiene establecido un manual de procedimientos y actividades que propicien un mejor manejo de los inventarios, lo cual ha provocado la existencia de inventario obsoleto lo que repercute en pérdidas y gastos innecesarios de almacenaje.

Todo esto junto con la información informal que se ha desarrollado dentro de la empresa, la autosuficiencia de algunos trabajadores producido por la falta de supervisión, la inexistencia de un método de valuación de inventario y de políticas respecto al inventario obsoleto soportan la idea de que el control interno de la peletería no supe las necesidades de información y control de esta entidad.

## ÍNDICE

I	Introducción .....	1
1.1	Justificación.....	2
1.2	Antecedentes.....	3
1.3	Planteamiento del problema.....	7
II	Objetivos.....	9
2.1	ObjetivoGeneral: .....	9
2.2	Objetivos Específicos: .....	9
III	Marco Teórico.....	10
3.1	Perfil de la Empresa.....	10
3.2	Control Interno.....	12
3.3	Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) .	20
3.4	Componentes del COSO .....	22
3.5	Inventarios .....	53
3.6	Control interno de inventarios.....	55
3.7	Métodos de valuación de inventarios.....	59
IV	Hipótesis .....	62
V	Operacionalización de las Variables .....	63
VI	Diseño Metodológico.....	67
6.1	Enfoque de la investigación.....	67
6.2	Tipo de Investigación.....	67
6.3	Universo y Muestra.....	68
6.4	Métodos y técnicas.....	68
6.5	Fuentes de Información .....	68
6.6	Instrumentos.....	69
6.7	Objetivos de los Instrumentos.....	69
VII	Análisis y Discusión de Resultados.....	70
VIII	Conclusiones.....	89
IX	Recomendaciones .....	93
X	Bibliografía.....	95

## **I Introducción**

Generalmente el control interno está entrelazado con las actividades operativas de un negocio y existe por razones y necesidades fundamentales de este, es por esto que los dueños de las empresas tienen la responsabilidad de planificar, organizar y dirigir medidas que permitan la reducción de riesgos, y más en el área de inventarios, donde es necesario que haya controles adecuados tanto sobre su movimiento físico, como en sus costos relacionados.

De ahí que deficiencias serias en el sistema de control interno de las empresas acarree errores de importancia en los informes y en los estados financieros que se presentan, por esto se requiere que los auditores de las compañías evalúen e informen acerca de la eficacia y razonabilidad del control interno desarrollado por la empresa auditada.

Por lo tanto la presente monografía tiene como directriz la evaluación del control interno de Peletería La Guadalupana de la ciudad de Masaya tomando como pauta los criterios contenidos en el informe COSO y así determinar la incidencia de estos controles en la información presentada por esta entidad.

Este trabajo contiene una serie de objetivos que definen el curso de la investigación también cuenta con una introducción, justificación, antecedentes, la formulación del problema, un marco teórico, una hipótesis, variables las cuales han sido medidas, un diseño metodológico que refleja la realización del trabajo en el cual se señala el tipo de enfoque a utilizar, los métodos que sirvieron para recabar información, así como también las fuentes de información, finalmente estarán los análisis de resultados de todo lo investigado así como las conclusiones y recomendaciones para solucionar el problema encontrado.

## **1.1 Justificación**

El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo por su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para esta sección.

Es por esto que esta investigación tiene la intención de determinar la importancia que tiene el desarrollo de un eficiente control interno en el área de inventarios de las empresas, sin importar si estas son grandes, pequeñas, medianas o por su naturaleza operativa, esto para poder brindar una seguridad razonable en cuanto a la valuación, existencia, integridad y clasificación de los inventarios.

Se espera que los resultados de esta labor sirvan como guías y parámetros para un mejor desempeño y desarrollo de controles internos que a la postre permitan un mejor manejo de los productos existentes dentro del inventario de Peletería La Guadalupana.

También este trabajo está dirigido para los estudiantes y personas que requieran de una pauta o lineamientos para la realización de un análisis y evaluación de la eficacia de los controles internos de cualquier entidad.

Finalmente esta investigación permitirá profundizar en el entendimiento de los criterios establecidos en el marco de control interno del informe COSO y la aplicación de la metodología COSO respecto a la implantación y evaluación de la eficacia de los controles internos de cualquier empresa.

## **1.2 Antecedentes**

### **1.2.1 Antecedentes teóricos**

Se piensa que el control interno surge con la partida doble, en Venecia, en 1494, donde el fray franciscano Lucas Paccioli, escribió un libro de contabilidad sobre la partida doble, que fue una de las primeras medidas creadas para proteger los intereses de los banqueros y negociantes que empezaban a mercar en la época del renacimiento.

Luego fueron apareciendo más libros de contabilidad en los cuales se exponían las necesidades de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento de las empresas y más en la era de la revolución industrial dónde las operaciones eran realizadas por máquinas manejadas por personas.

Entre el período 1862 a 1905 el campo de la auditoría crece en Inglaterra y para 1900 llega a los Estados Unidos, en este país la auditoría se comienza a ver como un medio para verificar, comprobar, analizar y medir los controles y procedimientos de las empresas.

En 1949 el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados define por primera vez lo que es Control Interno, este término siguió siendo motivo de discusión y por esto en 1971 en el seminario internacional de auditoría gubernamental, celebrado en Austria, se redefine el término Control Interno, este nuevo término tuvo el aval de la ONU y de INTOSAI, 7 años después en 1978 a través de la SAS 55, esta definición fue levemente modificada.

Luego en 1985 nace en Estados Unidos la comisión Treadway, que fue uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, esta comisión emitió en 1992 el documento denominado Marco Integrado de Control Interno también conocido como informe COSO.

Este informe constituye el mayor trabajo investigativo en lo que a control interno se refiere, en él se explica en que consiste el control interno y como debe aplicarse en las entidades que deciden adoptar su metodología de principios y criterios.

Este informe se ha actualizado desde su primera publicación en 1992 para acoplarse al nivel cambiante de las empresas, en 1992 surgió la primera edición, cuya redacción estuvo a cargo de Coopers&Lybrands, en 2004 aparece la segunda edición conocida como COSO II ERM (Enterprise Risk Management, Gestión del Riesgo), en esta edición se suman otros dos componentes pasando de cinco a siete componentes.

Ya para el 2009 se decide publicar una nueva edición del COSO, donde se retoma el primer COSO con los cinco principios y se realizan cambios respecto a la tecnología con la cual trabajan las empresas, y esta versión es la que se utilizó de consulta para esta investigación.

Finalmente en 2013 la comisión Treadway, en conjunto con Pricewaterhousecoopers, deciden publicar la última versión del COSO conocida hasta la fecha, esta versión está enfocada en 17 principios de los cinco componentes planteados en 1992, resumiendo y sintetizando la información de 1992, en principios más sencillos, comprensibles y de más fácil aplicación para cualquier empresa.

## **1.2.2 Antecedentes de campo**

### **1.2.2.1 Antecedentes de otros países**

Erwin Delgado de Guayaquil, Ecuador realizó en 2007 una investigación denominada *Evaluación del Control Interno de las partidas más significativas de los Estados Financieros de una constructora de la ciudad de Guayaquil*" tuvo como objetivo determinar el estado actual del sistema de Control Interno y dentro de éste evaluar procesos de control de áreas críticas y concluyó que la empresa no proporciona seguridad razonable sobre: Eficacia y eficiencia de las operaciones, logro de los objetivos, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y las normas aplicables.

En el tesis "*Evaluación del sistema de control interno de la fundación museo de arte contemporáneo del Zulia*" presentado en 2005 por María Perrozo en Maracaibo, Venezuela para optar al grado de especialista en Auditoria su objetivo fue analizar la situación actual del sistema de control interno de la fundación y determinar la efectividad de las normas, procedimientos y políticas existentes, concluyó que el museo presenta algunas desviaciones que debilitan el control interno tales como: las metas no se cumplen en el tiempo establecido, no se realizan tomas periódicas de inventario y activos fijos, falta de un programa de capacitación continua al personal, no existe en la institución un manual de normas y procedimientos y las políticas en la fundación no son las más adecuadas y efectivas.

### **1.2.2.2 Antecedentes en Nicaragua**

En Nicaragua encontramos diferentes y muy variados trabajos relacionados con el tema que se tratará en esta investigación, de ellos cabe destacar el trabajo presentado por las licenciadas Alexa Mayen Bermúdez Cruz y Sara del Socorro Sanders Membreño, el tema de su seminario para optar al título de Contabilidad Pública y Finanzas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua fue *“Evaluación del Control Interno de los inventarios aplicado a la empresa Chocolate´s Supremo de Nicaragua para el período 2011-2012”*

El objetivo principal de esta investigación fue el desarrollo de un caso práctico mediante el cual evaluaron el control interno del área de inventario de Chocolate´s Supremo de Nicaragua, tomando como base el informe COSO, determinando las debilidades de esta área y la importancia de la gestión de riesgos y el cambio climático relacionado con las actividades de las empresas industriales.

También en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua encontramos la investigación de los licenciados Donald José López López y Wilfredo José Jiménez Silva titulada *“Análisis del control interno del área de inventarios de la empresa Megaplastic S.A”* Esta investigación del 2011 tiene como objetivo la elaboración de un sistema de control interno en el área de inventarios de la empresa Megaplastic S.A, mediante lo cual se dio solución al principal problema de máximos y mínimos que enfrentaba la empresa en el área de inventarios, lo cual permitió realizar un efectivo control en tiempo real de los productos existentes en el almacén.

A como se puede notar el tema de control interno es un t3pico muy estudiado que abarca un sinn3mero de par3metros y metodolog3as en cuanto a su implantaci3n y evaluaci3n, y cuya importancia es vital para ayudar en el logro de los objetivos de las empresas.

Seg3n Edgar Toval Canelo (2008), seminarista de prevenci3n de fraudes, explica que un buen control interno reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios, reduce el riesgo de fraudes, robos o da1os f3sicos, evita que dejen de realizarse ventas por la falta de mercanc3as, evita o reduce perdidas resultantes de baja de precios y reduce el costo de la toma del inventario f3sico anual.

### **1.3 Planteamiento del problema.**

El inventario asume muchas formas diferentes, de acuerdo con la naturaleza del negocio, de peleter3a La Guadalupana, se puede decir que su inventario es amplio, din3mico y voluble, esto por la cantidad de materiales que se almacenan as3 como por la rotaci3n de los diferentes productos y su clasificaci3n.

Estas mismas caracter3sticas han ocasionado que en la bodega exista una saturaci3n de materiales, lo cual impide seguir albergando m3s env3os de productos, adem3s esta misma saturaci3n se ha vuelto peligrosa ya que se ha excedido la cantidad m3xima de cajas que se pueden estibar.

Otro aspecto a mencionar es cierta cantidad de suela a base de PVC y sint3tico los cuales por el paso del tiempo ya est3n obsoletos, estos materiales ni se pueden vender ni tampoco se pueden dar de baja, ya que las facturas en las que se estipulaba su costo se perdieron.

También hay otra cierta cantidad de inventario en buen estado el cual ya tiene más de 3 años de estar almacenado y cuyo costo se desconoce por el mismo extravío de facturas, la bodega no se ha rotulado como área restringida y las visitas de la dueña de la peletería no son constantes.

Aunque varias de las funciones de los encargados de esta área son implícitas, a como es el estibado de los productos, así como el etiquetado, cuidado y limpieza, esto sumado a la experiencia del encargado de bodega, todavía existen atrasos en cuanto a la toma física de los inventarios y en despachos masivos, ya que la coordinación entre los trabajadores es poca.

Además esta empresa no cuenta con un seguro o póliza que resguarde el costo económico de los productos en caso de algún siniestro, robo o terremoto, así por ejemplo surgió el caso del robo de rollos de sintéticos de parte de uno de los trabajadores, el cual tomó las llaves de la bodega sin conocimiento de la dueña, este sacó los rollos y los vendió, el trabajador fue descubierto, pero no por los controles de la entidad, sino por una persona ajena a la entidad la cual dio aviso a la dueña.

### **1.3.1 Formulación del Problema.**

¿El manejo de los controles internos de Peletería La Guadalupana en el área de inventarios ha sido eficiente para la generación de información que permite la correcta toma de decisiones?

## **II Objetivos**

### **2.1 Objetivo General:**

Evaluar el control interno del área de inventario de Peletería La Guadalupana mediante el informe COSO correspondiente al período Mayo – Octubre 2014.

### **2.2 Objetivos Específicos:**

Explicar los componentes del marco de control interno del informe COSO.

Definir los criterios del informe COSO relacionados al control interno del área de inventario.

Conocer la naturaleza del proceso operativo de Peletería La Guadalupana.

Evaluar la eficacia de los procedimientos de control interno desarrollados en el área de inventario de Peletería La Guadalupana.

### **III Marco Teórico**

#### **3.1 Perfil de la Empresa**

##### **3.1.1 Historia de la Empresa**

En Marzo del año 2011 Peletería “La Guadalupana” abrió sus puertas al gremio zapatero de la ciudad de Masaya, su fundadora es la señora Martha Liseth Montoya, la cual decidió inscribirse en la oficina de rentas de la ciudad de Masaya como un negocio dentro del régimen de cuota fija.

Este negocio está ubicado en Monimbó de la plaza Pedro Joaquín Chamorro 2 cuadras hacia el sur, desde su apertura este local se ha dedicado a distribuir suelas, cuero sintético, pegamento, hilos, adornos, herrajes y hebillas, betunes, esponjas y cartón (fibra) para calzado.

El negocio cuenta con 2 bodegas para el almacenamiento del sintético que vienen en rollos de 1.5 metros, los cuales poseen 50 yardas cada uno, también en estas bodegas se almacenan las suelas las cuales están contenidas en cajas de 24 pares cada caja, estas cajas están etiquetadas mediante códigos que especifican el estilo y color y su estiba máxima es de 8 cajas.

El pegamento y demás productos quedan directamente en el local de la venta, no pasan por bodega, esto por ser productos que se piden en cantidades menores que se rotan en una semana.

##### **3.1.2 Razón Social: Peletería La Guadalupana**

Giro del Negocio: Distribución de materiales destinados para la producción y fabricación de calzado.

### **3.1.3 Misión:**

Ofertar productos originales y de primera calidad mediante proveedores de importación brindando un servicio eficaz y eficiente hacia nuestros clientes.

### **3.1.4 Visión:**

Mantener el liderazgo en la comercialización de nuestros productos; siendo una peletería líder en el servicio hacia el cliente y oferta de nuestros productos; apoyando de esta manera al desarrollo de los pequeños y medianos empresarios zapateros.

### **3.1.5 El personal:**

El personal de la peletería está compuesto por tres dependientes, dos bodegueros, un contador y la directora fundadora.

Los dependientes se encargan de atender a los clientes, limpiar los exhibidores y ordenar los productos en exhibición. Los bodegueros por su parte se encargan de mantener el orden y la limpieza en las bodegas, estibar las cajas y los rollos, rellenan las suelas y sintéticos que se acaban en la venta y ayudan en los despachos al por mayor.

El contador es el encargado de llevar registro de las ventas diarias, las descargas de los productos provenientes de la bodega y de realizar los pagos de los impuestos inherentes a la empresa.

La directora es quien autoriza los pedidos y los pagos de los impuestos y de los proveedores y controla las entradas de efectivo en caja.

### **3.2 Control Interno.**

El control interno puede definirse como una dirección, un mando o regulación dirigida para comprobar, inspeccionar o intervenir en determinada acción o acto.

De ahí que en 2009 el glosario de términos de las Normas Internacionales de Auditoríaexpresa que control es un proceso llevado a cabo por personas para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la eficacia de los objetivos propuestos por la alta dirección de una empresa.

Mantilla (2005), afirma que: “El control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos y metas planteadas por la dirección de cualquier entidad”

Por otro lado, Santillana, 2009, afirma que:

Una empresa establece planes, métodos o medidas con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia y eficacia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescriptas.

Es por esto que Peña (2000), afirme que:

El control debe ser ejercido por los funcionarios de la entidad, como un desarrollo normal de sus actuaciones administrativas, de tal manera que el funcionario competente pueda llevar a cabo su actuación administrativa y al mismo tiempo verificar que esta actuación cumpla con todos los requisitos establecidos en el sistema de control.

A su vez Lawrence B. Sawyer (2003) señala que control es:

El empleo de todos los medios concebidos en una empresa para promover, dirigir, restringir, gobernar y verificar sus diversas actividades, con el propósito de que se alcancen sus objetivos. Estos medios de control incluyen, pero no están limitados a : forma de organización, políticas, sistemas, procedimientos, instrucciones, estándares, comités, catálogo de cuentas, pronósticos, presupuestos, programas, informes, registros, listas de verificación, métodos, mecanismos y auditoría interna.

Y se dice control interno porque este nace dentro y para una empresa, no sobre y fuera de ella; por eso en 2009 el informe COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) en su tercera edición expone que el control interno es un proceso efectuado por el directorio de una empresa, la dirección y otros miembros del personal, destinado a proporcionar una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos relacionados con:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la elaboración y presentación de la información contable.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.

A su vez Arens, Elder y Beasley(2007)definieron al control interno como el "conjunto de políticas y procedimientos diseñados para proporcionar una seguridad razonable a la administración de que la compañía va a cumplir con sus objetivos y metas".

También control interno es aquel que hace referencia al conjunto de procedimientos de verificación automática que se producen por la coincidencia de los datos reportados por diversos departamentos o centros operativos.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.(Toval Canelo, 2008)

### **3.2.1 Origen del Control Interno**

Desde sus inicios el hombre siempre ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte, a raíz de esto surgieron los números mediante los cuales el hombre pudo “inventariar” todo lo que tenía, por esto se dice que los números fueron el primer método de control del ser humano.

Los números permitieron controlar las cantidades y el cobro de los impuestos de los imperios de la antigüedad, pero al pasar del tiempo y por la complejidad de las operaciones en el año 800 Carlomagno designó un clérigo y un laico para “supervisar” los asuntos de negocios y tributarios de su reino (Quintana, 2006).

Con el surgimiento del renacimiento y de la banca en Venecia, el matemático y fray Lucas Paccioli, creó la piedra angular de la contabilidad la partida doble, analizando el hecho económico desde dos puntos de vista: la partida y la contrapartida, esto sirvió para que los banqueros y los negociantes crearan verdaderos sistemas de control para el resguardo de sus intereses y negocios (Ladino 2006).

Luego en 1807 Rivero y Campos (s.f.) relatan que Napoleón Bonaparte a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias referentes a fraudes. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas lo tomaran como modelo.

Esto dio paso a la auditoría, la cual fue reconocida como profesión por primera vez en 1862 mediante la ley Británica de Sociedades Anónimas. Entre 1862 a 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo era entonces la detección de fraudes.

Hacia 1900 la auditoría llegó a los Estados Unidos, y se estableció con un concepto diferente, dándole como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones de las empresas.

Casi alterno a lo anterior, se empezó a implementar el modelo de auditoría interna y de gobierno, lo que permitió el desarrollo de la auditoría como un proceso integral y asesor a lo interno de las empresas, permitiendo así la creación de un sistema de control propio para cada uno de ellas.

En si el control interno surgió como consecuencia de la necesidad que tenían los hombres de negocio por salvaguardar sus bienes e intereses, ya que ellos se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores.

### **3.2.2 Importancia del Control Interno**

Para Rivero y Campos (s.f.), la importancia del control interno radica en que este es el sistema nervioso de una entidad, abarca toda la organización, contribuye a establecer una adecuada comunicación y está diseñado para hacer frente a las diversas necesidades por las que atraviesa una empresa.

El control interno incluye mucho más que el sistema contable, también cubre aspectos tales como las prácticas de empleo y entrenamiento del personal, control de calidad, planeación de producción, política de ventas y auditoría interna. Toda operación lleva implícita el Control Interno. El trabajador lo ejecuta sin percatarse de que es miembro activo de su ejecución. Cuando se ejecuta un proceso el concepto de control debe funcionar dentro de él.

Además el control interno es creado para minimizar el riesgo de fraude, malversación de activos, previene, evita y corrige errores de importancia dentro de la empresa y así proporciona a la gerencia seguridad razonable para la consecución de los objetivos establecidos (C.A.I, 2009)

En 2002 el experto de la administración japonesa Kenichi Ohmae señaló que el control interno es importante porque ayuda a:

Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.

Enfrentar el cambio: Este forma parte ineludible del ambiente de cualquier organización. Los mercados cambian, la competencia en todo el mundo ofrece productos o

servicios nuevos. Surgen materiales y tecnologías nuevas. Se aprueban o enmiendan reglamentos gubernamentales. La función del control sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo ello, porque les ayuda a detectar los cambios que están afectando los productos y los servicios de sus organizaciones.

Producir ciclos más rápidos: Una cosa es reconocer la demanda de los consumidores para un diseño, calidad, o tiempo de entregas mejorados, y otra muy distinta es acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos productos y servicios nuevos a los clientes. Los clientes de la actualidad no solo esperan velocidad, sino también productos y servicios a su medida.

Agregar valor: Los tiempos veloces de los ciclos son una manera de obtener ventajas competitivas. El principal objetivo de una organización debería ser "agregar valor" a su producto o servicio, de tal manera que los clientes lo comprarán, prefiriéndolo sobre la oferta del consumidor. Con frecuencia, este valor agregado adopta la forma de una calidad por encima de la medida lograda aplicando procedimientos de control.

Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo.

Esto no disminuye la responsabilidad última de la gerencia. Por el contrario, cambia la índole del proceso de control. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

Por esto Arens Alvin, Elder Randal y Beasley Mark (2007) acertaron al decir que todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben administrar.

Debido a que las condiciones económicas de la industria, reglamentarias y de operación cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio.

### **3.2.3 Clasificación del Control Interno**

Según Shuster (1992) los tipos de control interno son:

- Control Interno Administrativo: también llamado operativo, incluye, pero no está limitado al plan de organización y los procedimientos, se relaciona con la eficiencia en las operaciones y con la adhesión a las políticas establecidas por la dirección de la empresa.
- Control Interno Contable: comprende el plan de organización y procedimientos, así como las políticas y procedimientos que conciernen a la salvaguarda de los activos y confiabilidad de los registros contables.

### **3.2.4 Principios de Control Interno**

Según Mantilla Blanco (2005) los principios rectores del control interno son:

- Segregación de funciones: Ninguna persona debe tener control de una transacción u operación desde el comienzo hasta el final, igualmente una sola persona no puede ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción.

- Autocontrol: La dirección, gestión, supervisión y evaluación del control interno son resorte de la administración principal o Alta gerencia, no hay controles internos que sean externos, el sistema a través del proceso de control interno, se controla así mismo.
- De arriba hacia abajo: El control interno es una presión o influencia ejercida por los máximos niveles administrativos desde arriba hacia abajo, las transacciones los eventos o riesgos y las condiciones o contratos deben ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y cumplimiento estricto del debido proceso.
- Costo menor que beneficio: El control interno genera valor a la organización, no pueden ser más costos que las actividades que controla ni que los beneficios que provee. Si el control interno genera sobrecostos o duplicidades es mejor eliminarlo.
- Eficacia: El control interno depende de los resultados que ofrece, si no asegura el logro de los objetivos organizacionales no sirve.
- Confiabilidad: se entiende como la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.
- Documentación: La información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentadas de manera que pueda ser analizada por cualquier persona interesada.

### **3.3 Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO)**

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno.

Este informe plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

Y su redacción fue encomendada a Coopers&Lybrand.

En este informe se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles

académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. (Fayol, 2009)

Ladino (2006) a su vez relata que desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N. 55 en 1978, este concepto no sufrió cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).

### **3.3.1 Objetivos del COSO**

Según Matilla (2005) el propósito del informe COSO es establecer una definición común que sirva a las necesidades de diferentes partes y proporcionar un estándar mediante el cual las entidades de negocio puedan valorar sus sistemas de control y determinar cómo manejarlos.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de

informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas (Ladino, 2006).

El mismo informe COSO maneja las necesidades y las expectativas de la dirección y de otras personas definiendo sus objetivos en:

- Establecer una definición común de Control Interno que sirva para las necesidades de diferentes partes.
- Proporcionar un estándar con respecto al cual, empresas y otras entidades; grandes o pequeñas, públicas o privadas, con fines de lucro o no; puedan desarrollar sus sistemas de control interno y determinar cómo mejorarlos.

### **3.4 Componentes del COSO**

El marco integrado de control interno del COSO, es el modelo de control interno más aceptado por la mayoría de las empresas. Según éste el control interno consta de cinco categorías que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo. Cada categoría contiene muchos controles, pero los auditores se concentran en aquéllos diseñados para impedir o detectar errores materiales en los estados financieros (Alvin, Randal, Mark 2007)

Los componentes del control interno del COSO son:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación del riesgo.
3. Actividades de control.

4. Información y comunicación.

5. Monitoreo.

### **3.4.1 Ambiente de Control.**

Para Arens Alvin, Elder Randal y Beasley Mark (2007) el ambiente de control sirve como unificador de los otros cuatro componentes. Sin un ambiente de control efectivo, es poco probable que los otros cuatro den como resultado un control interno efectivo, sin importar su calidad.

En esto concuerda la auditora interna Adriana Fernández Menta (2003), la cual en su boletín acerca del control interno explica que el ambiente de control es la base para todos los otros componentes proporcionando la disciplina y la estructura de la empresa.

El ambiente de control influye en la estrategia y en los objetivos establecidos, estructurando las actividades del negocio, identificando, evaluando e interpretando los riesgos, es decir que el ambiente de control incide sobre el funcionamiento de las actividades de control, la información, los sistemas de comunicación y las actividades de supervisión.

La esencia de una organización controlada de forma eficaz está en la actitud de su administración. Si los altos niveles de la administración consideran que el control es importante, otras personas en la empresa lo percibirán y responderán a ello observando conscientemente los controles que se establecieron. Si los miembros de una empresa consideran que el control no es una preocupación importante para la administración, es casi seguro que los objetivos de control de la administración no se lleven a cabo de forma eficaz (Alvin, Randal Mark 2007)

Este componente a su vez contiene un conjunto de normas que deben ser aplicados y dirigidos a todo el personal de una empresa; el personal es el alma vida y corazón de una empresa, y por muy bien elaborado y definido que esté un sistema de control interno, de poco servirá si el personal no tiene una cultura y conducta ética y de profesionalismo en cuanto a la práctica y consecución del sistema de control.

Estas normas consisten en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores, empleados y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización.

### ***3.4.1.1 Normas de ambiente de control***

#### *3.4.1.1.1 Integridad y valores éticos*

“La autoridad superior del organismo debe procurar suscitar, difundir, internalizar y vigilar la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación” (Mantilla, 2005).

Tales valores deben enmarcar la conducta de funcionarios y empleados, orientando su integridad y compromiso personal.

Según Rivero y Campos (s.f.) los valores éticos son esenciales para el Ambiente de Control. El sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

El comportamiento y la integridad moral encuentran su red de sustentación y su caldo de cultivo en la cultura del organismo. Esta determina, en gran medida, cómo se hacen las cosas, que normas y reglas se observan. Si se tergiversan o se eluden. En la creación de una cultura apropiada a estos fines juega un papel principal la Dirección Superior del organismo, la que con su ejemplo contribuirá a construir o destruir diariamente este requisito de control interno (Poch, 2000)

#### *3.4.1.1.2 Competencia profesional*

Los directivos y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia que les permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

Tanto directivos como empleados deben contar con un nivel de competencia profesional ajustado a sus responsabilidades, para comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del control interno, esto según Rivero y Campos (s.f.).

Los métodos de contratación de personal deben asegurar que el candidato posea el nivel de preparación y experiencia que se ajuste a los requisitos especificados. Una vez incorporado, el personal debe recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios en forma práctica y metódica (Ohmae 2009)

El Sistema de Control Interno operará más eficazmente en la medida que exista personal competente que comprenda los principios del mismo.

#### *3.4.1.1.3 Atmósfera de confianza mutua*

Debe fomentarse una atmósfera de mutua confianza para respaldar el flujo de información entre la gente y su desempeño eficaz hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para el control resulta esencial un nivel de confianza mutua entre la gente. Según Rivero y Campos (s.f.) esta confianza mutua respalda el flujo de información que la gente necesita para tomar decisiones y entrar en acción. Respalda, además, la cooperación y la delegación que se requieren para un desempeño eficaz tendiente al logro de los objetivos de la organización. La confianza está basada en la seguridad respecto de la integridad y competencia de la otra persona o grupo.

La comunicación abierta crea y depende de la confianza dentro de la organización. Un alto nivel de confianza estimula a la gente para que se asegure que cualquier tema de importancia sea de conocimiento de más de una persona. El compartir tal información fortalece el control reduciendo la dependencia de la presencia, el juicio y la capacidad de una única persona (Poch, 2000).

#### *3.4.1.1.4 Filosofía y estilo de la dirección*

Rivero y Campos (s.f.) afirman que

“La Dirección Superior debe transmitir a todos los niveles de la organización, de manera explícita, contundente y permanente, su compromiso y liderazgo respecto de los controles internos y los valores éticos”.

La Dirección Superior y las Gerencias deben hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro del Sistema de Control y que cada rol está relacionado con los demás (Fayol 2009)

Respecto a esto Julio García del Junco (2001) dice que la filosofía y el estilo de la Dirección influyen y traducen la manera en la que el organismo es conducido. Son ejemplos: la transparencia de la gestión, la postura ante las innovaciones y el aprendizaje, la forma de resolver los problemas y medir los desempeños y resultados.

La actitud de interés de la Dirección, por un control interno efectivo, debe penetrar la organización. Las declamaciones no son suficientes. Es necesario sustentarlas con acciones y actitudes concretas.

Este ejemplo de la Dirección hacia el control interno suscita, indefectiblemente, en todo el personal una actitud positiva hacia éste.

De esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento (Rivero y Campos, s.f.)

#### *3.4.1.1.5 Misión, objetivos y políticas*

La Misión, los Objetivos y las Políticas de cada organismo deben estar relacionados y ser consistentes entre sí, debiendo estar explicados en documentos oficiales.

Mantilla (2005) explica que dichos documentos deberán ser adecuadamente difundidos a la comunidad y a todos los niveles organizacionales. En el primer caso, como antecede

para la posterior rendición de cuenta. En el segundo, como medio de conseguir la participación de las acciones organizacionales en la persecución de estas misiones y objetivos.

Una organización que desconoce que es, hacia donde va, y que medios utilizará en el camino, marcha a la deriva y con pocas posibilidades de éxito. En esta condición el control interno carecería de sus más importantes fundamentos y tan sólo se limitaría a la verificación del cumplimiento de ciertos aspectos formales (Chiavenatto 2000)

La Misión indica: ¿Qué somos? ¿Para qué estamos? ¿Qué necesidades servimos? Generalmente está fijada en las Leyes, Decretos, Cartas Orgánicas o Estatutos.

Los objetivos indican: ¿Hacia dónde se va? ¿Cuál es nuestro propósito? Son definidos periódicamente en los planes de acción y presupuestos.

Las Políticas delimitan la acción. Definen: ¿Cuáles son los medios preferidos? ¿Qué valoramos? ¿Qué restricciones les imponemos?

La Misión tiene vocación de permanencia; los Objetivos se ajustan a la realidad cambiante; las políticas, en general, también tienen permanencia, aún cuando pueden modificarse o sustituirse al cambiar los objetivos (Rivero y Campos s.f.).

#### *3.4.1.1.6 Organigrama*

Todo organismo debe desarrollar una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de la misión y objetivos, la que deberá ser formalizada en un Organigrama.

Para Poch (2000) la estructura organizativa, formalizada en un organigrama, constituye el marco formal de autoridad y responsabilidad en el cual las actividades que se desarrollan en cumplimiento de los objetivos del organismo, son planeadas, efectuadas y controladas.

Rivero y Campos (s.f.) señalan que lo importante del organigrama es que su diseño se ajuste a sus necesidades, esto es que proporcione el marco organizacional adecuado para llevar a cabo la estrategia disertada para alcanzar los objetivos fijados. Lo apropiado de la estructura organizativa podrá depender, por ejemplo, del tamaño del organismo. Estructuras altamente formales que se ajustan a las necesidades de un organismo de gran tamaño, pueden ser desaconsejables en un organismo pequeño.

#### *3.4.1.1.7 Asignación de autoridad y responsabilidad*

Todo organismo debe complementar su Organigrama, con un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

Según Poch (2000)

El Ambiente de Control se fortalece en la medida en que los miembros de un organismo conocen claramente sus deberes y responsabilidades. Ello impulsa a usar la iniciativa para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad.

Existe una nueva tendencia de derivar autoridad hacia los niveles inferiores, de manera que las decisiones queden en manos de quienes están más cerca de la operación. Un aspecto crítico de esta corriente es el límite de la delegación: hay que delegar tanto cuanto sea necesario pero solamente para mejorar la probabilidad de alcanzar los objetivos (Ohmae 2009)

Toda delegación conlleva la necesidad de que los jefes examinen y aprueben, cuando proceda, el trabajo de sus subordinados y que ambos cumplan con la debida rendición de cuentas de sus responsabilidades y tareas.

También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la organización. Es esencial que cada integrante de la organización conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Para que sea eficaz un aumento en la delegación de autoridad se requiere un elevado nivel de competencia en los delegatarios, así como un alto grado de responsabilidad personal. Además, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión de la acción y los resultados por parte de la Dirección (Rivero y Campos, s.f.)

#### *3.4.1.1.8 Políticas y prácticas en personal*

Fayol (2009) afirma:

“La conducción y tratamiento del personal del organismo debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia”.

Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

Respecto al personal Julio García del Junco (2001) dice que este es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consigna su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el

trabajo que realiza, propendiendo a que en este se consolide como persona, y se enriquezca humana y técnicamente. La Dirección asume su responsabilidad en tal sentido, en diferentes momentos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizado con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad organizacional que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al adoptar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado (Ladino 2006).

Por lo tanto este primer componente refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto al comportamiento de los empleados, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan tanto los altos funcionarios como los subordinados al control interno.

### **3.4.2 Evaluación del Riesgo**

Según Alvin, Randal y Mark (2007) todas las entidades, sin importar su tamaño, estructura, naturaleza, o industria, enfrentan una variedad de riesgos provenientes de fuentes externas e internas que se deben de administrar. Debido a que las condiciones

económicas de la industria, reglamentarias y de operación cambian a un ritmo constante, la administración tiene como reto desarrollar mecanismos para identificar y tratar los riesgos asociados con el cambio. El control interno bajo un conjunto de condiciones, no necesariamente será efectivo bajo otras condiciones.

La identificación y análisis del riesgo es un proceso en curso y un componente crítico del control interno efectivo. La administración se debe enfocar en los riesgos en todos los niveles de la organización e implementar las medidas necesarias para manejarlos. Un primer paso importante para la administración es identificar los factores que pueden incrementar el riesgo. COSO (2009)

El incumplimiento de los objetivos, calidad de personal, dispersión geográfica de las operaciones de la compañía, importancia y complejidad de procesos de las operaciones principales, introducción de nuevas tecnologías de información y entrada de nuevos competidores, todos representan ejemplos de factores que pueden originar un aumento en el riesgo.

Una vez que la administración identifica un riesgo, estima la importancia de ese riesgo, evalúa la posibilidad de que el riesgo ocurra y desarrolla las acciones específicas necesarias para reducir el riesgo a un nivel aceptable. Por supuesto, no existe una forma que sea benéfica en relación con los costos para eliminar el riesgo por completo. Sin embargo, la administración debe evaluar qué tanto riesgo es aceptable e intentar mantener el riesgo dentro de ese nivel. (Internos 2009)

### **3.4.2.1 Normas de evaluación de riesgo**

#### **3.4.2.1.1 Identificación del riesgo**

Se deben identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la persecución de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso repetitivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos claves del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar (Alvin, Randal y Mark 2007)

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos de éstos que no están formalmente expresados, lo cual no debe ser impedimento para su consideración.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. Entre las externas se pueden mencionar:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional
- Cambios en las necesidades y expectativas del consumidor.
- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;

- Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las fuentes de riesgos internas, se pueden citar:

- La estructura organizacional adoptada.
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación.
- La propia naturaleza de las actividades del organismo (Rivero y Campos, s.f.)

#### *Análisis FODA*

Una de las técnicas más usadas para la identificación del riesgo es el llamado análisis FODA, este análisis consiste en una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Hugo Glavosky (2009) expresa que FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Este mismo autor expone que estos términos están definidos de la siguiente manera:

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen y actividades que no se desarrollan positivamente.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Por lo tanto la importancia en la realización de este análisis, consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa o institución tiene ventajas respecto de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para poder ser más competitiva.

El FODA constituye una herramienta útil para potenciar los puntos fuertes de un determinado negocio y neutralizar los débiles, así como para aprovechar eficazmente las oportunidades que el entorno le brinda y esquivar hábilmente las amenazas que se presenten (Ciavenaatto 2000).

#### *3.4.2.1.2 Estimación del riesgo*

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que estos riesgos pueden ocasionar.

El boletín de auditores internos del 2009 señala que los riesgos cuya ocurrencia esté estimada como de baja frecuencia, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

#### *3.4.2.1.3 Determinación de los objetivos de control*

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección Superior y las Gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes, deben adoptarse las medidas para enfrentar estos riesgos de la manera más eficaz y económica posible (Internos 2009)

#### *3.4.2.1.4 Detección del cambio*

Una etapa fundamental del proceso de Evaluación del Riesgo es la identificación de los cambios en las condiciones del medio ambiente interno y externo en que el organismo desarrolla su acción. Un sistema de control puede dejar de ser efectivo al cambiar las condiciones en las cuales opera.

Este componente también incluye la identificación de los cambios y el análisis de las oportunidades y riesgos asociados. Esto es identificar causas potenciales que faciliten o impidan alcanzar los objetivos, calcular la probabilidad de su ocurrencia, evaluar sus probables efectos, y considerar el grado en que el riesgo puede ser controlado o la oportunidad aprovechada (Ohmae 2009)

Dentro de los posibles cambios que puede enfrentar una empresa se pueden mencionar los siguientes:

- Cambios en el contexto externo: legislación, reglamentos fiscales, programas de ajuste económico y tecnología informática.

- Crecimiento acelerado: un organismo que crece a un ritmo demasiado rápido está sujeto a muchas tensiones internas y a presiones externas.

- Nuevas líneas de productos o servicios: la inversión en la producción de nuevos bienes o servicios generalmente ocasiona desajustes en el Sistema de Control Interno, el que debe ser revisado.

- Reorganizaciones: generalmente significan reducciones de personal que ocasionan, si no son racionalmente practicadas, alteraciones en la separación de funciones y en el nivel de supervisión.

- Creación del sistema de información o su reorganización: puede llegar a generar un período de exceso o defecto en la información producida, ocasionando en ambos casos la probabilidad de decisiones incorrectas (Fayol 2009)

El proceso de gestión de cambio es crítico para el Sistema de Control Interno y no debe ser obviado en ninguna circunstancia.

Así que el control interno ha sido pensado esencialmente para limitar, no para eliminar, los riesgos tanto internos como externos que afectan las actividades de las organizaciones; y a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los detiene se evalúa la vulnerabilidad de la empresa.

### **3.4.3 Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, que ayudan a asegurar que se implementen las acciones necesarias para minimizar los riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos de la entidad. En cualquier entidad existen varias actividades de control y estas pueden ser automáticas o manuales (Mantilla 2005)

Para Ladino (2006) las actividades de control se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías: controles de operación, controles de información financiera y controles de cumplimiento. Comprenden también las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos.

#### ***3.4.3.1 Normas de actividades de control***

##### *3.4.3.1.1 Separación de tareas y responsabilidades*

Las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

“El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional” (Poch 2000)

Respecto a esta norma Toval (2008) dice que al evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos, y aumenta la probabilidad que, de producirse, sean detectados

#### *3.4.3.1.2 Coordinación entre áreas*

Cada área o sub área del organismo debe operar coordinada e interrelacionadamente con las restantes áreas o sub áreas.

En un organismo, las decisiones y acciones de cada una de las áreas que lo integran, requieren coordinación. Para que el resultado sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos; sino que deben trabajar conjuntamente para que se alcancen, en primer lugar, los del organismo (Alvin, Randal y Mark 2007)

Para Poch (2000) la coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad y limita la autonomía. En ocasiones una unidad debe sacrificar en alguna medida su eficacia para contribuir a la del organismo como un todo.

Es esencial, en consecuencia, que funcionarios y empleados consideren las implicancias y repercusiones de sus acciones con relación al organismo global. Esto supone consultas dentro y entre las unidades organizacionales.

#### *3.4.3.1.3 Documentación*

La estructura de control interno y todas las transacciones y hechos significativos, deben estar claramente documentados, y la documentación debe estar disponible para su verificación.

Todo organismo debe contar con la documentación referente a su Sistema de Control Interno y a los aspectos pertinentes de las transacciones y hechos significativos.

La información sobre el Sistema de Control interno puede figurar en su formulación de políticas, y básicamente en el respectivo manual. Incluirá datos sobre objetivos, estructura y procedimientos de control (Rivero y Campos, s.f.)

“La documentación sobre transacciones y hechos significativos debe ser completa y exacta y posibilitar su seguimiento para la verificación por parte de directivos o fiscalizadores” (NIIF 2008).

#### *3.4.3.1.4 Niveles definidos de autorización*

Los actos y transacciones relevantes sólo pueden ser autorizados y ejecutados por funcionarios y empleados que actúen dentro del ámbito de sus competencias.

Rivero y Campos (s.f.) explican que la autorización es la forma idónea de asegurar que sólo se llevan adelante actos y transacciones que cuentan con la conformidad de la dirección. Esta conformidad supone su ajuste a la misión, la estrategia, los planes, programas y presupuestos.

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o sectores autorizados. Estos deberán ejecutar las tareas que se les han asignado, de acuerdo con las directrices, y dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa.

#### *3.4.3.1.5 Registro oportuno y adecuado de las transacciones y hechos*

Las transacciones y los hechos que afectan a un organismo deben registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Según Poch (2000) las transacciones o hechos deben registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad. Esto es válido para todo el proceso o ciclo de la transacción o hecho, desde su inicio hasta su conclusión

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en informes y estados financieros confiables e inteligibles, facilitando a directivos y gerentes la adopción de decisiones.

#### *3.4.3.1.6 Acceso restringido a los recursos, activos y registros*

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes están obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización (Fonseca 2008)

Toval (2008) dice que todo activo de valor debe ser asignado a un responsable de su custodia y contar con adecuadas protecciones, a través de seguros, almacenaje, sistemas de alarma, pases para acceso, pólizas o candados.

Además, deben estar debidamente registrados y periódicamente cotejarse las existencia físicas con los registros contables para verificar su coincidencia. La frecuencia de la comparación, depende del nivel de vulnerabilidad del activo.

Estos mecanismos de protección cuestan tiempo y dinero, por lo que el nivel de seguridad del activo será el resultado de la comparación de los riesgos emergentes como el robo, despilfarro, mal uso, destrucción, contra los costos del control a incurrir.

#### *3.4.3.1.7 Rotación del personal en las tareas claves*

Ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado, las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente, abocarse a otras funciones (Chiavenatto 2000)

Si bien el Sistema de Control interno debe operar en un ambiente de solidez ética y moral, es necesario adoptar ciertas protecciones para evitar hechos que puedan conducir a realizar actos reñidos con el código de conducta del organismo.

Para Rivero y Campos (s.f.) la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control es un mecanismo de probada eficacia, y muchas veces no utilizado por el equivocado concepto del "hombre imprescindible".

#### *3.4.3.1.8 Control del sistema de información*

El sistema de información debe ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

La calidad del proceso de toma de decisiones en un organismo descansa fuertemente en sus sistemas de información.

Un sistema de información abarca información cuantitativa, tal como los informes de desempeño que utilizan indicadores, y cualitativa en lo concerniente a opiniones y comentarios. El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas. (Colegio de Auditores Internos, 2009)

Rivero y Campos (s.f.) dicen que:

El Sistema de Información debe ser flexible susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes. Esto ayuda a controlar todas las actividades del organismo, a registrar y supervisar transacciones y eventos a medida que ocurren, y a mantener datos financieros.

#### *3.4.3.1.9 Control de la tecnología de información*

Los recursos de la tecnología de información deben ser controlados con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información que el organismo necesita para el logro de su misión.

La información que necesitan las actividades del organismo, es provista mediante el uso de recursos de tecnología de información. Estos abarcan datos, sistemas de aplicación, tecnología asociada, instalaciones y personal. A fin de asegurar el cumplimiento de los requisitos del sistema de información, es preciso diseñar las actividades de control apropiadas, así como implementarlas, supervisarlas y evaluarlas (Rivero y Campos, s.f.)

La seguridad del sistema de información es la estructura de control para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de datos y recursos de la tecnología de información.

Las actividades de control general de la tecnología de información se aplican a todo el sistema de información incluyendo la totalidad de sus componentes, desde la arquitectura de procesamiento, es decir grandes computadores, minicomputadores y redes, hasta la gestión de procesamiento por el usuario final. También abarcan las medidas y procedimientos manuales que permiten garantizar la operación continua y correcta del sistema de información.

#### *3.4.3.1.10 Indicadores de desempeño*

Aquí Poch (2000) dice que todo organismo debe contar con métodos de medición de desempeño que permitan la preparación de indicadores para su supervisión y evaluación. La información obtenida se utilizará para la corrección de los cursos de acción y el mejoramiento del rendimiento.

La dirección de un organismo, programa, proyecto o actividad, debe conocer cómo marcha hacia los objetivos fijados para mantener el dominio del rumbo, es decir, ejercer el control. Un sistema de indicadores elaborados desde los datos emergentes de un mecanismo de medición del desempeño, contribuirá al sustento de las decisiones.

Cada organismo debe preparar un sistema de indicadores ajustado a sus características, es decir, tamaño, proceso productivo, bienes y servicios que entrega, nivel de competencia de sus funcionarios y demás elementos diferenciales que lo distinguen.

#### *3.4.3.1.11 Función de auditoría interna*

Adriana Fernández Menta (2003) menciona que 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.

Esta Unidad de Auditoría Interna, al depender de la autoridad superior, puede practicar los análisis, inspecciones, verificaciones y pruebas que considere necesarios en los distintos sectores del organismo con independencia de estos. Sus funciones y actividades deben mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen.

Así, la Auditoría Interna vigila, en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquella sobre la situación de la empresa.

Las actividades de control deben ser diseñadas como un aspecto importante de la entidad, tomando en consideración sus objetivos, los riesgos existentes y las interrelaciones de los elementos de control. Estas actividades son de aprobación, autorización, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento, protección de recursos, segregación de funciones; supervisión y entrenamiento adecuado (Rivero y Campos, s.f.)

#### **3.4.4 Información y comunicación**

Poch (2000) afirma

Se debe capturar, identificar y comunicar la información pertinente en una forma y en un marco de tiempo que posibilite que la gente cumpla con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen datos conteniendo reportes operacionales, contables y relativos al cumplimiento que hacen posible dirigir y controlar el negocio.

Este componente para Adriana Fernández (2003) trata no solo con datos generados internamente, sino también con información sobre eventos, actividades y condiciones externas que son necesarias para la correcta toma de decisiones y elaborar informes de uso externo.

También debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, fluyendo hacia arriba, hacia abajo y a través de la organización, todo el personal debe recibir de forma clara y concisa de parte de la dirección superior de que las responsabilidades de control deben ser tomadas en serio, todo el personal debe entender su rol dentro del sistema de

control, así como también de qué manera sus actividades individuales se conectan con el trabajo de otros.

Cada empresa debe obtener información pertinente – contable y no contable – con respecto a eventos y actividades tanto internas como externas, esta información tiene que ser identificada por la dirección general como relevante para dirigir el negocio y debe ser puesta a disposición de la gente que la necesita en la forma y en el tiempo que les permita llevar a cabo sus responsabilidades de control y de otra naturaleza (Alvin, Randal y Mark 2007)

#### ***3.4.4.1 Normas de información y comunicación***

##### *3.4.4.1.1 Información y responsabilidad*

La información debe permitir a los funcionarios y empleados cumplir sus obligaciones y responsabilidades. Los datos pertinentes deben ser identificados, captados, registrados, estructurados en información y comunicados en tiempo y forma adecuados (Poch 2000).

Julio García del Junco (2001) explica que un organismo debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en la legislación y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

Los riesgos que afronta un organismo se reducen en la medida que la adopción de las decisiones se fundamente en información relevante, confiable y oportuna. La información es relevante para un usuario en la medida que se refiera a cuestiones comprendidas dentro

de su responsabilidad y que el mismo cuente con la capacidad suficiente para apreciar su significación (Catácora 1996).

La supervisión del desempeño del organismo y sus partes componentes, opera mediante procesos de información y de exigencia de responsabilidades de tipos formales e informales. La cultura, el tamaño y la estructura organizacional influyen significativamente en el tipo y la confiabilidad de estos procesos.

#### *3.4.4.1.2 Contenido y flujo de la información*

Para Rivero y Campos (s.f.) la información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel direccional. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales. Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño del organismo o competente, con los objetivos y metas fijados.

Es fundamental para la conducción y control del organismo disponer de la información satisfactoria, en tiempo y en el lugar necesario. Por ende, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento acorde, deben constituir preocupaciones centrales para los responsables del organismo.

Pero, además, debe atenderse a que por su contenido constituya un verdadero apoyo a las decisiones. De nada serviría hacer llegar al punto indicado y en el momento oportuno, antecedentes irrelevantes.

Fernández (2003) también señala que los contenidos deben referirse a situaciones externas e internas, alcanzar los aspectos financieros y no financieros, estar condensados de acuerdo con el nivel al que se destinen (un Director General necesita informes condensados

mientras que un Gerente de Proyectos requiere mayores detalles) y cuando se refiera a desempeños, deben estar comparados con objetivos y metas prefijadas.

#### *3.4.4.1.3 El sistema de información*

El C.A.I (2009) "El sistema de información debe diseñarse atendiendo a la Estrategia y al Programa de Operaciones del organismo".

Deberá servir para tomar decisiones a todos los niveles; evaluar el desempeño del organismo, de sus programas, proyectos, sectores, procesos, actividades y operaciones, y para rendir cuenta de la gestión.

Poch (2000) dice que la calificación de sistema de información se aplica, tanto al que cubre la información financiera de un organismo como al destinado a registrar otros procesos y operaciones internos.

Y que el sistema de información, deberá ser diseñado para apoyar la Estrategia, Misión, Política y Objetivos del organismo. En igual forma, sustentará la formulación y supervisión del Programa de Operaciones Anual, con información sobre los aspectos operacionales específicos y su comparación con las metas prefijadas. Toda esta información, en definitiva, pasará a constituir el antecedente para la rendición de cuenta de la gestión.

El organismo necesita información que le permita alcanzar todas las categorías de objetivos: operacionales, financieros y de cumplimiento. Cada dato en particular puede ayudar a lograr una o todas estas categorías de objetivos.

La información se identifica, captura, procesa, transmite y difunde a través de sistemas de información, que pueden ser computarizados, manuales o combinados (Rivero y Campos, s.f.)

#### *3.4.4.1.4 Flexibilidad al cambio*

En cuanto a esta norma Catácora (1996) subraya que el sistema de información debe ser revisado y, de corresponder, rediseñado cuando se detecten deficiencias en su funcionamiento y productos. Cuando el organismo cambie su estrategia, misión, política, objetivos o programa de trabajo, se debe contemplar el impacto en el sistema de información y actuar en consecuencia

“Si el sistema de información se diseña orientado en una estrategia y un programa de trabajo, es natural que al cambiar estos, tenga que adaptarse” (Rivero y Campos, s.f.)

Por otra parte, es necesario una atención especial para evitar que la información que dejó de ser relevante siga fluyendo en detrimento de otra que si lo es.

#### *3.4.4.1.5 Compromiso de la autoridad superior*

El interés y el compromiso de la autoridad superior del organismo con los sistemas de información se deben explicitar mediante una asignación de recursos suficientes para su funcionamiento eficaz.

Toval (2008) dice que es fundamental que la autoridad superior de un organismo tenga cabal comprensión del importante rol que desempeñan los sistemas de información para el correcto desenvolvimiento de sus deberes y responsabilidades, y en tal sentido debe mostrar una actitud comprometida hacia los mismos.

Y que esta actitud debe expresarse en declaraciones y acciones que evidencien la atención a la importancia que se otorga a los sistemas de información.

El ejemplo típico, en esta cuestión como en otras en las que debe explicitarse la decisión de la autoridad relacionada con una inversión, es su incorporación en el presupuesto con los debidos sustentos (Rivero y Campos, s.f.)

#### *3.4.4.1.6 Comunicación, valores organizacionales y estrategias*

Catácora (1996) “El proceso de comunicación del organismo, debe apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión”.

Para que el control sea efectivo, los organismos necesitan un proceso de comunicación abierto, multidireccionado, capaz de transmitir información relevante, confiable y oportuna.

El proceso de comunicación es utilizado para transmitir una variedad de temas, si todos los miembros del organismo están imbuidos de los valores éticos que deben respetar, de la misión a cumplir, de los objetivos que se persiguen, y de las políticas que los encuadran, la probabilidad de un desempeño eficaz, eficiente, económico, encuadrado en la legalidad y la ética, se acrecienta notoriamente (C.A.I 2009)

#### *3.4.4.1.7 Canales de comunicación*

“Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas” (Poch 2000)

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos

canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia (Alvin, Randal y Mark 2007)

La comunicación con los receptores de los bienes y servicios producidos por el organismo, para que conozcan los valores organizacionales, se detecte tempranamente el cambio en sus gustos y preferencias y se tome nota de su opinión con relación al organismo. La comunicación con los empleados, para que estos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras.

En este componente Rivero y Campos (s.f.) dice que a como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones y responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

### **3.4.5 Monitoreo**

El monitoreo es un proceso que aprecia la calidad del desempeño de los sistemas a lo largo del tiempo permitiendo al sistema reaccionar al entorno de forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

El monitoreo es dirigido al personal y la ejecución de las actividades, detectando puntos débiles, insuficientes o necesarios para reforzarlos y mejorar la eficacia del sistema de control interno. (Ohmae, 2009)

El monitoreo de todos los aspectos que inciden en una empresa ofrece una oportunidad para aprender de la experiencia. El logro de los objetivos en forma rápida o lenta en relación a lo planeado, puede indicar la necesidad de revisar los objetivos o modificarlos por el propio negocio.

### ***3.4.5.1 Normas de Monitoreo***

#### *3.4.5.1.1 Evaluación del sistema de control interno*

La autoridad superior de todo organismo y cualquier funcionario que tenga a su cargo un segmento organizacional, programa, proyecto o actividad, periódicamente debe evaluar la eficacia de su Sistema de Control Interno, y comunicar los resultados a aquél ante quien es responsable (Alvin, Randal y Mark 2007)

Fernández (2003) señala que la posibilidad y calidad del correcto descargo de su responsabilidad para cualquier funcionario al que se la ha confiado la conducción de un segmento de la organización, proyecto, programa o actividad, descansa en gran medida en su Sistema de Control Interno.

Un análisis periódico de la forma en que ese sistema está operando le proporcionará al responsable la tranquilidad de un adecuado funcionamiento, o la oportunidad de su corrección y fortalecimiento.

#### *3.4.5.1.2 Eficacia del sistema de control interno*

El Sistema de Control Interno se considera efectivo en la medida en que la autoridad a la que apoya cuenta con una seguridad razonable con respecto a la información relacionada al avance en el logro de sus objetivos y metas y en el empleo de criterios de economía y eficiencia (Alvin, Randal y Mark 2007)

Para Rivero y Campos (s.f.) el control interno también es efectivo cuando existe confiabilidad y validez de los informes y estados financieros, y cuando el organismo está cumpliendo de forma cabal con la legislación y normativa vigente, incluyendo las políticas y los procedimientos emanados del propio organismo.

### **3.5 Inventarios**

La principal fuente de ingresos para las empresas industriales y mercantiles es la venta de lo que tienen en inventarios. Los inventarios tienen particular importancia porque pueden afectar en forma considerable tanto al estado de utilidades como al estado de situación financiera, ya que aparece en ambos estados financieros, siendo en el estado de situación financiera el activo corriente de mayor cuantía. (Kieso y Weygandt, 2005)

Para estos mismos autores los inventarios son partidas de activos que se tienen para su venta en el curso normal de las operaciones del negocio, o bien son elementos que se usarán o consumirán en la producción de mercancías para vender, y que por su naturaleza son de origen deudor, aumentando con un cargo y disminuyendo con un abono.

Para Díaz (2002), los inventarios constituyen el centro de todo el esfuerzo productivo y la principal fuente de ingresos de las empresas, sirven para proporcionar el efectivo necesario para pagar las nóminas, impuestos y otros gastos de las empresas. Y a pesar de que representan una inversión de dinero para las empresas, sus ingresos funcionan como un soporte para las operaciones que ayudan a garantizar la fluidez del proceso productivo ante la ocurrencia de imprevistos.

### **3.5.1 Clasificación de los inventarios**

En lo que respecta a la clasificación del inventario se encuentran diversas definiciones de parte de estudios, autores y trabajos, pero todos concuerdan más o menos en cuanto a los conceptos principales de la clasificación de este rubro.

Así por ejemplo para Kieso y Weygandt (2005), la clasificación del inventario está orientada por el giro comercial del negocio, ya que según estos autores, si se trata de una empresa mercantil, solamente aparece una cuenta de inventario, la de inventario de mercancías.

Por el contrario si se trata de una empresa de origen industrial estas tienen tres cuentas de inventarios, que son: el inventario de materia prima, el inventario de trabajo en proceso y el inventario de productos terminados.

Aunque también hay que señalar la existencia otras cuentas transitorias de inventarios como el inventario en tránsito o la mercadería en depósito estas cuentas están contenidas en la NIC 2 y en los catálogos de cuentas de empresas que alquilan sus bodegas para el almacenaje de productos de otras empresas por corto tiempo.

Polemini (1994) señala que los inventarios de materias primas son los costos asignados a las mercancías y materiales disponibles que todavía no han sido procesados, luego cuando estas materias primas entran en el proceso productivo, pero no se terminan al final del período y se le suma el costo de la mano de obra directa y de los gastos generales de fabricación se convierten en el inventario de trabajos en proceso, finalmente cuando las unidades ya están terminadas y listas para la venta constituyen el inventario de productos terminados.

### **3.6 Control interno de inventarios**

Para todas las empresas, el control, registro y valuación de los inventarios es uno de los más difíciles retos al que debe enfrentarse y resolver la administración y el contador. En las empresas, las cuentas relacionadas con los inventarios pasan a ser las más importantes y de los resultados que proporcionen las operaciones realizadas con los bienes que representan dependerá el éxito o fracaso del objetivo de toda empresa comercial: obtener beneficios.

#### **3.6.1 Importancia del Control Interno de Inventarios**

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

El control del inventario es uno de los aspectos que la administración de la micro y pequeña empresa es muy pocas veces atendido, sin tenerse registros fidedignos, un responsable, políticas o sistemas que le ayuden a esta fácil pero tediosa tarea. (Toval2008)

Para Fayol (2009) cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, y más en el área de inventarios. Tanto es la importancia del control interno de inventarios que un simple candado que resguarde la entrada de la bodega puede ser la diferencia entre utilidades o pérdidas. Debe destinarse un área específica para guardar las mercancías.

### **3.6.2 Procedimientos de Control interno de inventarios**

Edgar Toval (2008) explica que un buen control interno de inventarios reduce altos costos financieros ocasionados por mantener cantidades excesivas de inventarios, reduce el riesgo de fraudes, robos o daños físicos, evita que dejen de realizarse ventas por la falta de mercancías, evita o reduce pérdidas resultantes de baja de precios y reduce el costo de la toma del inventario físico anual.

Para ello se debe contar con ciertos elementos o procedimientos que permitan estructurar un adecuado manejo de las inversiones hechas por la empresa, entre estos procedimientos Edgar Toval enumera las siguientes:

- Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema de costeo se utilice.
- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.
- Procurar que el control de inventarios se realice por medio de una computadora, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios para tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Deben efectuarse conteos físicos, periódicos y sistemáticos del 10% de los productos almacenados y cotejar los resultados.
- Establecer un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Las mercancías saldrán del almacén

únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.

- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
- Responsabilizar al Jefe de Almacén de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Comprar el inventario en cantidades económicas.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en ventas.
- No mantener un inventario almacenado demasiado tiempo, evitando con eso el gasto de tener dinero restringido en artículos innecesarios.
- Involucrar al personal en el control de los materiales: concientizarlo con charlas y concursos sobre el problema; aceptar sugerencias; informarles sobre los resultados de los inventarios, en lo que a pérdidas se refiere y sobre todo, hacerle sentirse parte importante de la organización y más del cuidado de los inventarios.

- Cotejar los inventarios físicos con los registros contables.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
- Proteger los inventarios con una póliza de seguro.
- Hacer verificaciones al azar para comparar con los libros contables.
- Cuando el sistema de registro y control de los inventarios, no esté integrado computacionalmente con el contable, debe efectuarse diariamente, el cuadro en valores, entre los datos de los movimientos reportados por el almacén y los registrados por contabilidad.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
- El almacén debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
- Todo documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
- Los registros de inventario no pueden operarse por personal del almacén, ni estos, tener acceso a los mismos.

- Cantidad Mínima: Es importante determinar la cantidad mínima de existencia de un artículo para poder servir con regularidad los pedidos que realicen los clientes.
- Cantidad Máxima: La cantidad máxima, será la que, sin interferir en el espacio del almacén, sin perjudicar con su inversión la composición del capital de trabajo, pueda soportar la buena marcha de la empresa.

Estos controles también dependerán del giro del negocio, de la complejidad de sus operaciones y de sus inventarios, estas tan solo son sugerencias de cómo controlar el inventario, no son en sí estrictas normas de conductas para las entidades, por lo tanto la empresa debe elegir lo que mejor se adapte a su entorno, así podrá tomar lo que le sirva, desechar lo que no le sirve y mejorar lo ya implantando.

### **3.7 Métodos de valuación de inventarios**

Durante mucho tiempo las empresas adoptaron diferentes maneras de cómo valuar sus inventarios aceptándose de esta manera los llamados métodos UEPS (últimas en entrar primeras en salir) PEPS (primeras en entrar primeras en salir) y el método promedio o ponderado, pero en 2009 la normas internacionales de contabilidad solamente dejaron en uso el método PEPS y el método promedio, debido a que eran los métodos que arrojaban información contable del inventario de manera más razonable.

#### **3.7.1 Método PEPS**

Según Kieso y Weygandt (2005) el método PEPS se enfoca en que las mercancías se usan en el mismo orden en que fueron compradas; así las mercancías que se compraron primero son las primeras en ser vendidas en una empresa mercantil y en ser usadas para una

empresa industrial. Por consiguiente lo que queda en inventarios representa las compras más recientes hechas por la empresa.

Ese método lo recomienda la NIC 2 porque así las mercancías se rotan evitando su obsolescencia o descomposición, sacando siempre lo más antiguo que se compró y dejando lo nuevo para una venta posterior. Además que el dato que arroja el estado de situación financiera está más abocado a la existencia física de la mercadería.

Entra las ventajas de este sistema está la representación fiel del flujo físico de mercancías, es decir se expresa una cifra muy bien aproximada a la del costo actual. Como las primeras mercancías que entran son las primeras que salen, el importe del inventario final estará compuesto por las compras más recientes y más aún cuando la rotación del inventario es rápida.

Otra ventaja de este método expresada por Toval Canelo, (2008) es que las empresas que lo practican no pueden elegir una partida de cierto valor para cargarla al costo, es decir la existencia e integridad de la existencia física y contable de los inventarios difícilmente puede ser distorsionada, inflada o sufrir alteraciones que desemboquen en un fraude ya sea de parte del contador o de la dirección de la empresa.

En cambio Kieso y Weygandt (2005) enuncia que la desventaja de este método es que los costos actuales no se asocian con los ingresos actuales en el estado de resultado, ya que los costos más antiguos, se cargan contra los ingresos más actuales, lo que puede conducir a distorsiones en la utilidad bruta y en la utilidad neta.

### **3.7.2 Método promedio o ponderado**

En la NIC 2 el método del costo promedio es aquel que pone precio al inventario con base en el costo promedio de todas las mercancías similares disponibles durante el ejercicio, es decir todas las mercancías sin importar la fecha de su compra son sumadas para obtener un costo promedio de su importe, el cual sirve como estándar a la hora de fijar un precio o establecer el costo.

Para Arens, Elder y Beasley (2007) el uso del método de costo promedio se justifica generalmente por razones prácticas más que por razones conceptuales. Estos autores señalan que este método es fácil de aplicar, es objetivo y no está sujeto a que las ventas o las utilidades sean manipuladas o infladas por el directivo de la entidad para presentar información engañosa en los estados financieros. Además dicen que es mejor costear las partidas sobre una base de precios promedios a estar midiendo el flujo físico y específico de los inventarios, cosa que a veces es imposible.

#### **IV Hipótesis**

Si la empresa conocida como Peletería La Guadalupana diseña y aplica controles internos en el área de inventario utilizando los criterios del marco de Control Interno del informe COSO, tendrá un mayor grado de seguridad razonable en cuanto a la elaboración y presentación de información para la toma de decisiones y en la prevención y detección de omisiones y fraudes.

## V Operacionalización de las Variables

Tabla No. 1. Operacionalización de las variables Peletería La Guadalupana

Variable				
Control Interno				
Sub Variables	Indicadores	Pregunta	Instrumento	Dirigido a
Ambiente de Control	1.Integridad y Valores éticos	¿Fomenta y crea la dirección general una conducta ética hacia sus trabajadores?	Entrevista Observación	Dependientes Contador Bodeguero
	2.Competencia Profesional	¿Está capacitado el personal de la empresa para desarrollar los puestos de trabajo asignados?	Observación	Dependientes Bodegueros Contador
	3.Atmósfera de Confianza mutua	¿Existe un grado de compañerismo que permita compartir información de importancia?	Entrevista Observación	Directora Bodegueros Contador
	4. Filosofía y estilo de la dirección.	¿Hace comprender la dirección el rol y la responsabilidad del personal dentro del control interno?	Observación	Directora Contador
	5. Misión, objetivos y políticas	¿Ha establecido la dirección una misión, visión y objetivo de su existencia? ¿Conocen los trabajadores la misión, objetivos y políticas de la entidad?	Entrevista	Directora Dependientes Bodeguero Contador
	6. Organigrama	¿Posee la entidad un organigrama en el que se establezca el puesto de cada quién?	Entrevista	Directora
	7. Asignación de autoridad y responsabilidad	¿Están asignados claramente los deberes y responsabilidades de cada miembro de la organización?	Entrevista	Directora Dependientes Bodeguero Contador
	8. Políticas y prácticas en personal	¿Está contento y satisfecho el personal con sus puestos de trabajo?	Entrevista Observación	Dependientes Bodeguero Contador
	1. Identificación del riesgo	¿Es del conocimiento de la dirección los riesgos internos y externos de la entidad?	Entrevista	Directora

Evaluación del Riesgo	2. Determinación de los objetivos de control	¿Tiene la dirección establecida una estrategia para enfrentar los riesgos inherentes a la mercadería?	Entrevista	Directora
	3. Detección al cambio.	¿Son realistas y alcanzables los objetivos de la entidad?	Entrevista Observación	Directora Contador Bodegueros
Actividades de Control	1. Separación de tareas y responsabilidades	¿Existe una correcta separación de tareas en cuanto al manejo y registro de los inventarios?	Entrevista	Bodegueros
	2. Coordinación entre áreas	¿Hay coordinación entre el área de inventarios y contabilidad?	Entrevista	Bodegueros Contador
	3. Documentación	¿Están los objetivos y procedimientos de control de inventarios plasmados en un manual?	Entrevista	Directora Bodeguero
	4. Niveles de autorización	¿Las entradas y salidas de inventarios están debidamente autorizadas?	Entrevista	Directora Contador Bodeguero
	5. Registro de los hechos y transacciones	¿Las transacciones relacionadas al inventario son registradas de manera inmediata y oportuna?	Entrevista Observación	Contador Bodeguero
	6. Acceso restringido a los recursos, activos y registros	¿Están protegidos los inventarios y limitados a personas autorizadas en cuanto a su manejo y registro?	Entrevista Observación	Directora Contador
	7. Rotación del personal	¿Hay promociones y rotación de personal en el área de inventarios?	Entrevista	Directora
	8. Control de sistemas de información	¿Se presentan informes contables y de existencia de los inventarios?	Entrevista	Contador Bodeguero
	9. Control de la tecnología de información	¿Se utilizan medios computacionales para el manejo de la información relativa a los inventarios?	Entrevista	Directora Contador
	10. Indicadores de Desempeño	¿La información relativa a los inventarios es evaluada respecto a los objetivos trazados?	Observación	Bodegueros Contador
	11. Función de auditoría interna	¿Existe una unidad de auditoría interna?	Entrevista	Directora Contador

Información y Comunicación	1. Información y responsabilidad	¿Todos los datos recepcionados por la dirección son relevantes, confiables y oportunos?	Entrevista	Directora
	2. Contenido y flujo de la información	¿La información obtenida es clara y relacionada a los objetivos y metas fijadas?	Entrevista	Directora
	3. El Sistema de información	¿Los datos se presentan y procesan mediante procesos manuales o computacionales?	Observación Entrevista	Contador Bodeguero
	4. Flexibilidad al cambio	¿El sistema de información de la entidad es adaptable a cualquier cambio que surja en sus políticas y objetivos?	Entrevista	Directora Contador
	5. Comunicación, valores organizacionales y estrategias	¿La información suministrada también sirve de apoyo para transmitir los valores, la misión, visión y objetivos de la empresa?	Entrevista	Directora Dependientes Bodeguero Contador
Monitoreo	1. Evaluación del control interno	¿Se evalúa periódicamente la eficacia del control interno de la empresa? ¿Quién realiza esta evaluación y a quién se presenta esta información? ¿Cómo se evalúa el control interno de la peletería?	Entrevista	Directora Contador
	2. Eficacia del sistema de control interno	¿Ha permitido el control interno el logro de los objetivos de la peletería? ¿El control interno ha permitido que la información de los inventarios sea confiable y razonable? ¿Cumple la empresa con los reglamentos y legislaciones que le son aplicables?	Entrevista	Directora Contador
<b>Inventarios</b>				
Control Interno de Inventarios		¿Qué método de valuación de inventarios se utiliza? ¿Se utilizan documentos de entradas y salidas del inventario? ¿Están autorizados y revisados estos documentos? ¿Cuentan con pólizas para resguardar el inventario? ¿Hay cámaras de seguridad en la bodega?	Entrevista	Contador Directora Bodeguero

		<p>¿Se realizan conteos físicos de inventarios?</p> <p>¿Poseen sistemas computarizados para verificar la existencia de inventarios?</p> <p>¿Se responsabiliza a alguien por la información de existencia de inventarios?</p> <p>¿Quién es el responsable?</p> <p>¿Se mantienen máximos y mínimos de inventarios?</p> <p>¿Se concientiza al personal acerca del cuidado de los productos?</p> <p>¿Están correctamente clasificados y resguardados los inventarios?</p>		
Información Financiera	Estado de Resultado	<p>¿Es confiable la información financiera presentada?</p> <p>¿La información presentada permite ubicar inventario obsoleto?</p> <p>¿Existen normas políticas y procedimientos en cuanto al registro de los inventarios?</p> <p>¿Es la información contable oportuna, actual y veraz a la hora de solicitarla?</p>	Entrevista	Directora Contador

Fuente: Elaboración Propia

## **VI Diseño Metodológico**

### **6.1 Enfoque de la investigación**

Esta investigación se realizó a través del enfoque cualitativo, los datos se recolectaron mediante entrevistas y descripciones de los procesos y actividades de las personas consultadas; permitiendo una cercanía próxima con el fenómeno de estudio puesto que se ha observado, analizado y visitado el medio en el cual se producen los hechos, además la teoría recolectada se usó como un marco referencial, permitiendo que la hipótesis no sea planteada por la teoría sino por las deducciones del investigador; por lo tanto nuestros objetivos están dirigidos al desarrollo de una teoría coherente mediante el lenguaje escrito. Estas y otras características según Hernández, Fernández y Baptista (2006) definen al enfoque cualitativo y se puede decir que la presente investigación cumple con estos criterios.

### **6.2 Tipo de Investigación**

Esta investigación es de tipo descriptiva, explica y detalla las características más importantes del problema de estudio mediante la recolección de información que permite evaluar la operatividad el sistema de control interno de los inventarios implementado por la empresa. Respecto a esta aseveración los autores Hernández, Fernández y Baptista (2006) establecen que los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno. Es decir, se evalúa o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

### **6.3 Universo y Muestra**

El universo en la presente investigación está constituido por la totalidad de los empleados de la empresa en cuestión, es decir, los empleados de Peletería La Guadalupana.

Por otro lado el tipo de muestreo utilizado es el muestreo no estadístico, donde se seleccionó a las personas que se consideraron proporcionarían la información más útil para el desarrollo de esta investigación. Las personas que forman parte de la muestra son los responsables de bodega, el contador y la directora fundadora.

### **6.4 Métodos y técnicas**

El método utilizado en la presente investigación es el método científico, se verificó la situación de la empresa para formular y dar solución al problema; se definieron y midieron las variables del problema a resolver; partiendo de la realidad de los hechos para encontrar causas y efectos; siendo objetivos al momento de aplicar las técnicas de investigación.

En cuanto a la técnica utilizada, la técnica inductiva permitió evaluar la situación y analizar la información recopilada para razonar y obtener resultados mediante los cuales se han brindado sugerencias y opiniones acerca del problema de estudio.

### **6.5 Fuentes de Información**

En la elaboración de esta investigación se consultaron fuentes de información secundarias, principalmente libros y trabajos de grado relacionados al tema bajo estudio que han servido de apoyo para el desarrollo de la investigación.

Esta investigación también depende de fuentes de información primaria proveniente de las entrevistas realizadas a la muestra de la población anteriormente mencionada.

## **6.6 Instrumentos.**

La observación simple del medio en el cual suceden los hechos y la entrevistas hechas a las personas que integraban la muestra han sido los instrumentos que se usaron para la recolección de la información.

## **6.7 Objetivos de los Instrumentos**

El principal objetivo de los instrumentos de información es la recolección de la información de fuente primaria para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Pero también la observación simple se hizo con el propósito de conocer mejor la empresa y la manera como se llevan a cabo los procedimientos y procesos así como verificar la información suministrada por los empleados de la empresa.

En cambio las entrevistas se efectuaron con el objetivo de evaluar las variables relacionadas a los componentes del control interno a como es el ambiente de control, la evaluación del riesgo, las actividades de control, la información y comunicación y el monitoreo.

## **VII Análisis y Discusión de Resultados**

Luego de haber recolectado la debida información a través de la aplicación de los respectivos instrumentos; se presenta el análisis y discusión de resultados relacionados a la eficacia del control interno de inventarios de Peletería La Guadalupana correspondiente a Mayo – Octubre 2014, dando de esta manera respuesta a las preguntas realizadas en concordancia a cada variable y subvariable que intervienen en la presente investigación.

### **7.1 Ambiente de Control**

Al preguntarle a los dependientes, bodegueros y al contador si la directora fundadora fomenta una actitud ética hacia ellos, ellos concordaron en decir que “Nuestra jefa siempre ha mostrado una actitud de respeto hacia nosotros y hacia los clientes, dando el ejemplo para llegar temprano, es la primera que llega al local, además de ser honesta en cuanto a los precios y a la hora de dar el vuelto al cliente”

Esta afirmación fue comprobada mediante la observación al verificar el trato, los modales y actitud de superación de la directora estando siempre pendiente por hacer lo correcto, manteniendo principios morales que le dan valor al espíritu de trabajo y cordialidad que se transmite dentro de la tienda.

Este buen espíritu de trabajo y compromiso de llevar a cabo las tareas asignadas también se ve consolidado por la competencia profesional que existe dentro del personal de la peletería. Mediante la observación se verificó la calidad de atención, la eficiencia y competencia de los dependientes, los bodegueros y el contador, es decir, el personal si está capacitado para realizar las tareas encomendadas.

Respecto a la conducta ética y la competencia profesional el informe COSO enuncia que el corazón de cualquier empresa es su gente con sus atributos individuales, incluyendo integridad, valores éticos y competencia profesional. El personal y el ambiente en el cual desarrollan sus actividades es el motor que impulsa a una entidad y son las bases sobre lo que todo lo demás descansa.

Tabla N: 2

¿Existe un grado de compañerismo que permita compartir información de importancia?

Dirigido a	SI	NO
<b>Directora</b>	X	
<b>Contador</b>	X	
<b>Bodegueros</b>	X	

Fuente: Entrevista

Elaboración: Autor

Al realizarle esta pregunta a la directora ella expresó que realiza un pequeño mitin con todo el personal de la venta para comunicarles cualquier noticia o aspecto de importancia, esta afirmación fue ratificada por el bodeguero y el contador, quienes además agregaron que ellos “se cuidan las espaldas el uno al otro” y que el respeto y el apoyo mutuo es la clave para tener cordialidad y no ocultar información relevante que a la postre le afectaría a todo el personal de la peletería.

La observación también sirvió para comprobar que los dependientes se sienten comprometidos por mantener un orden y un control respecto a sus labores y al material que despachan, los bodegueros por mantener ordenada y limpia la bodega, además de mantener a mano todos los artículos de venta y que el contador siempre tiene al día los datos de la bodega y de las ventas, por lo tanto se puede notar que subjetiva e indirectamente cada miembro de la organización comprende su rol y responsabilidad dentro del control interno de la entidad.

El COSO al referirse al personal dice que el control interno es ejecutado por el directorio y por el resto de los integrantes de la entidad, y que estos controles son cumplidos por estas mismas personas, por lo que hacen y por lo que dicen.

Al consultarle a la directora general si la peletería posee objetivos, misión y visión de hacia dónde va y del porqué de su existencia, ella dijo que sí, que todo eso se lo planteó al iniciar con el negocio, solo que no se ha molestado con ponerlos en un lugar visible.

Los empleados al preguntarles si conocen la misión, visión y objetivos de la entidad, respondieron que no, los dependientes expresaron que eso no es importante y que solo el desempeño de sus labores basta para sacar adelante a la empresa, uno hasta dijo desconocer que las empresas se planteen este tipo de cosas, los bodegueros manifestaron no interesarse por el asunto y el contador dijo que sería idóneo contar con estos elementos, así se le daría más seriedad al negocio y aumentaría la moral de los empleados.

Actualmente Peletería La Guadalupana no cuenta con un organigrama por escrito y que sea del conocimiento de todo el personal, la directora dijo que no sabe cómo hacerlo y que se lo encargó al contador, pero que este aún no lo ha elaborado, pero ella afirma que cada trabajador sabe cuál es su puesto y las funciones que debe desarrollar cada quien.

Respecto a si están asignados claramente los deberes y responsabilidades de cada miembro de la organización, dos dependientes refirieron que al ser contratados ellos “miraron” que en el contrato por escrito su puesto decía dependiente, pero que no sabían que significaba esa palabra.

El bodeguero por el contrario afirmó que al ser contratado sus funciones fueron dirigidas al área de bodega, otro dependiente se enteró de su puesto dos meses después al firmar la planilla al igual que el auxiliar de bodega, el contador por su parte expresó estar enterado de sus funciones.

A pesar de esto los dependientes si saben que ellos son los que despachan y atienden a los clientes, los bodegueros suministran la mercadería desde la bodega y el contador lleva los datos de entradas y salidas del almacén. Sin embargo tanto los bodegueros como el contador también despachan cuando hay bastantes clientes dentro de la peletería fungiendo también ellos como dependientes.

¿Está contento y satisfecho el personal de la entidad en su puesto de trabajo?

Dirigido a	SI	NO
Contador	X	
Bodegueros	X	
Dependientes	X	

Fuente: Entrevista

Elaboración: Autor

Respecto a esta pregunta todos los trabajadores contestaron que sí, que se sienten felices de pertenecer al personal de la peletería y que sus puestos los desarrollan con total satisfacción, dando siempre lo mejor de sí.

## 7.2 Evaluación del Riesgo

En lo que respecta a la evaluación del riesgo se requirió de la realización de entrevista, la observación simple y para ahondar más en este aspecto se decidió por realizar una matriz foda que refleje de una mejor manera la situación tanto interna como externa de los riesgos que enfrenta y que puede enfrentar la peletería.

Dentro de las preguntas está la dirigida a la directora de la entidad, donde se le pregunta si tiene conocimiento de los riesgos tanto internos como externos que enfrenta la peletería, a lo que ella contestó que sí, que tiene conocimiento de que puede ser víctima de robo ya sea de parte de sus propios trabajadores como de clientes. Además de la gran y extensa competencia que existe para este tipo de negocios dentro del área geográfica que se

encuentra ubicada la tienda, así como del riesgo que enfrenta por algún siniestro o terremoto y del precio voluble que experimentan algunos artículos de venta.

Luego cuando se le interrogó acerca de que si tiene una estrategia para enfrentar los riesgos que ella mencionó con anterioridad, ella afirmó que para algunos sí, pero en cuanto a los desastres naturales y la competencia desleal que a veces se da entre los mismos peleteros no tiene como enfrentarlos, que por eso le da “tiempo al tiempo en lo que respecta a precio, al final la mercadería se vende”.

¿Son realistas y alcanzables los objetivos de la entidad? A esta interrogante solo la directora contesto que sí, que los objetivos planteados y de los cuales solo ella tiene conocimiento son y están siendo alcanzados mediante el transcurso normal de las operaciones de la entidad.

En cambio los empleados al desconocer de los objetivos de la entidad, no contestaron esta pregunta siendo el único objetivo para tres de ellos el “vender bastante” y captar más clientes.

A continuación se presenta la matriz foda.

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Variedad de suelas y rollos (sintéticos) con lo último del mercado y de diferentes marcas.	Apertura de una sucursal en ciudades que se dedican a la elaboración de calzado como Granada.
Excelentes relaciones con los clientes que visitan las instalaciones.	Utilización del internet para la promoción de la entidad y los productos que oferta (Facebook, Blogs)
Calidad en los productos que son traídos del exterior.	Integración de nuevos productos en el inventario
Buena ubicación del local.	para la mayor captación de clientes.

Debilidades	Amenazas
<p>Mantenimiento de inventario obsoleto e innecesario dentro de la bodega</p> <p>Saturación de la bodega en cuanto a cajas y falta de espacio.</p> <p>Pérdida de clientes debido a la falta de expansión de productos, ya que no se distribuye cuero, baqueta y cordones.</p>	<p>Saturación de la oferta debido a la abundancia de la competencia encerrada en la misma zona geográfica.</p> <p>Pérdida de clientes por las políticas de promociones y crédito de la competencia.</p> <p>Monopolización del importador en cuanto a la oferta de los productos que la entidad distribuye.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

Mediante esta matriz se pueden notar como el inventario obsoleto que mantiene la entidad es una verdadera debilidad que si no es tratada de forma inmediata puede acarrear desordenes y falta de veracidad en cuanto a la información que se prepara a lo interno de la entidad, además una fuerte amenaza de este negocio es la competencia desleal que de una u otra manera influye en la baja de las ventas, además de destruir el ciclo normal del inventario al influir en la obsolescencia de este.

Por otro lado la buena ubicación del local, en una esquina y en la calle central de Monimbó es una gran fortaleza que la peletería tiene a su favor, además de la buena atención al cliente y de la calidad de los productos que se distribuyen, sin embargo la distribución de estos productos se ve amenazado por la monopolización del importador que abastece a la peletería.

### 7.3 Actividades de Control

En cuanto a las actividades de control la directora y los empleados contestaron una serie de preguntas entre las que están: ¿Existe una correcta segregación de funciones en cuanto al manejo y registro de los inventarios? A lo que los bodegueros contestaron que son

ellos quienes traen los materiales de la bodega, además de mantener ordenado y limpio dicho sector, el contador es el encargado de dar de baja a todo lo que es sacado de bodega, así como de anexar todas las compras que se realizan y de informar cuando un artículo ya está próximo a terminarse.

Por lo tanto si hay una correcta segregación de funciones, lo cual permite que los requerimientos de información de fluyan de manera adecuada y que el manejo de los inventarios en cuanto a entradas y salidas sea óptimo.

De aquí se desprende la respuesta a la siguiente interrogante de la existencia de coordinación entre el área de contabilidad e inventarios, además de lo anteriormente descrito contabilidad siempre recibe las facturas ya sean de compras o de ventas, además de elaborar pruebas a diversas suelas las cuales son llevadas a cabo por el personal de bodega, permitiendo tener un mayor credibilidad respecto a lo dicho por los bodegueros con relación a lo presentado por el contador.

A pesar que se realizan estas pruebas y que la directora de a veces visita la bodega, los procedimientos de cómo realizar estas pruebas no están plasmados en un documento oficial, esto según lo expresado por la directora, respecto a esto los bodegueros informaron que ellos fueron instruidos por el contador como realizar estas pruebas y que él les dijo que son pruebas de rutina.

Tampoco están plasmados en ningún documento la manera de dar las entradas y salidas del inventario, “eso el contador sabe cómo hacerlo y para eso se le contrató” esto fue lo que dijo la directora.

A como se puede notar los controles en cuanto a existencias han sido diseñados por el contador sin orden o autorización de nadie. La directora desconoce de las pruebas que se realizan al inventario, también estas pruebas no son supervisadas por nadie, hasta el momento el contador dice que todo ha salido bien, aunque no mostró evidencia de alguna prueba ya realizada, pero si no informa cuando todo sale bien, será que informe cuando algo salga mal, él dice que no informa porque la directora no entendería de que se trata y que si existiera alguna diferencia él respondería por esa diferencia.

En cuanto a si las entradas y salidas de inventarios están debidamente autorizadas, los bodegueros aseveran que la directora es quien autoriza cualquier salida de material, es ella quien firma en el cuaderno auxiliar en el que ellos anotan el día y la hora de lo que sacan de bodega, esta aseveración fue reforzada por la directora quien también expresó que es ella quien autoriza cualquier compra que se realice.

¿Las transacciones relacionadas al inventario son registradas de manera inmediata y oportuna? A esta pregunta los bodegueros afirmaron ellos siempre transfieren el cuaderno auxiliar al contador al final del día, en cambio la directora asegura que cualquier factura está siempre a mano para cuando el contador lo solicite.

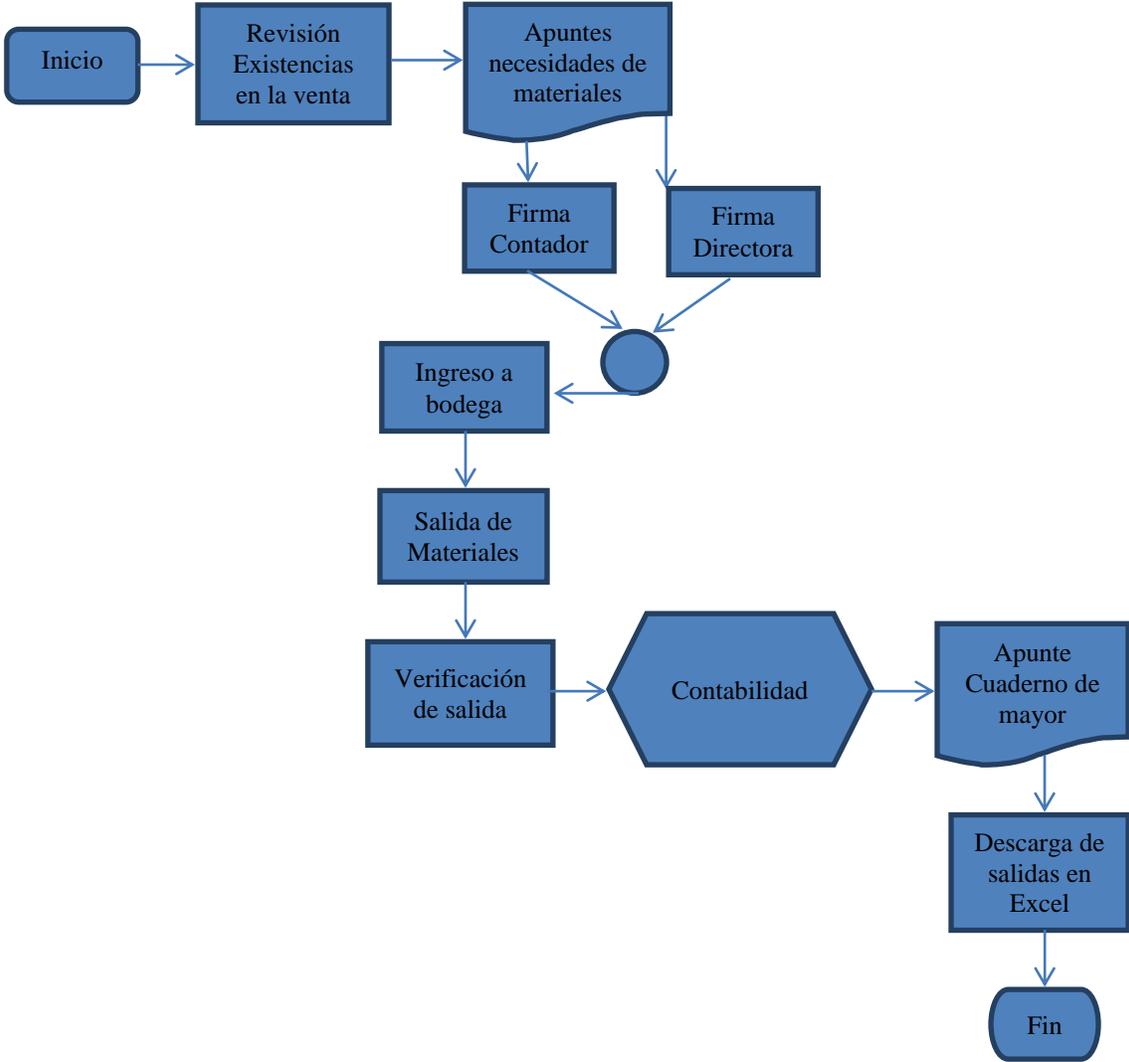
Al respecto el contador dijo que él lleva al día lo concerniente al inventario, que toda la información está actualizada y que las facturas son digitadas y verificadas semanalmente.

En cuanto a si los inventarios están protegidos y limitados a personas autorizadas respecto a su manejo y registro; la directora afirmó que solamente los bodegueros son los únicos autorizados en sacar mercadería y que son los responsables por lo que de ahí sale,

mientras que el contador es el único que sabe lo que entra y el costo de lo que entra, él lleva el registro de las facturas de ventas y de compras y es el único aparte de la directora que conoce el costo de los productos.

El siguiente flujoograma explica de mejor manera los procesos y actividades que intervienen en la salida de materiales de la bodega de Peletería La Guadalupana

Flujograma N· 1



Fuente: Elaboración Propia

A pesar de lo dicho por la directora, hay que señalar que uno de los dependientes al ser consultado al respecto dijo que él en diversas ocasiones también ha ingresado a la bodega a sacar materiales a pesar que esa no es su área de trabajo, según él entró porque en una ocasión ninguno de los bodegueros se encontraba en el local, otra porque los bodegueros le pidieron ayuda y en otras ocasiones porque uno de los bodegueros se ausenta y solo un bodeguero no da abasto para ir a traer los materiales, la directora dijo no haber informada de estos ingresos que fueron calificados por el contador como no autorizados.

“Actualmente no existen promociones en el área de inventarios de Peletería La Guadalupana solo si el jefe de bodega es despedido, entonces creo que el ayudante por la experiencia y saber cómo están las cosas ocuparía su puesto y buscaría a alguien como ayudante” Esta fue la respuesta de la directora respecto a si existen promociones y rotación de personal en el área de inventarios.

El contador al ser preguntarle si presenta informes contables y de existencias de inventarios, dijo que sí que lo hace semanalmente los sábados, que siempre le “pasa” un informe de las existencias de inventarios para que la directora decida comprar y otro informe en relación a las ventas semanales.

El contador también agregó que el informe de las existencias físicas se sustenta por las pruebas que él elabora y que llevan a cabo los bodegueros. Los bodegueros por su parte dijeron que después de realizar las pruebas pasan los resultados al contador y que él es el encargado de informar a la directora acerca de las existencias físicas.

También el contador afirmó que el control físico se lleva a través de medios computacionales por medio de planillas y auxiliares de kárdex que él mismo creó en excel,

este mismo sistema según su criterio le ha dado buenos resultados siendo este sistema respaldado por las pruebas que realizan los bodegueros y por los datos que estos mismos le transmiten al contador.

La directora al respecto dijo que ella compró una computadora y la puso a disposición del contador para tener un mejor control, esto por el robo del que fue víctima por uno de los bodegueros, el cual ya fue despedido, y porque ella tenía sospechas de que el otro bodeguero también le estaba sustrayendo materiales y había ayudado al primero a sacar los materiales robados.

“Nunca he pensado evaluar eso, como siempre las ventas se han mantenido normales, y pienso que si se vende es porque las cosas están marchando bien, además confío en mi personal y en los datos que me presenta el contador, además yo permanezco todo el día en mi negocio” Estas fueron las palabras de la directora al consultarle si ella evalúa la información que le presenta el contador en relación a los objetivos que ella se trazó al comenzar el negocio.

Tabla N: 4

¿Existe una unidad de auditoría interna?

Dirigido a	SI	NO
Directora		X
Contador		X

Fuente: Entrevista

Elaboración: Autor

El contador fue categórico al decir que no, que no existe una unidad de auditoría interna que supervise el control interno -¿Para qué? - Dijo, si este es un negocio pequeño. La directora también contestó que no existe tal unidad y apoyo lo dicho por el contador al decir lo mismo respecto al tamaño del local y agregó que con el contador es más que suficiente.

#### **7.4 Información y Comunicación**

Con relación al componente de información y Comunicación, se siguieron realizando una serie de preguntas que se vieron apoyadas a través de la observación, dentro de las preguntas realizadas está la formulada a la directora respecto a si todos los datos recepcionados por ella son relevantes, confiables y oportunos; ella dijo que sí, que confía en lo presentado y son relevantes y oportunos porque le han servido para realizar pedidos a buena hora y no quedarse sin materiales y sin ventas.

En cuanto a la forma en que son presentados estos datos el contador refirió que son procesados y presentados mediante excel, que él se encarga de imprimirlos y que luego se los presenta a la directora, pero que estos datos computacionales tienen su base en los datos manuales recabados por los bodegueros, por lo tanto los datos manuales de salidas y existencias son levantados por los bodegueros, estos a su vez los transmiten al contador, este se encarga de procesarlos y digitarlos para luego brindar el informe semanal a la directora.

¿El sistema de información de la entidad es adaptable a cualquier cambio que surja en sus políticas y objetivos? En alusión a esta interrogante la directora planteó que al ser un negocio de cuota fija su sistema de información solamente se vería afectado por algún

cambio en la forma como presentar el inventario a la Dirección General de Ingresos al final del año fiscal, algún cambio en este aspecto influiría en sus políticas y objetivos, pero el contador fue categórico al decir que sin importar el cambio que surja el sistema de información seguiría funcionando de la misma forma y con el mismo programa.

A pesar de que la información siempre está en tiempo y forma y que es relevante en cuanto a las ventas y el inventario, esta información es totalmente desconocida para el resto del personal, tanto la directora como el contador dicen que eso solo a ella le compete. El resto del personal al desconocer los objetivos, la misión y visión de la peletería, pues no saben hacia donde quieren llegar siendo dependientes o bodegueros, en sus propias palabras ellos solo saben que venden.

### **7.5 Monitoreo**

El control interno de Peletería La Guadalupeana en ciertos aspectos han sido implantados por la directora, otros más sofisticados fueron diseñados por el contador y otros por su naturaleza fueron creados de manera indirecta, pero todos estos aspectos no son evaluados periódicamente, esto según lo expresado por la directora, quien dice sentir que las cosas están marchando bien y que nunca se ha planteado la idea de evaluar estos aspectos, además de afirmar de no saber cómo hacer esta evaluación.

El contador por su parte se mostró confiado al decir que su sistema no necesita supervisión, que el mismo se encarga de supervisarlo y de mejorarlo y que las pruebas que él elabora las supervisa el mismo al igual que los datos presentados por los bodegueros, aunque han sido pocas las veces que según él mismo ha estado presente en las pruebas de existencias físicas.

En cuanto a los datos presentados por el contador, nadie se encarga de supervisarlos, solamente son recepcionados por la directora y a su vez explicados por el mismo contador.

## 7.6 Inventarios

El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación dentro del activo corriente, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para esta sección. Peletería La Guadalupana posee un inventario amplio, variado, dinámico y voluble. Este inventario es proporcionado por un solo proveedor, Importaciones García, esto según lo relatado por la directora de la peletería.

Respecto al inventario el contador refirió que sí existen documentos de entradas y salidas de inventarios, siendo los documentos de entradas las facturas enviadas por Importaciones García, mientras que los documentos de salida están soportados por el cuaderno auxiliar de los bodegueros.

Tabla N: 5

¿Están autorizados los documentos de entradas y salidas de inventarios?

Dirigido a	SI	NO
Directora	X	
Contador	X	
Bodeguero	X	

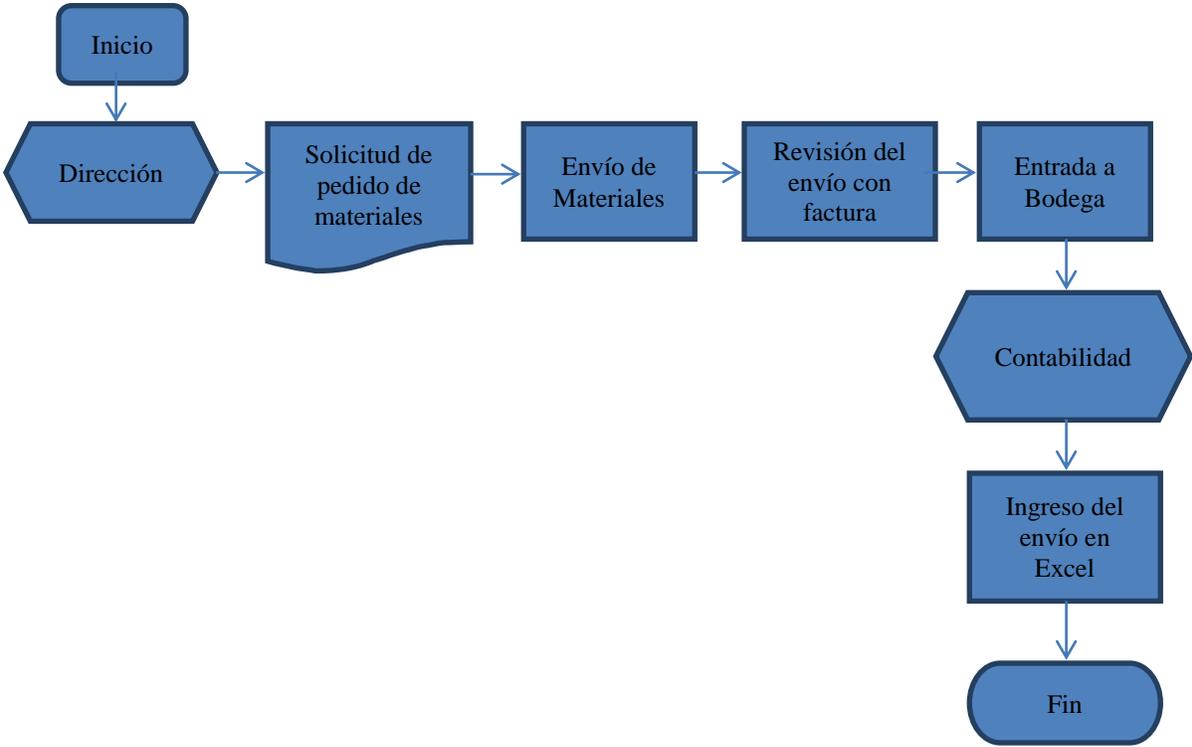
Fuente: Entrevista

Elaboración: Autor

Todos los consultados concordaron en responder que los documentos de entradas y salidas de inventarios si están autorizados, siendo autorizados estos documentos por la directora y siendo a su vez revisados por el contador.

El siguiente Flujograma explica de mejor manera las actividades y procedimientos que intervienen en la entrada de inventarios de Peletería La Guadalupana.

Flujograma N· 2



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto al método de valuación de inventarios utilizados el contador contestó que no existe un método definido para valuar los inventarios, según él está trabajando en eso y que por ser un negocio de cuota fija y no presentar información financiera a la DGI, pues no necesita de este tipo de “formalidades”, y que el costo de las ventas es tazado a través de porcentaje.

También expresó que a la “jefa” no le interesan este tipo de cosas, que lo único que ella quiere es un correcto manejo de las entradas y salidas de inventarios y que con saber que se vende a ella le basta.

¿Cuenta Peletería La Guadalupana con pólizas para resguardar el inventario? A esta interrogante la directora dijo que no cuenta con ninguna póliza para resguardar los inventarios, que el contador se lo sugirió, pero ella no lo ha hecho porque eso representaría un gasto, además de no tener orientación en cuanto a qué póliza de seguros tomar.

“No, aún no he puesto cámaras de seguridad en la bodega, estoy es eso pero aún no tengo el dinero suficiente para comprar el equipo y pagar por su instalación” Estas fueron las palabras de la directora al preguntarle si la bodega cuenta con cámaras de seguridad.

¿Se realizan conteos físicos de inventarios? A parte de las pruebas realizadas por el contador y los bodegueros, la directora afirmó que se realiza un conteo físico de inventarios a final de año, esto para cumplir con los procedimientos de presentación de inventarios exigidos por la Dirección General de Ingresos, el contador por su parte también agregó que este conteo también le sirve para verificar la existencias de bodegas con las existencias presentadas por su “sistema de control de inventarios” de excel y que los encargados de realizar este conteo anual es el personal mismo de la peletería.

Tabla N: 6

¿Se responsabiliza a alguien por la información de existencia de inventarios?

Dirigido a	SI	NO
<b>Directora</b>	X	
<b>Contador</b>	X	
<b>Bodeguero</b>	X	

Fuente: Entrevista

Elaboración: Autor

En cuanto a si alguien se responsabiliza por la información física de los inventarios todos dijeron que sí, que el responsable es el contador.

“El contador también es el encargado de mantener los máximos y mínimos del inventario, él me avisa cuando un producto ya está próximo a terminarse para así mandarlo a pedir a la Importadora, también me aconseja cuanto comprar de estos productos” Esta fue la respuesta de la directora al consultarle si mantienen máximos y mínimos de inventarios,

¿Se concientiza al personal acerca del cuidado de los productos? Para concientizar al personal acerca del cuidado de los materiales tanto de los que exhiben como de los que se almacenan en la bodega la directora dijo se ha establecido un rol de limpieza y de orden de los materiales para los dependiente y para los bodegueros y que ella siempre está pendiente del cumplimiento de este rol.

En cuanto a la clasificación de los inventarios el contador explicó que él es el encargado de ubicar cada producto en la división que le corresponde, además decirles a los

bodegueros el cuarto donde deben ubicar las suelas y el sintético “para tener los materiales a mano”.

## **7.7 Información Financiera**

¿Es confiable la información financiera presentada? Al respecto la directora afirmó que la información financiera presentada si es confiable y que ella confía en el trabajo desarrollado por el contador.

“El dato del inventario obsoleto, tanto físico como del costo, lo tenemos, el problema es que no sabemos qué hacer con él, aunque estoy consciente del gasto de almacenaje y del espacio que ocupa dentro de las bodegas, además que es material que no me genera ninguna ganancia” Así contestó la directora al preguntarle si la información contable le permite ubicar inventario obsoleto.

“De existir, existen, yo sé cómo realizar mi trabajo, siempre lo he hecho bien, lo único es que estos procedimientos no están plasmados en algún documento” Esta fue la respuesta del contador al ser consultado si existen políticas y procedimientos en cuanto al registro de los inventarios, estos procedimientos a como dice el contador de existir” tan solo son del conocimiento de él y de nadie más, ni siquiera la directora sabe lo que hace el contador.

¿Es la información contable oportuna, actual y veraz a la hora de solicitarla? La directora contestó que sí, que la información siempre está lista a la hora que ella lo solicita, ya sea a mediados de la semana o al final de esta que es cuando el contador le presenta las salidas de bodega y las ventas semanales, afirmando que esta información también es verídica y actual.

## VIII Conclusiones

A través de los resultados de la presente investigación se pueden concluir lo siguiente:

El discernimiento y comprensión de los diferentes componentes que integran el marco de Control Interno del informe COSO es de vital importancia para una correcta implantación y desarrollo de mecanismos de control interno dentro de las empresas.

Determinar de forma correcta los criterios del informe COSO relacionados al control interno del área de inventarios es la base para establecer procedimientos y políticas que permitan presentar información con un grado de seguridad razonable.

A través de del conocimiento de la naturaleza del proceso operativo de Peletería La Guadalupana se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que esta entidad posee, comprendiendo de esta manera el comportamiento laboral y social de los integrantes de esta entidad.

Esta misma comprensión de Peletería La Guadalupana es la clave para evaluar la eficacia de los procedimientos de Control Interno desarrollados en el área de inventarios de esta entidad, permitiendo afirmar lo siguiente:

A pesar de que la dirección de la peletería no ha definido de manera clara y completa las funciones de cada individuo que integra el personal, esta misma dirección se ha encargado de transmitir una excelente conducta ética, lo cual hace reflejar un buen y agradable ambiente de control lo cual ha permitido que los trabajadores se sientan cómodos

en sus puestos de trabajo brindando una buena atención hacia los clientes que visitan el local.

En relación a la evaluación del riesgo, Peletería La Guadalupana no utiliza ningún instrumento para la identificación de estos riesgos, esto le crea serios problemas a la entidad pues sus inventarios no están asegurados, se detectaron entradas no autorizadas al área de bodega por personal que no es de esa área además de que la dirección admitió no saber qué hacer con el inventario obsoleto, este mismo inventario obsoleto crea problemas de espacio y aumenta el gasto de almacenaje.

Además la dirección se ve sujeta a las disposiciones del único proveedor que le abastece de productos, y, al no estar diversificada en este aspecto el proveedor decide si enviarle o no productos, este es un riesgo serio para el cual la dirección no tiene una alternativa definida de cómo enfrentarlo.

Dentro de las actividades de control se comprobó que la empresa no posee políticas establecidas para la mercadería obsoleta; tampoco tiene políticas ni procedimientos claramente definidos para el control de inventario y no existe un método de valuación de inventario.

Únicamente se realiza un inventariado físico al año, además de las pruebas que elabora el contador, de las cuales no se encontraron evidencia de haber sido llevadas a cabo durante el tiempo que duró esta investigación.

En este aspecto la directora dijo confiar en sus trabajadores, y esto que ya fue víctima de un fraude de parte de un bodeguero. Y a pesar de que la directora afirme que todo marcha bien, estas faltas de controles pueden estar ahogando y afectando a la empresa financieramente, provocando el aumento de inventario obsoleto y estático.

Respecto a la información esta se da de manera fluida dentro de la peletería. La información de abajo hacia arriba, desde los bodegueros hasta la directora siempre está a tiempo y es veraz, pero eso sí los procedimientos de comunicación son informales debido al tamaño de peletería, la directora expresó que su negocio es algo pequeño y que no necesita de tantos formalismos.

En cuanto al monitoreo, nada de esto existe en este negocio, el contador se supervisa a sí mismo, lo cual en cualquier momento puede restar la veracidad de los datos presentados. También la falta de monitoreo provoca que cada quien haga lo que quiera, es decir, que todo el personal presente una actitud de anarquismo hacia lo que debe hacer.

Una unidad de auditoría interna quizá esté de más, pero eso no resta la importancia del monitoreo y la supervisión tanto para los datos presentados por el contador como en el cumplimiento de las labores de cada dependiente y bodeguero.

En lo referido a los procedimientos y políticas del manejo de los inventarios, algunos aspectos si están definidos y se encuentran bien implantados a como son las salidas y entradas de mercadería, eso sí la manera de cómo son registrados estos datos no son supervisados por nadie, la confianza de la directora hacia el personal no basta, tanto el contador como los bodegueros se pueden coludir y no registrar las entradas y salidas apropiándose ellos de estos materiales.

Finalmente, la información contable es oportuna y fiable, pero esta información está siendo menoscabada por la cantidad de inventario obsoleto, además de la falta de supervisión lo cual le resta seriedad y objetividad a estos datos, por lo tanto se puede decir que el grado de seguridad razonable no es el más óptimo en cuanto a la elaboración y presentación de información para la toma de decisiones.

## **IX Recomendaciones**

Se le recomienda a la dirección la elaboración de un manual de funciones en el cual se especifiquen de manera clara y concisa las funciones de cada trabajador, además de la elaboración de un organigrama y colocarlo en un lugar visible para los trabajadores, al igual que los objetivos misión y visión de la empresa.

Otra recomendación es la realización del inventario obsoleto, ya sea mediante la venta al costo, promociones o rebajas que incentiven a los clientes, así como el levantamiento de inventario físico cada tres meses para aumentar el grado de razonabilidad de los datos presentados por el contador.

Así mismo se recomienda la utilización del método promedio ponderado para la valuación del inventario, puesto que por las características del inventario es el método que mejor se le adapta.

También se necesita que la dirección implemente un método de supervisión para las funciones de los trabajadores y que esta supervisión no sea hecha por los mismos trabajadores.

Se debe mejorar el sistema de información, que todos los miembros de la peletería estén al tanto del cumplimiento de los objetivos, misión y visión del negocio, así como de aspectos importantes que les ayuden a mejorar en el cumplimiento de sus labores.

Otra recomendación es la pronta adquisición de una póliza de seguros para el resguardo de los inventarios.

Finalmente las políticas y procedimientos para el manejo de los inventarios deben ser plasmados en un manual que determine como deben hacerse las cosas para todas las áreas del negocio y más aún en el área del inventario y así evitaren entradas no autorizadas al área de bodega, además de prevenir pérdidas derivadas del hurto de materiales.

## X Bibliografía

- ArensAlvin, Elder Randal J, Beasley Mark (2007) *Auditoría un enfoque integral*.10 Edición. México: Editorial Pearson Educación.
- Audidores Internos (2013) *Control I: Unidad de estudio 1-5*. Nicaragua.
- Catácora, F (1996). *Sistemas y procedimientos contables*. 1 Edición. Venezuela: Editorial Mc Graw – Hill.
- Ciavenatto, Adalberto (2000) *Administración: Proceso Administrativo*.3 Edición. Colombia
- Comisión Treadway (2009) *Informe ejecutivo COSO*. 3 Edición. Colombia.
- Díaz de Santos (1997) *Los nuevos Conceptos del Control Interno, Informe COSO*. Madrid.
- Fayol Henry (2009) *Qué entendemos por Control Interno: Informe COSO*. Recuperado el 05 de Agosto del 2014 del sitio <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml#ixzz3FJulilt>
- Fernández Menta, Adriana (2003) *Nuevo marco COSO*. 1 Edición. Argentina: Boletín del Instituto de Auditores Internos de Argentina.
- Fonseca Luna, Oswaldo (2008) *Sistema de control interno para organizaciones, guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno*. 1 Edición. Lima, Perú.
- García del Junco, Julio (2001) *Administración y Dirección*. España: Editorial Mc Graw – Hill.
- Hernández Roberto, Fernández Carlos, Baptista Pilar (2006) *Metodología de la Investigación*. 4 Edición. México: Editorial Mc Graw – Hill.
- IFAC - IAASB (2009) *Glosario de Normas Internacionales de Auditoría*. Estados Unidos.
- Kieso Donald, Weygandt Jerry (2005) *Contabilidad Intermedia*. México: Editorial Limusa.

Ladino Enrique (2006) *Control Interno. Las Distintas Responsabilidades en la Empresa.*

Recuperado el 05 de Agosto del 2014 del sitio

<http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso2.shtml#ixzz3FjwCIWyi>

Mantilla B, Samuel (2005) *Control Interno Informe COSO.* Colombia: ECOE Ediciones.

IFAC – NIIF (2009) *NIIF Para PYMES.* Estados Unidos.

Peña B, Jesús (2000) *Manual básico de Revisión y Verificación Contable.* Madrid:

Editorial Dykinson.

Poch R. (2000) *Manual de Control Interno.* 2 Edición. Barcelona España: Editorial

Gestión

Polimeni Ralph (1994) *Contabilidad de Costos: Conceptos y aplicaciones para la toma*

*de decisiones gerenciales.* 3 Edición. Colombia: Editorial Mc Graw – Hill.

Quintana Cabrales Alcides (2006) *¿Qué es Control Interno?* Venezuela.

Rivero Bolaños Ariamna, Campos ChaureroLisi *Evolución del Control Interno.*

Recuperado el 05 de Agosto del 2014 del sitio

<http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno2.shtml#ixzz3FjzN082g>

Santillana Juan Ramón (2003) *Establecimiento de Sistema de Control Interno la*

*Función de la Contraloría.* México: Editorial International Thomson

Schuster] (1992) *Control Interno.* 1 Edición. Argentina: Editorial Machi Grupo Editor

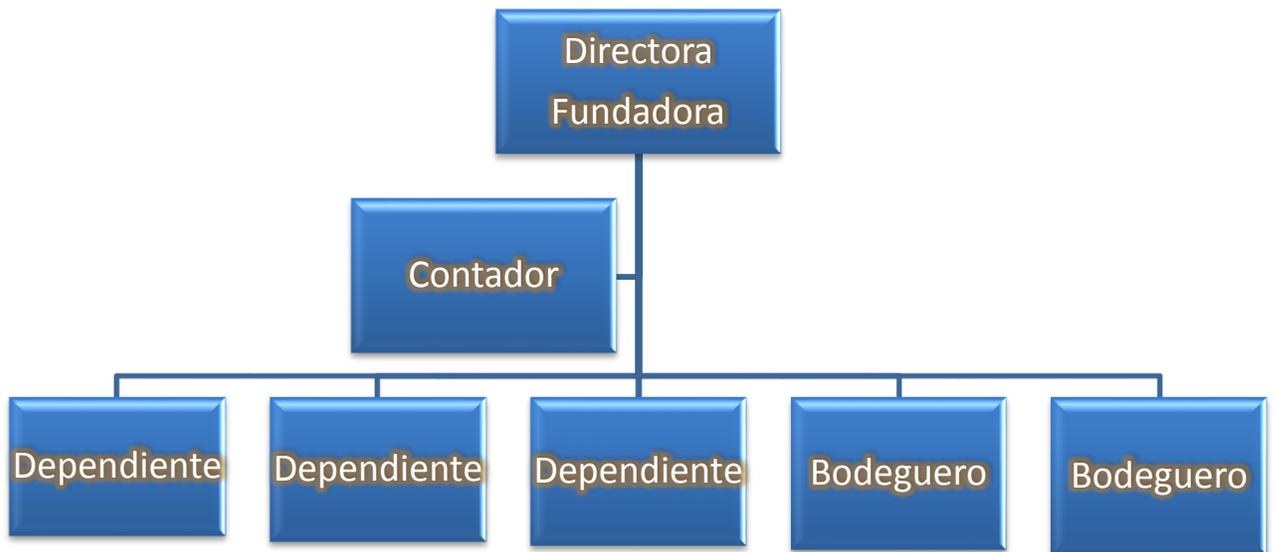
S.A

Toval Canelo Edgar (2008) *Control Interno de Inventarios.* Venezuela.

# ANEXOS

**Anexo 1**

**Organigrama de Peletería La Guadalupana**



Fuente: Entrevista

Elaboración: Autor

## Anexo 2

### Cuestionario de control Interno Aplicado al Área de inventarios de Peletería La Guadalupana

Cuenta: Inventario

Fecha: 15 de Septiembre 2014

Inventario	Si	No	Observaciones
1. Todas las compras son realizadas por medio de órdenes de compra, están pre numeradas y debidamente autorizadas.			
2. Las compras se basan en puntos de reorden, requisiciones o máximos y mínimos			
3. Se preparan informes de recepción y Están prenumerados.			
5.- ¿Son las ordenes de salida de almacén prenumeradas controladas de tal manera que se asegure que todas sean facturadas?			
6.- ¿Los datos de las órdenes de salida de almacén son revisadas por otro empleado distinto al del almacén o por un empleado de embarque, dejando evidencias?			
7.- ¿Quién facture, envía directamente copias de la factura a la dirección General?			
8- ¿La mercancía devuelta por los clientes es recibida por el departamento respectivo y las notas de crédito correspondientes están amparadas por una nota de entrada al almacén?			
9- La entidad tiene una provisión para la obsolescencia de inventario, explique esta política.			
10-Se realizan recuentos físicos de los inventarios, cada cuanto se realizan.			
11- Para hacer el recuento físico se contrata personal externo o es hecho por empleados diferentes al área de bodega.			

12- Los empleados del área de bodega tiene conocimiento del costo y del precio unitario de los productos?			
13- Las llaves de las bodegas las tiene un único empleado o cualquiera empleado del área de bodega puede tener acceso a las mismas.			
14- Cuando se recibe mercadería se hace un recuento físico con respecto a lo que figura en la factura de recibido.			
15- Se llevan tarjetas auxiliares tanto manuales como digitales con respecto a las salidas			
16- Si en el inciso anterior se contestó si, se hacen conciliaciones entre estos dos registros, cada cuanto se hacen estas conciliaciones.			
17- Para realizar las compras se realizan presupuestos de ventas o un control en cuanto a las existencias mínimas requeridas?			
18- Las boletas de entradas y salidas de mercancías son firmadas por el encargado de las bodegas.			

---

Elaborado por

Autor

---

Autorizado por

Directora Fundadora

Dirigido a: Directora Fundadora, Contador y Bodegueros.

Objetivos: Determinar si los métodos de contabilidad utilizados en el registro y valuación del inventario son razonables.

Determinar si las listas y clasificaciones de los artículos inventariados están debidamente recopilados.

Determinar si las unidades físicas de los inventarios representan debidamente los productos y materiales que son propiedad de la entidad y si están en existencia.

Determinar los procedimientos y políticas dirigidos al registro y cuidado de los materiales en bodega.

### Anexo 3

#### Entrevista con los Responsables de Bodega de Peletería La Guadalupana

Fecha: 26 Septiembre 2014

1. ¿Cuáles son sus funciones dentro de la entidad?
2. ¿Sus funciones son supervisadas por la dirección general o por otro empleado de la entidad?
3. Explique el proceso de realización de los pedidos de materiales
4. Explique el proceso de entrada de materiales a la bodega
5. ¿Tiene parentesco familiar con algún empleado de la entidad?
6. ¿Los clientes de la entidad tienen algún tipo de contacto con usted?
7. ¿Cómo es su relación laboral con la Dirección General y con el resto del personal?  
Buena  
Regular  
No muy buena.
8. ¿Cada cuánto va a la bodega?
9. ¿Cuándo va a la bodega, va solo o acompañado?
10. ¿Tiene conocimiento de la cantidad y precio de compra y venta de los artículos dentro de la bodega?
11. ¿Ha tenido experiencia laboral en puestos similares al que desempeña dentro de esta entidad?

---

Elaborado por

Autor

---

Autorizado por

Directora Fundadora

Dirigido a: Bodegueros

Objetivos: Determinar la competencia profesional, así como la ética del personal de bodega.

Determinar los procedimientos de entradas y salidas de materiales.

## Anexo 4

### Vista Interna del local de Peletería La Guadalupana

Fotografía tomada el 26 de Septiembre del 2014



**Anexo 4**

**Vista Interna de uno de los cuartos de la bodega de Peletería La Guadalupana.**

**Fotografía tomada el 26 de Septiembre del 2014**

