

UNIVERSIDAD PANAMERICANA  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría



**“Auditoría de control interno y legajo de papeles  
de trabajo de auditoría interna de inventarios para  
la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S. A.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

María Luisa Vicente Jeréz de Soto

Guatemala, Agosto 2013

**“Auditoría de control interno y legajo de papeles  
de trabajo de auditoría interna de inventarios para  
la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S. A.”**  
(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

María Luisa Vicente Jeréz de Soto

Lic. Mynor Godínez de León (**Asesor**)  
Licda. Alba Girón de Castillo (**Revisora**)

Guatemala, Agosto 2013

**Autoridades de La Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus  
**Rector**

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González  
**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Vicerrector Administrativo**

**Autoridades de La Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cóbar  
**Decano Facultad de Ciencias Económicas**

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj  
**Coordinador**

Tribunal que practicó el Examen General de la  
Práctica Empresarial Dirigida (PED)

Lic. Julio Antonio Cantoral  
Examinador

Lic. Hugo Armando Perla  
Examinador

Ernesto Ramón Tzún Coxaj  
Examinador

Lic. Mynor Godínez de León  
**Asesor**

Licda. Alba Girón de Castillo  
**Revisora**



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0125-2013**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 24 DE JUNIO DEL 2013**

**SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Mynor Godínez de León, tutor y Licenciada Alba Girón Marroquín, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO Y LEGAJOS DE PAPELES DE TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.", Presentado por él (la) estudiante María Luisa Vicente Jeréz, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.583, de fecha 13 de marzo del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Contadora Pública y Auditora, en el grado académico de Licenciada.

  
Lic. César Augusto Custodio

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



Mynor Roél Godínez de león  
**Contador Público y Auditor**

56966359

mrgodinezdeleon@yahoo.com.mx

Guatemala, 08 de octubre de 2012

Señores:  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: **“Auditoría de control interno y legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para la empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S. A.”**, realizado por María Luisa Vicente Jeréz de Soto, carné No. 1125064, estudiante de la carrera de Licenciatura Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la tutoría del mismo, observando que cumple con los requisitos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico en la Práctica Empresarial Dirigida con la nota de 80 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Lic. Mynor Roél Godínez de León  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2102

**Alba Consuelo Girón Marroquín  
Licenciada en Administración Educativa  
Colegiado No. 9625**

**Guatemala, noviembre 17 de 2012**

**Señores**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar (Decano)**

**Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj (Coordinador)**

**Universidad Panamericana**

**Ciudad.**

**Señores:**

**En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del tema: “ Auditoría de control interno y legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima” realizado por María Luisa Vicente Jeréz, Carné No. 1125064, estudiante de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría; he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana.**

**De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con los requisitos, para ser sometida al Examen Privado Técnico Profesional (EPTP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado según la revisión realizada en dicha Práctica Empresarial Dirigida.**

**Al ofrecerme para cualquier aclaración, me suscribo de ustedes.**

  
**Licda. Alba Consuelo Girón Marroquín**

**c.c. archivo**





# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 0483.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Vicente Jerez, María Luisa** con número de carné 1125064 aprobó con **82 puntos** el Examen Técnico Profesional, del programa de Actualización y Cierre Académico ACA Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoria, en la Facultad de Ciencias Económicas el trece de marzo del año 2013.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinticuatro días del mes de julio del año dos mil trece.

Atentamente,

  
M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico



  
Vo.Bo. M.Sc. Alba de González  
Secretaria General



Elvia Ortiz  
cc.Archivo.



## **Resumen**

El presente trabajo es un informe de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) titulado “Auditoría de control interno y legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima”, contiene la metodología de la investigación, de tipo descriptiva, debido a que el problema se basó en un hecho real.

A solicitud de la administración de la empresa la información legal-financiera fue modificada para la presentación de resultados. Desde las primeras visitas realizadas se observó la falta de control interno en todas las áreas. Sin embargo se hicieron esfuerzos por enfocar el trabajo en otra área como costos y presupuestos, pero existieron limitaciones en la revelación de la información.

Para finalizar se autorizó entregar un informe de evaluación de control interno de inventarios previo a la auditoría de control interno y un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para el auditor interno, el cual se espera sirva de guía para futuras evaluaciones, así como guía para evaluar otras áreas.

## **Introducción**

El trabajo que se presenta a continuación es el resultado de la investigación realizada en la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima (nombre ficticio), en forma específica en el área de inventarios, el cual tiene como fin evaluar los procedimientos de control, registro y salvaguarda de los productos que forman parte de dicha área y presentar un informe de auditoría interna de inventarios; asimismo, proporcionar un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para que sirvan de guía al auditor interno en evaluaciones futuras de inventario.

El informe de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) titulado “Auditoría de control interno y legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima”, contiene un informe de auditoría de control interno de inventarios, y un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para que sirvan de guía al auditor interno en evaluaciones futuras de inventario, con el fin de lograr un proceso eficiente, que vaya en pro del mejoramiento continuo del área de inventario y por ende de la empresa. Entre los papeles de trabajo incluye la planificación, evaluación de control interno y cédulas analíticas. La valuación de los inventarios de la empresa no fue posible realizarla por limitaciones en el acceso a información, en especial la hoja técnica de costos. La evaluación del registro contable tampoco fue posible realizarla debido a que la entidad no permitió realizar un conteo físico a una muestra selectiva.

Se tiene antecedente de la existencia de dos empresas dedicadas a la producción de aglomerado en Guatemala, esto genera una competencia muy cerrada entre ellas, además las obliga a ser eficientes en los procesos para tener la mejor posición en el mercado. Los precios de la empresa están sujetos por la competencia, al tener la eficiencia en los controles y procesos permitirá a Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima, identificar los puntos débiles y fortalecerlos y así disminuir costos y fijar precios sobre costos reales, además permitirá a la empresa cumplir con los pedidos a clientes en forma rápida, tomando en cuenta que se tiene antecedente de inconformidad con el despacho de pedidos.

A pesar de la poca confianza en la tecnología por parte de la administración, ésta última autorizó la alimentación del sistema de control de inventarios, lo que permitirá tener un mejor control de las existencias.

Implementada la propuesta de mejora, la empresa logrará corregir en gran medida las deficiencias detectadas y así obtener mayores beneficios económicos.

En igual forma, la Práctica Empresarial Dirigida (PED) realizada, ha constituido un aporte técnico para la universidad, al ser fuente de consulta para otros estudiantes, contribuir a las actividades empresariales en nuestro país y sobre todo para que el estudiante ponga en práctica los conocimientos y experiencias obtenidas en el transcurso de la carrera, previo a obtener el título de licenciado en Contaduría Pública y Auditoría.

El presente informe está integrado así: Inicia con la introducción, cuatro capítulos y se presentan las referencias y los anexos que se utilizaron en la investigación.

En el capítulo 1 se presentan: Los antecedentes, el marco teórico, el planteamiento del problema, los objetivos esperados, los alcances y límites de la Práctica Empresarial Dirigida.

El capítulo 2 está compuesto por la metodología aplicada, los sujetos de la investigación y los instrumentos utilizados en la investigación.

El capítulo 3 está formado por los resultados de la investigación y el respectivo análisis de resultados.

El capítulo 4 está constituido por el informe de auditoría interna de la evaluación del control interno de inventarios de la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima y un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para que sirvan de guía al auditor interno en evaluaciones futuras de inventario.

## **Capítulo 1**

### **1.1 Antecedentes de la Empresa**

La entidad que proporcionó la oportunidad de realizar la Práctica Empresarial Dirigida (PED) solicitó que se plasmen en el presente informe datos ficticios, la información en su mayoría formal administrativa ha sido modificada.

Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., es una empresa guatemalteca, la planta se encuentra ubicada en el departamento de Jalapa. Fue fundada el 18 de julio del año 2001 por un grupo de inversionistas con visión forestal, el objetivo de la empresa es cubrir las necesidades de demanda de un creciente nicho del mercado regional, que ha sustituido el tradicional uso de productos maderables por productos innovadores como lo es el aglomerado. En la actualidad la empresa, se dedica a la producción y comercialización de tableros de ingeniería de madera, comercializa con clientes nacionales e internacionales.

El aglomerado se obtiene a partir de la unión y prensado de partículas de madera mediante un adhesivo que agrupa las ventajas y cualidades que tienen relación con la estabilidad y consistencia uniforme de su composición. Este tipo de producto maderable permite una aplicación sin mayores complicaciones en el campo de la construcción en una gran variedad de dimensiones y acabados que permiten una mayor libertad y variedad estética, lo que se convierte en su mayor ventaja.

Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A. constituida en el año 2001 como una Sociedad Anónima con socios ingenieros guatemaltecos, la escritura social de la entidad establece denominación social, la dirección de planta, bodega y oficina, la planta se encuentra en Km. 101 Barrio San Francisco, Jalapa, Guatemala, las oficinas y bodega en Km. 18.5 Carretera al Club Mayan Golf, Villa Nueva, Guatemala, según Patente de Comercio No. 123456, folio 789, libro 012 y Patente de Sociedad No. 345678, folio 901, libro 234, con un capital social de Quinientos mil quetzales (Q 500,000.00) dividido y representado por quinientas acciones con un valor nominal de mil quetzales (Q 1,000.00) cada una. Inscrita en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT con número de identificación tributaria 5678901-2.

### **1.1.1 Misión**

“Producir y comercializar tableros de fibra de madera a nivel centroamericano incorporando las últimas innovaciones y actualizaciones a los productos y a su gestión que generen valores agregados y diferenciados para suplir las necesidades de los mercados cambiantes y dinámicos”.

### **1.1.2 Visión**

“Convertirse en la empresa líder de Centro América en la producción y comercialización de tableros de fibra de madera, maximizando el valor de los bosques de forma sostenible integrando una producción forestal de excelencia y una transformación industrial eficiente de productos con valor agregado”.

### **1.1.3 Estructura Organizacional**

La Empresa funciona en el país con mano de obra calificada. La gerencia encargada de la administración y recursos humanos no cuenta con un organigrama oficial, ni descripción de puestos, ni perfil de empleado.

El personal está conformado por 102 trabajadores 15 de ellos en el área administrativa. El personal administrativo emite factura por los servicios prestados. El personal de la empresa se divide en los departamentos siguientes:

- a) Gerencia General

Es el primer nivel jerárquico dentro de la estructura de la entidad y el representante legal de la empresa, quien además es uno de los socios accionistas.

- b) Gerencia Financiera

Cuenta con un Gerente Financiero, un Auditor Interno, un Contador General y un asistente de contabilidad. Se encargan de realizar y analizar los estados financieros que trasladan al gerente general, llevan el control del flujo de efectivo, pago de impuestos, planillas de IGSS, emisión de cheques y archivo financiero contable. Este departamento se encuentra ubicado en las oficinas de Villa Nueva.

c) Gerencia de Ventas y Cobros

Está integrado por un Gerente de Ventas, una secretaria, un encargado de facturación (que se encarga del control de importaciones, lleva un expediente de cancelación de beneficios de empresas bajo el amparo del Decreto No. 29-89 del Congreso de la República de Guatemala), un bodeguero y cuatro vendedores. Tienen como responsabilidad cumplir con las metas mensuales establecidas de ventas y cobros, realizar los cobros a los clientes, solicitar la programación de la producción para entregarla en tiempo. Este departamento se encuentra ubicado en las oficinas de Villa Nueva.

d) Gerente Administrativo

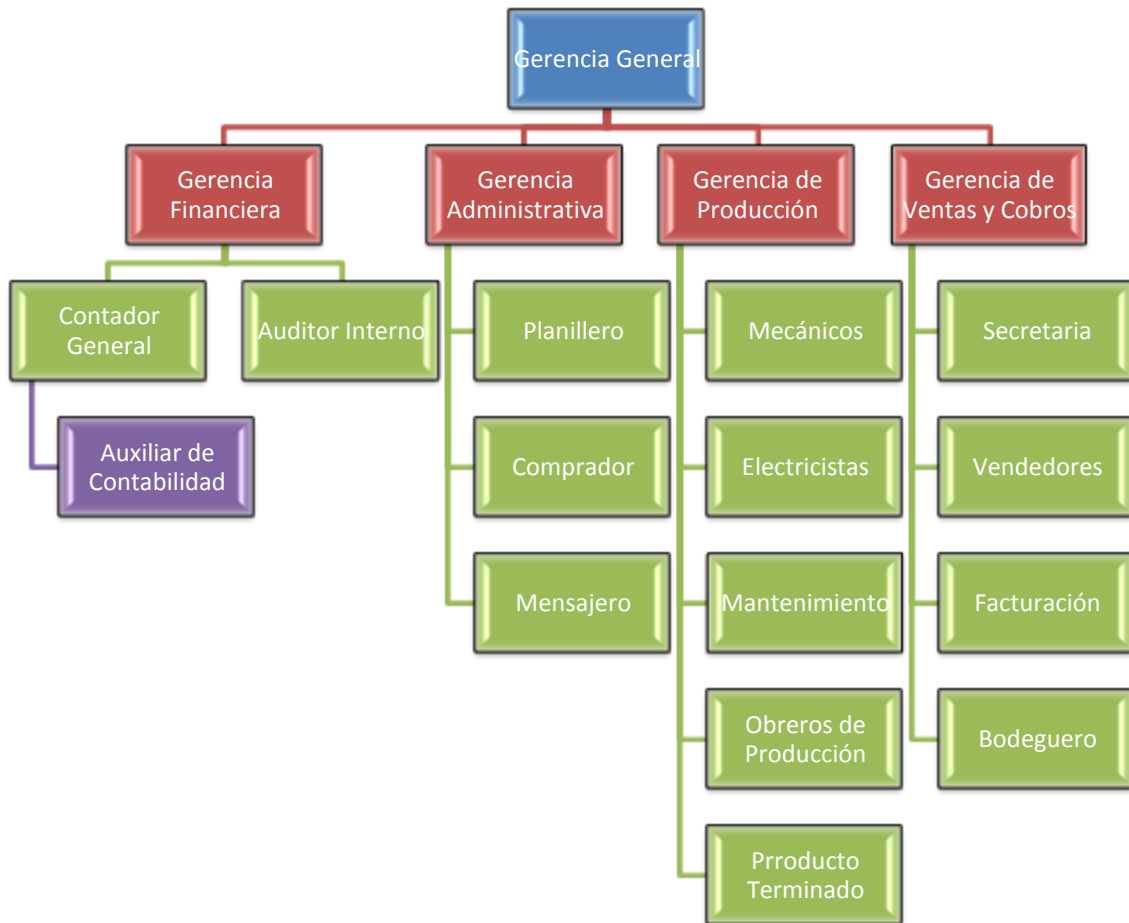
Cuenta con un Gerente Administrativo, un comprador, un mensajero y un encargado de planillas y recursos humanos. Se encargan de proveer todo lo necesario para los insumos y materia prima de producción, pago de planillas de sueldos y lleva el control y archivo del personal de la empresa. Este departamento se encuentra ubicado en la planta localizada en Jalapa.

e) Gerencia de Producción

Cuenta con un Gerente de Producción, 82 obreros, entre los que hay: encargados de producto terminado y despacho, mecánicos, electricistas, personal de mantenimiento, personal de producción.

La empresa no cuenta con contratos de trabajo para los empleados, lleva control de registro en el libro de salarios que está autorizado por el Ministerio de Trabajo. Cumple con obligaciones patronales de seguro social y recreación, (IGSS e IRTRA); y otorga las prestaciones de ley a todo el personal que se encuentra en relación de dependencia.

**Estructura Organizacional de  
Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A.**



**Fuente: Datos proporcionados por la Empresa. Organigrama, elaboración propia.**



#### **1.1.4 Información Comercial**

La empresa vende los productos a través de la marca que tiene registrada como Tableros de Madera (TabMa) a todos los fabricantes y distribuidores en el área de Guatemala y Centro América.

Algunos de estos productos son tableros de aglomerado, tableros recubiertos con papel melamínico en varios colores y texturas, y tableros recubiertos con chapa de maderas preciosas.

Dentro de la entidad se observó la promoción de la responsabilidad social empresarial en la gestión del recurso humano y el medio ambiente. En este sentido, colabora con las comunidades que viven en los alrededores apoyando económicamente a los pequeños agricultores forestales mediante la compra y gestión de desechos y al mismo tiempo contribuyendo con detener la disminución del empleo en el sector y manteniendo una relación de beneficio con dichas comunidades.

La entidad posee clientes locales e internacionales.

#### **1.1.5 Información Financiera**

La empresa trabaja la información contable financiera mediante dos programas electrónicos. Uno de los dos programas electrónicos es operado por el departamento de ventas, este sistema controla la emisión de las facturas, los inventarios y cuentas por cobrar, y el otro programa electrónico es operado por el área de contabilidad, éste último controla todos los registros de las operaciones relacionadas con la contabilidad de dicha empresa, controla las cuentas por pagar, emite los libros habilitados de forma electrónica que exige la Superintendencia de Administración Tributaria.

La empresa no cuenta con presupuestos, ni con ningún tipo de manual y las políticas no tienen un proceso establecido.

Las instrucciones gerenciales específicas sobre algún procedimiento o cambios en los existentes son difundidas por medio de memorándum o correo electrónico, en otros casos los asuntos son tratados personalmente y las instrucciones finales son dadas verbalmente.

La empresa cuenta con capital propio para su funcionamiento. La administración de la empresa ha coordinado varios reportes gerenciales que ayudan a tener control sobre costos y resultados de la operación.

Los estados financieros son preparados por el contador general y revisados conjuntamente con los gerentes general y financiero, por lo regular 4 veces al año. Son de suma importancia para la empresa ya que los utiliza para la actualización de información en los bancos, donde tiene créditos vigentes. De los estados financieros, el más importante es el preparado y revisado a fin de año, utilizado para la preparación y presentación de la declaración anual del Impuesto Sobre la Renta ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT).

El diagnóstico integral reveló que las ventas anuales de la empresa superan los treinta millones de quetzales y además posee una cuenta por cobrar muy sana.

La empresa maneja un reporte de control anual de ventas y cobros, que es preparado por el departamento de ventas a inicio del año. El proceso utilizado es fraccionarlo por cada mes del año y luego es revisado semanalmente.

### **1.1.6 Aspectos Legales y Fiscales**

#### **➤ Constitución Política de la República de Guatemala – 1985.**

Salario:

En su Artículo No. 102, la Constitución Política de la República de Guatemala establece que se debe remunerar en igual forma un trabajo prestado en igualdad de condiciones eficiencia y antigüedad. Establece también que el monto del salario no debe ser menor al mínimo fijado por las leyes respectivas, ya que con éste se debe cubrir las necesidades normales de orden material, moral y cultural y que le permitan al trabajador o trabajadora satisfacer los deberes en la familia. La entidad cumple con lo anterior.

➤ **Código de Comercio. Decreto No. 2-70 del Congreso de la República y sus reformas.**

El Código de Comercio, Decreto No. 2-70 del Congreso de la República de Guatemala, regula todo lo concerniente al comercio en el territorio guatemalteco, conceptos importantes, su forma de constitución y obligaciones mínimas, entre otras.

Éste delimita cuáles son consideradas sociedades mercantiles (Artículo No. 10), bancos, aseguradores y análogas (Artículo No. 12), instituciones y entidades públicas (Artículo No. 13); otorgándoles personalidad jurídica independiente. La entidad cuenta con su patente de comercio y sociedad debidamente aprobada y por ende cuenta con una personalidad jurídica independiente de sus socios.

➤ **Código Tributario. Decreto No. 6-91 del Congreso de la República de Guatemala.**

Éste define a la entidad que le compete fiscalizar el pago correcto de impuestos, las sanciones y derechos a que se encuentra sujeta la empresa en caso de incumplir con las formalidades establecidas. La entidad ha tenido revisiones por parte de la Superintendencia de Administración Tributario y no ha tenido ningún litigio fiscal a la fecha.

➤ **Código de Trabajo. Decreto No. 1441 del Congreso de la República de Guatemala.**

Las jornadas de trabajo, se fijan entre los Artículos Nos. 116 y 124 del Código de Trabajo. La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede ser mayor de ocho horas diarias, ni exceder de un total de cuarenta y ocho horas a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede ser mayor de seis horas diarias, ni exceder de un total de treinta y seis horas a la semana. Tiempo de trabajo efectivo es aquel en que el trabajador permanezca a las órdenes del patrono.

Trabajo diurno es el que se ejecuta entre las seis y las dieciocho horas de un mismo día. Trabajo nocturno es el que se ejecuta entre las dieciocho horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La labor diurna normal semanal será de cuarenta y cuatro horas de trabajo efectivo, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario. Se exceptúan de esta disposición, los trabajadores agrícolas y ganaderos y los de las empresas donde labore un número menor de diez, cuya labor diurna normal semanal será de cuarenta y ocho horas de trabajo efectivo, salvo costumbre más favorable al trabajador. Pero esta excepción no debe extenderse a las empresas agrícolas donde trabajen quinientos o más trabajadores.

No están sujetos a las limitaciones de la jornada de trabajo:

- 1) Los representantes del patrono;
- 2) Los que laboren sin fiscalización superior inmediata;
- 3) Los que ocupen puestos de vigilancia o que requieran su sola presencia;
- 4) Los que cumplan su cometido fuera del local donde esté establecida la empresa, como agentes comisionistas que tengan carácter de trabajadores; y
- 5) Los demás trabajadores que desempeñen labores que por su indudable naturaleza no están sometidas a jornadas de trabajo.

Sin embargo, todas estas personas no pueden ser obligadas a trabajar más de doce horas, permitiendo casos de excepción muy calificados que se determinen en el reglamento, haciéndose acreedores al pago de las horas extraordinarias que se laboren con exceso al límite de doce horas diarias.

El organismo ejecutivo, mediante acuerdos emitidos por conducto del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, debe dictar los reglamentos que sean necesarios para precisar los alcances de este Artículo.

Las licencias y descanso para todos los trabajadores se establece en el Artículo No. 127 del Código de Trabajo, así como los períodos pre y post parto (Artículo No. 177).

El período de vacaciones se establece en los Artículos Nos. 134 y 137 del mismo código.

El aguinaldo (Decreto No. 76-78) y bono 14 (Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público), mediante Decreto No. 42-92 del Congreso de la República de Guatemala.

La entidad cumple con todo lo antes mencionado para todos los empleados registrados en planilla. Cuenta con libro de salarios autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social. La empresa no tiene emitidos y firmados contrato individual de trabajo para sus empleados.

➤ **Ley del Impuesto Sobre la Renta.**

Esta ley establece un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos, también los tipos de régimen que pueden optar las entidades jurídicas. La entidad se encuentra inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria como persona jurídica bajo el régimen optativo según Artículo No. 72.

➤ **Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Decreto No. 27-92 del Congreso de la República de Guatemala.**

Esta ley establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos y contratos gravados, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas. La entidad cuenta con libros de compras y ventas autorizados por la Superintendencia de Administración Tributaria. La entidad emite factura por cada venta realizada, tanto de venta nacional como de exportación. Presenta declaración mensual del impuesto.

➤ **Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO). Decreto No. 73-2008 del Congreso de la República de Guatemala.**

La empresa se encuentra afecta al impuesto por ser una entidad jurídica inscrita en el régimen optativo del ISR.

➤ **Decreto ley No. 29-89.**

La presente Ley tiene por objeto promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías con destino a países fuera del área centroamericana, así como regular el funcionamiento de la actividad exportadora o de maquila de las empresas dentro del marco de los regímenes de Perfeccionamiento Activo o de Exportación de Componente Agregado Nacional Total. La entidad está amparada bajo el régimen de admisión temporal.

➤ **Otras obligaciones.**

➤ **Régimen de seguridad social.**

Inscrita en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), con su respectivo número patronal. Realiza pagos mensuales según lo establecido en el Acuerdo No. 1118, sobre la base del total de sueldos ordinarios pagados mensualmente a los trabajadores, descontando el 4.83% de la cuota laboral y pagando la empresa el 10.67% de la cuota laboral, 1% IRTRA y 1% de INTECAP.

➤ **Decreto 4-2012 y 10-2012**

El Decreto 4-2012 Ley Disposiciones para el fortalecimiento del sistema tributario y el combate a la defraudación y al contrabando. Entró en vigencia en marzo del 2012. La empresa tendrá que apegarse a lo relacionado a costos y gastos deducibles del Impuesto Sobre la Renta, también lo relacionado con la Ley del Valor Agregado, la base del débito fiscal, aplicado a todas las entidades mercantiles que emitan factura. El impuesto estará incluido en el precio. También algunas modificaciones al Código Tributario que podrían beneficiar a la empresa, como facilidades de pago y solvencia fiscal.

El Decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria. Entró en vigencia el 15 de marzo del 2012, con excepciones, entre ellas el Impuesto Sobre la Renta que entra en vigor el 1 de enero del 2013. La empresa tendrá que inscribirse bajo un nuevo régimen o bien quedará automáticamente inscrita al régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, tomar inventario en junio y diciembre, los sueldos y salarios deben estar reportados al IGSS, los

viáticos fuera del país deben estar documentados, se paga por los ingresos brutos por 31% por 8%, cambiaron algunas deducciones, el cálculo, retención y forma de reportar para trabajadores en relación de dependencia tuvo variaciones muy importantes y significativas.

Cuadro No. 1

**Análisis FODA Empresarial**

**Referido al período del 1 de enero al 31 de diciembre 2011**

**Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
➤ Ubicación de las instalaciones para la producción	➤ Crecimiento potencial en el mercado nacional y extranjero
➤ Variedad de Productos	➤ Incremento de diversidad de productos
➤ Calidad de los productos	➤ Demanda de productos
➤ Clientes potenciales locales y del exterior	➤ Poca competencia
➤ Personal con experiencia	
DEBILIDADES	AMENAZAS
➤ Margen de ganancia derivado de competencia	➤ Incremento de importaciones del producto
➤ Control interno en general, especialmente en inventarios	➤ Escases de materias primas
➤ Tardanza en entrega de productos	➤ Cambios a la leyes tributarias
➤ Clientes inconformes por tardanza en la entrega de pedidos	➤ Que la competencia aumente su capacidad instalada
➤ Proveedores inconformes por retraso en pagos	
➤ Producción insuficiente para cubrir la demanda	
➤ Ineficiencia en despachos	
➤ Falta de control de presupuestos	
➤ Falta de estrategia de mercadeo	

Fuente: Elaboración propia



La entidad Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., ha sido muy celosa en cuanto a cantidades y costos, sin embargo algunas debilidades son muy notorias como la falta de control interno en todos los aspectos, también el registro y evaluación de costos y asignación de precios a los productos, programación de producción y despacho de pedidos. Las fortalezas como variedad y calidad de productos pueden guiarlos a aprovechar las oportunidades y posicionarlos en el mercado para que los precios sean establecidos por ellos y no estar ligadas a los establecidos por la competencia.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Al consultar al auditor interno, indicó que no cuenta con un plan o programa anual y que no ha realizado auditoría al inventario, tampoco ha participado en ninguna toma física de inventario.

En la visita a las bodegas se detectó que el inventario físico se práctica anualmente y en la realización únicamente intervienen bodegueros. El sistema de valuación del inventario es el PEPS. No cuentan con ningún tipo de seguro para resguardar el inventario.

La empresa no tiene un procedimiento ni política sobre los artículos obsoletos; sin embargo, el personal de bodega mostró artículos que no han tenido movimiento por período de un año. Se observó además que la empresa no cuenta con un procedimiento uniforme y eficaz de los pedidos, especialmente cuando la entrega es parcial.

No cuenta con un catálogo de artículos tanto de inventario para la venta como de repuestos y suministros.

Uno de los sistemas electrónicos con que cuenta la empresa tiene el control del inventario de producto terminado, el que permite conocer las salidas y existencias de cada artículo, pero no ha sido alimentado a la fecha. No cuenta con un registro contable actualizado del inventario.

Durante la investigación realizada en la empresa se determinó que no cuenta con un adecuado ambiente de control, tampoco con políticas establecidas y escritas en todos los aspectos contables, financieros, fiscales y administrativos.

También se determinó que el empleado encargado de realizar los costos tiene mucha experiencia y conocimientos para aplicar técnicas de costos conocidas, sin embargo, no se aplican o comparan resultados con el procedimiento actual. El procedimiento actual para determinar costos es colocando precios al inventario derivado de la competencia. Es necesario mantenerse en el mercado, sin embargo, si se realiza un análisis comparativo de las diferentes formas de cálculo de costo con el procedimiento actual se podrá visualizar los costos de cada proceso, identificar debilidades y actuar sobre ellas, y así mejorar su posicionamiento en el mercado. Identificar los puntos débiles en su proceso de producción ayudará a la administración a crear, disminuir o aumentar los controles.

### 1.3 Justificación

La empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., como se ha denominado a la empresa objeto de estudio, tiene debilidades muy notorias en el ambiente de control, especialmente en el área de inventarios; debilidades que han provocado caer en los males comunes del manejo de inventarios.

Las razones fundamentales que conllevan a plantear y desarrollar esta investigación son las limitaciones en el acceso de información y autorización de revelación de la misma. Por lo que a solicitud de la administración y con autorización de ella se presenta a la empresa objeto de estudio, un informe de auditoría interna de control interno de inventarios y un legajo de papeles de trabajo para una auditoría de inventarios, que permita a la administración evaluar las soluciones planteadas a algunos de los problemas observados, entre ellos falta de procedimientos, control y registro inadecuado de los inventarios de materia prima, producto terminado, repuestos y suministros, lo que a la vez ayudará a evitar los males comunes en el manejo de ellos, como riesgos por robos, sustracciones, faltantes, obsolescencia, merma, mala clasificación y ubicación de mercadería, registros incorrectos, falta de registros de movimientos de inventario, cifras registradas de inventario que no coinciden con el inventario actual. Además el auditor interno no se ha involucrado en la evaluación y toma de inventario.

### **1.3.1 Pregunta de la Investigación**

¿Qué consecuencias resultan de la carencia de una evaluación efectiva, oportuna y objetiva del control, registro, almacenamiento y despacho de los inventarios?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Realizar una auditoría de control interno de inventarios y entregar un informe de control interno de inventarios de la empresa industrial Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A. y un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para que sirvan de guía al auditor interno en evaluaciones futuras de inventario.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Presentar un informe de control interno de inventarios con los hallazgos más importantes.
- Establecer la existencia de un programa anual de auditoría.
- Establecer la existencia de legajo de papeles de trabajo en auditoría interna.
- Establecer existencia de procedimientos en el registro de altas y bajas de inventario.
- Evaluar la existencia de políticas de obsolescencia de inventarios, inventario de lento movimiento.
- Proponer un formato en Excel que permita al gerente de producción tener control de la producción, según las solicitudes de los clientes.
- Proponer una estructura organizacional (organigrama) acorde a segregación de funciones y responsabilidades.

## **1.5 Alcances y Límites**

### **1.5.1 Alcances**

- Se hicieron visitas a las oficinas administrativas y planta, mediante las cuales se observó, entrevistó y cuestionó los procesos de estudio del diagnóstico contando con el apoyo del personal administrativo, mayormente del contador general y personal de bodega y planta, extrayendo la información necesaria por medio de distintas técnicas y herramientas que

permitieron el conocimiento necesario para presentar los resultados de la propuesta que será de beneficio para la empresa.

- El alcance de la investigación comprendió la evaluación de recolección de información, lo cual implicó un análisis de los documentos necesarios e importantes para determinar cuáles son las políticas y procesos existentes y cómo se llevan a cabo los registros contables de inventarios, así como su salvaguarda.
  
- El período evaluado fue del 1 de enero al 31 de diciembre del 2011.

### **1.5.2 Límites**

- Por recomendaciones de la gerencia general, no se menciona el nombre real de la empresa objeto de estudio, el nombre que se utiliza en el trabajo para su identificación es ficticio.
- Por requerimiento de la entidad se cambió el número de identificación tributaria.
- La evaluación del registro de inventarios por contar con información técnica de producción y costos, tampoco se autorizó revelar.
- Por requerimiento de la administración no se revelan los proveedores ni los clientes más importantes.
- Por requerimiento de la gerencia general, no se mencionan cifras ni se incluyen las cédulas analíticas del inventario, ni resultados de la toma física, únicamente se hace mención de las faltas al control interno.
- A pesar de que se tuvo acceso a la información financiera, estados de resultados, balances, planillas, kardex, hoja de control de costos, no fue autorizado revelar cantidades ni cifras, únicamente se autorizó revelar aspectos relacionados con procesos y políticas.

## **1.6 Marco Teórico**

### **Madera**

La madera es un material ortótropo encontrado como principal contenido del tronco de un árbol. Los árboles se caracterizan por tener troncos que crecen cada año y que están

compuestos por fibras de celulosa unidas con lignina. Las plantas que no producen madera son conocidas como herbáceas.

El uso de la madera, una vez cortada y secada, la madera se utiliza para muchas aplicaciones como: fabricación de pulpa o pasta, materia prima para hacer papel, alimentar el fuego se denomina leña y es una de las formas más simples de biomasa, ingeniería, medicinal y construcción.

## **Manufactura de la Madera**

### **Tableros**

#### **Aglomerados**

“Se obtiene a partir de pequeñas virutas o serrín, encoladas a presión en una proporción de 50% virutas y 50% cola. Se fabrican de diferentes tipos en función del tamaño de las partículas, de su distribución por todo el tablero, así como por el adhesivo empleado para su fabricación. Por lo general se emplean maderas blandas más que duras por facilidad de trabajar con ellas, ya que es más fácil prensar blando que duro.

Los aglomerados son materiales estables y de consistencia uniforme, tienen superficies totalmente lisas y resultan aptos como bases para enchapados. Existe una amplia gama de estos tableros que van desde los de base de madera, papel o laminados plásticos. La mayoría de los tableros aglomerados son relativamente frágiles y presentan menor resistencia a la tracción, sin embargo los contrachapados tienen mejor resistencia debido a que tienen capas superpuestas perpendicularmente de chapa.

Aunque se debe evitar el colocar tornillos por los cantos de este tipo de láminas, si fuese necesario, el diámetro de los tornillos no debe ser mayor a la cuarta parte del grosor del tablero, para evitar agrietamientos en el enchapado de las caras. Además hay diferentes tipos de aglomerado:

### **Aglomerados de fibras orientadas**

Material de tres capas fabricado a base de virutas de gran tamaño, colocadas en direcciones transversales, simulando el efecto estructural del contrachapado.

### **Aglomerado decorativo**

Se fabrica con caras de madera seleccionada, laminados plásticos o melamínicos.

### **Aglomerado de tres capas**

Tiene una placa núcleo formada por partículas grandes que van dispuestas entre dos capas de partículas más finas de alta densidad.

### **Aglomerado de una capa**

Se realiza a partir de partículas de tamaño semejante, distribuidas de manera uniforme. Su superficie es relativamente basta.

### **Contrachapado**

Un tablero o lámina de madera maciza es relativamente inestable y experimentará movimientos de contracción y dilatación, de mayor manera en el sentido de las fibras de la madera, por esta razón es probable que sufra distorsiones.

### **Tableros de fibras**

Los tableros de fibras se construyen a partir de maderas que han sido reducidas a los elementos fibrosos básicos y posteriormente reconstituidas para formar un material estable y homogéneo. Se fabrican de diferente densidad en función de la presión aplicada y el aglutinante empleado en su fabricación.

### **Chapas**

Se denomina chapa precompuesta a una lámina delgada de madera que se obtiene mediante la laminación de un bloque de chapas a partir del borde del bloque, es decir, a través de las capas de madera prensadas juntas. Las tiras de las chapas originales se convierten en el "grano" de la

chapa precompuesta, obteniéndose un grano que es perfectamente recto u homogéneo”. (Peña, 2006: 47)

## **Inventarios**

### **Definición de inventarios**

Es un recurso de la empresa, y así como cualquier otro activo, representan una propiedad que genera un beneficio en el futuro. Los inventarios forman parte del activo circulante y constituyen la partida principal de mercancías que un negocio tiene para realizar actividades comerciales y de operación.

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

El objetivo de los métodos de valuación es determinar el costo que será asignado a las mercancías vendidas y el costo de las mercancías disponibles al terminar el período.

Se debe seleccionar el que brinde al negocio la mejor forma de medir la utilidad neta del período y el que sea más representativo de su actividad.

- Costo Identificado
- Costo Promedio
- Primero en Entrar, Primero en Salir o "PEPS"
- Último en Entrar, Primero en Salir o "UEPS"
- Método Detallista.

### **Nota**

Norma Internacional de Información Financiera No. 2 Inventarios, en esta norma el método UEPS ya no es aceptado párrafo No. 25 que establece:

“El costo de los inventarios, distintos de los tratados en el párrafo No. 23, se asignará utilizando los métodos de primera entrada, primera salida (FIFO siglas en Inglés) o costo promedio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios



que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes.”

## **Tipos de Inventarios**

### **Inventario perpetuo**

Es el que se lleva en continuo acuerdo con las existencias en el almacén, por medio de un registro detallado que puede servir también como mayor auxiliar, donde se llevan los importes en unidades monetarias y las cantidades físicas. A intervalos cortos, se toma el inventario de las diferentes secciones del almacén y se ajustan las cantidades o los importes o ambos, cuando es necesario, de acuerdo con la cuenta física.

Los registros perpetuos son útiles para preparar los estados financieros mensuales, trimestral o provisionalmente. El negocio puede determinar el costo del inventario final y el costo de las mercancías vendidas directamente de las cuentas sin tener que contabilizar el inventario.

El sistema perpetuo ofrece un alto grado de control, porque los registros de inventario están siempre actualizados. Anteriormente, los negocios utilizaban el sistema perpetuo principalmente para los inventarios de alto costo unitario, como las joyas y los automóviles; hoy día con este método los administradores pueden tomar mejores decisiones acerca de las cantidades a comprar, los precios a pagar por el inventario, la fijación de precios al cliente y los términos de venta a ofrecer. El conocimiento de la cantidad disponible ayuda a proteger el inventario.

### **Inventario intermitente**

Es un inventario que se efectúa varias veces al año. Se recurre a él, por razones diversas, no se puede introducir en la contabilidad del inventario contable permanente, al que se trata de suplir en parte.

## **Inventario final**

Es aquel que realiza el comerciante al cierre del ejercicio económico, generalmente al finalizar un período, y sirve para determinar una nueva situación patrimonial en ese sentido, después de efectuadas todas las operaciones mercantiles de dicho período.

## **Inventario inicial**

Es el que se realiza al dar comienzo a las operaciones. El Inventario Físico es el inventario real. Es contar, pesar o medir y anotar todas y cada una de las diferentes clases de bienes (mercancías), que se hallen en existencia en la fecha del inventario, y evaluar cada una de dichas partidas. Se realiza como una lista detallada y valorada de las existencias.

Es el cálculo del inventario realizado mediante un listado del stock real. La realización de este inventario tiene como finalidad convencer a los auditores de que los registros del inventario representan fielmente el valor del activo principal.

## **Tipos de inventarios**

### **Inventarios de productos terminados**

Este tipo de inventario es para todas las mercancías que un fabricante produce para vender a los clientes.

### **Inventarios en consignación**

Es aquella mercadería que se entrega para ser vendida pero el título de propiedad lo conserva el vendedor.

### **Inventario en tránsito**

Es utilizada con el fin de sostener las operaciones para abastecer los conductos que ligan a las compañías con proveedores y clientes. Existe por que un material debe moverse de un lugar a otro, mientras el inventario se encuentra en camino, no puede tener una función útil para la planta y los clientes, el inventario en tránsito existe por el tiempo de transporte.

### **Inventario máximo**

Debido al enfoque de control de masas, existe el riesgo que el control de inventario pueda llegar demasiado alto para algunos artículos, por lo tanto se establece un control de inventario máximo el cual se mide en meses de demanda pronosticada.

### **Inventario mínimo**

Es la cantidad mínima del inventario a ser mantenida en el almacén.

### **Inventario disponible**

Es a aquel que se encuentra disponible para la producción y para la venta.

### **Inventario agregado**

Se aplica cuando al administrar las exigencias del único artículo representa un alto costo, y para minimizar el impacto del costo en la administración del inventario los artículos se agrupan ya sea en familia u otros tipos de clasificación de materiales de acuerdo a su importancia económica.

### **Inventario en cuarentena**

Es aquel que debe cumplir con un período de almacenamiento antes de disponer del mismo, es aplicado a bienes de consumo como comestibles y otros.

### **Inventario de previsión**

Se tienen con el fin de cubrir una necesidad futura permanente definida. Se diferencia con los inventarios de seguridad, en que los de previsión se tienen a la luz de una necesidad que se conoce con certeza razonable y por lo tanto involucra un menor riesgo.

### **Inventario de seguridad**

Son aquellos que existen en un lugar dado de la empresa como resultado de incertidumbre en la demanda u oferta de unidades en dicho lugar. Los inventarios de seguridad concernientes a materias primas protegen contra la incertidumbre de la actuación de proveedores debido a

factores con el tiempo de espera, huelgas, vacaciones o unidades que al ser de mala calidad no podrán ser aceptadas. Se utilizan para prevenir faltantes debido a fluctuaciones inciertas de la demanda.

### **Inventario de anticipación**

Son los que se establecen con anticipación a los períodos de mayor demanda, a programas de producción comercial o a un período de cierre de la planta. Los inventarios de anticipación almacenan horas-hombre y horas-máquina para futuras necesidades y limitan los cambios en la tasa de producción.

### **Inventarios de lote o de tamaño de lote**

Se solicitan en tamaño de lote por que es más económico que solicitarlo cuando sea necesario satisfacer la demanda.

Norma Internacional de Información Financiera No. 2 Inventarios. El objetivo de esta norma es prescribir el tratamiento contable de los inventarios. Un tema fundamental en la contabilidad de los inventarios es la cantidad de costo que debe reconocerse como un activo, para que sea diferido hasta que los ingresos correspondientes sean reconocidos.

Esta norma suministra una guía práctica para la determinación de ese costo, así como para el subsiguiente reconocimiento como un gasto del período, incluyendo también cualquier deterioro que rebaje el importe en libros al valor neto realizable.

También suministra directrices sobre las fórmulas del costo que se usan para atribuir costos a los inventarios. Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor.

Valor neto realizable es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

El costo de los inventarios comprenderá todos los costos derivados de su adquisición y transformación, así como otros costos en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

El costo de los inventarios se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO, siglas en Inglés) o costo promedio ponderado. La entidad utilizará la misma fórmula de costo para todos los inventarios que tengan una naturaleza y uso similares. Para los inventarios con una naturaleza o uso diferente, puede estar justificada la utilización de fórmulas de costo también diferentes. El costo de los inventarios de productos que no son habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través de la identificación específica de los costos individuales.

Cuando los inventarios sean vendidos, el importe en libros de los mismos se reconocerá como gasto del período en el que se reconozcan los correspondientes ingresos de operación. El importe de cualquier rebaja de valor, hasta alcanzar el valor neto realizable, así como todas las demás pérdidas en los inventarios, será reconocido en el período en que ocurra la rebaja o la pérdida. El importe de cualquier reversión de la rebaja de valor que resulte de un incremento en el valor neto realizable, se reconocerá como una reducción en el valor de los inventarios que hayan sido reconocidos como gasto, en el período en que la recuperación del valor tenga lugar.

Norma Internacional de Auditoría No. 315: El propósito de esta Norma es establecer normas y proporcionar lineamientos para la comprensión del ente y su ambiente y evaluación del riesgo de errores significativos.

El auditor debe obtener una comprensión de la entidad y de su ambiente incluido el control interno que sea suficiente para identificar y evaluar los riesgos de errores significativos en los estados contables debido a fraudes o simplemente errores y que sea suficiente para diseñar y ejecutar los procedimientos de auditoría apropiados. Entre los procedimientos que el auditor debería ejecutar para obtener el conocimiento a que se alude más arriba, se encuentran la indagación oral a la dirección y otros funcionarios del ente, la revisión analítica preliminar y la

observación e inspección. Todos estos aspectos deben ser discutidos por el auditor con su equipo de trabajo. Esta norma es muy detallada y se refiere muy explícitamente a todos los pasos que debe dar el auditor para cumplir con este importante cometido. En particular, la graduación de los riesgos observados, los controles de la entidad para mitigar esos riesgos y los procedimientos de auditoría que diseñará para obtener suficiente seguridad en su opinión sobre los estados contables objeto del examen.

### **Control Interno**

“Es el proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos.

Algunos de los objetivos del control interno son:

- a. Promover la eficiencia de las operaciones en lo relativo a las recaudaciones, distribución y uso de los recursos que generan las actividades empresariales o públicas, dentro del marco legal correspondiente.
- b. Promover la utilidad y conveniencia de los sistemas de administración y finanzas, diseñados para el control de las operaciones e información de los resultados alcanzados.
- c. Ayudar a generar información útil, oportuna, confiable y razonable sobre el manejo, uso y control de los derechos y obligaciones de las empresas o entes públicos.
- d. Promover la actualización, modernización y sostenibilidad de los sistemas y su tecnología.
- e. Promover la aplicación de normas para que los directivos rindan cuenta oportuna de su gestión”. (Fonseca, 2004: 224)

### **Ambiente de control**

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Los principales factores del ambiente de control son:

- a) La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- b) La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- c) La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- d) Las formas de asignación de responsabilidad, de administración y desarrollo del personal.
- e) El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

La gerencia, es responsable de diseñar, implantar y mantener vigente un ambiente y estructura de control interno, que incluya toda la organización, los mecanismos, métodos y medidas que se diseñan, implantan y mantienen para asegurar que se logren los objetivos y se cumplan con las funciones y tareas relacionadas con la previsión, seguimiento y control de las actividades económicas, financieras y administrativas, la protección y conservación de los recursos disponibles y el medio ambiente, de tal manera que los resultados sean factibles de medirse y comprobarse, tanto en lo relativo a los hechos o acontecimientos propiamente dichos, como a los actos de quienes intervienen en ellos.

### **Que se debe hacer para implantar el control interno**

“Con el fin de que el control interno dentro de una organización, se implemente y funcione de la forma más adecuada, es necesario:

- a) Darle una concepción sistemática. El diseño y la implantación de los controles internos se debe hacer en forma sistemática, con base en las necesidades y prioridades institucionales, es decir, tomando como base el campo real de los hechos empresariales, para evitar el trasplante de controles que funcionan bien en otras organizaciones, pero que, probablemente podrían no funcionar en la organización que se quiere implantar.



- b) Asignar los recursos suficientes. El diseño y la implantación del control interno, debe estar respaldado con la asignación de la tecnología y los elementos, humanos, materiales y financieros necesarios, para que se puede dimensionar suficientemente de acuerdo a las necesidades del sector o la organización global y la interrelación con el entorno en el que se desenvuelve.
- c) Definir objetivos concretos. Para el diseño de los controles internos deben diseñarse los objetivos hacia los que se orientan los controles internos específicos a implantar.

La gerencia puede asignar, preferiblemente al auditor interno para que realice el diseño y proceso de cada uno de los controles, al hacerlo deben considerar:

- Todo proceso debe tener unidades administrativas, que son creadas para hacer funcionar los sistemas, la tecnología y las demás herramientas, así como para darle transparencia a las operaciones; de aquí se desprenden los conceptos de: transparencia, credibilidad, crecimiento y sostenibilidad.
- Todo proceso debe tener un marco normativo y legal, que sirven como prevención de posibles irregularidades o malos manejos, y son necesarios para dar justicia, igualdad, armonía y transparencia; de aquí se desprende el concepto de reguladores.
- Todo proceso debe tener asignado personal técnico, administrativo y operativo y hacer realidad la eficiencia, efectividad, economicidad, equidad y ecología, dentro de las operaciones, pero representan el mayor riesgo dentro del proceso por las posibilidades de que trabajen con liberalidad y se salgan de las normas establecidas, de aquí nacen los conceptos de ética y moral.
- Todo proceso debe tener productos finales, que representan la verdadera producción de todos los elementos que intervienen en ese proceso, de aquí nacen los conceptos de objetivos y metas; para producir para la población o lo que es lo mismo para los clientes". (Fonseca, 2004: 227)

Cuadro No. 2  
Principales criterios básicos que especifican el control interno

TIPO DE CONTROL	BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN
Controles de legalidad	Les permitirá que solo se autoricen operaciones consideradas legítimas y que se den inicio a las mismas.
Controles de oportunidad	Les permitirán que las transacciones legítimas y autorizadas, se ejecuten y registren oportunamente.
Controles preventivos	Les permitirán evitar la colusión para cometer delitos contra la organización.
Controles gerenciales	Les permitirán evaluar y medir la eficacia, efectividad y economía de las operaciones a través de indicadores de gestión.
Controles de detección	Les permitirán detectar a tiempo, los riesgos de errores e irregularidades en la ejecución de las operaciones.
Controles prácticos y funcionales	Les permitirán que el diseño de controles se base en las necesidades reales de la organización.
Controles generales	Les permitirán que se estandaricen medidas y procedimientos que cubran todos los departamentos.
Controles específicos	Les permitirán que los controles sean diseñados en el detalle que las circunstancias lo exijan.

Cuadro No. 3  
Revisión del control interno

No.	ACCIONES	PROCESO
1	Autorización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La compra siguió el ordenamiento jurídico</li> <li>➤ Existen niveles de autorización</li> </ul>
2	Registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se recibió y se encuentra registrado adecuadamente</li> <li>➤ Se pagó oportunamente</li> </ul>
3	Custodia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alguien es responsable por el uso de ese bien</li> <li>➤ Existe un plan de mantenimiento</li> <li>➤ Se conoce con facilidad su ubicación</li> </ul>
4	Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Está asegurado ese bien</li> <li>➤ Cuánto se invierte en su mantenimiento</li> <li>➤ Tiene identificación institucional</li> <li>➤ Que proyecciones existen para su sustitución, modernización o actualización</li> </ul>
5	Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cual es el índice de eficiencia de ese bien</li> <li>➤ Cómo contribuye ese bien al mejoramiento de los procesos</li> </ul>

Cuadro No. 4  
Principios del control interno

No.	APLICABLES A	PRINCIPIOS
1	Estructura orgánica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad delimitada</li> <li>➤ Separación de funciones incompatibles</li> <li>➤ Instrucciones por escrito</li> </ul>
2	Procesos y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pruebas continuas de exactitud</li> <li>➤ Numeración de los documentos</li> <li>➤ Uso mínimo de dinero en efectivo</li> <li>➤ Uso de cuentas de control</li> <li>➤ Depósitos inmediatos e intactos</li> <li>➤ Uso mínimo de cuentas bancarias</li> <li>➤ Uso de dispositivos de seguridad</li> <li>➤ Uso de indicadores de gestión</li> </ul>
3	Administración de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selección de personal capacitado</li> <li>➤ Capacitación continua</li> <li>➤ Vacaciones y rotación de personal</li> <li>➤ Caucciones (póliza de seguros)</li> </ul>

### **Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo sirven para dejar constancia escrita del trabajo realizado por el auditor, el conocimiento del negocio de la empresa, la revisión y evaluación del control interno, las pruebas de revisión de saldos. También recogen las conclusiones a las que llega el auditor como resultado de su trabajo, deficiencias de control interno, ajustes y reclasificaciones.

### **Valor probatorio en caso de juicio**

Los papeles de trabajo tienen valor probatorio en caso de juicio, por lo que pueden ser útiles para un auditor acusado de fraude o negligencia.

### **Propiedad, custodia y conservación de los papeles de trabajo**

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, aunque la información que contienen es totalmente confidencial, y nadie puede utilizarla sin el consentimiento de la compañía auditada, existen, no obstante, ciertas excepciones al secreto profesional, como son: por mandato judicial, quienes estén autorizados por la ley (SAT).

## Capítulo 2

### 2.1 Metodología Aplicada

#### 2.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizó en la realización del presente trabajo es de tipo descriptiva, debido a que el problema se basó en un hecho real y dado que la investigación descriptiva tiene como objetivo central proveer registros de los hechos que tienen lugar dentro del problema que lo definen o caracterizan en forma sistemática. Se propone realizar un informe de auditoría interna de inventarios que presente la situación actual del inventario, además un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna de inventarios para que sirvan de guía al auditor interno en evaluaciones futuras de inventario. Las técnicas de investigación utilizadas fueron la observación, recolección de datos mediante cuestionarios y cédulas narrativas.

#### 2.1.2 Sujeto de Investigación

Son todos aquellos sujetos involucrados en la investigación, que participan en forma directa o indirecta en la ejecución de las actividades de la empresa.

- Empresa  
Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., es la entidad objeto de estudio  
Inventarios
- Personas involucradas directamente  
Contador General  
Auditor Interno  
Personal de bodega
- Personas involucradas indirectamente.  
Personal de planta  
Gerente Administrativo
- Informes  
Estado de resultados, balance general, cuadros operativos, cuestionarios de control interno, kardex, inventario.

### 2.1.3 Instrumentos

Se utilizaron varios instrumentos o técnicas de investigación, el uso de algunas técnicas permitió obtener toda la información o datos detallados y precisos, que se requirieron para el desarrollo del presente trabajo. Las técnicas utilizadas para el desarrollo del trabajo fueron las siguientes:

- Cuestionarios.
  - Evaluación Integral
  - Control Interno
- Observación directa.
  - De los procedimientos y políticas contables de la empresa, en específico las relacionadas con el inventario.
  - Procedimiento, política y forma de toma de inventario.
  - Procedimiento optado para la evaluación del inventario.
  - Procedimiento de registro de entradas y salidas en kardex
- Entrevista no estructurada.
  - Se llevaron a cabo conversaciones abiertas con el auditor interno, gerente administrativo y personal de bodega y planta, para conocer los tipos de controles establecidos, publicación, su efectividad y violaciones al mismo, participación en la toma de inventario, regularidad y programa de auditoría de inventario.
  - Se conversó con el contador general para conocer y evaluar el registro de las altas y bajas de inventario, su método de evaluación registrado ante la SAT y utilizado en la empresa.
- Revisión de los documentos.
  - Revisión de los documentos, tipos de controles incluidos en ellos.
  - Se revisaron los controles de registro de inventarios de materia prima, producto terminado, repuestos y suministros.

#### **2.1.4 Procedimientos**

##### ***Diseño de campo y documental***

La investigación se apoyó en un diseño de campo y documental, se obtuvo en el sitio donde se observó el proceso, para verificar los postulados plasmados en los cuestionarios.

##### ***Análisis de la información***

El objetivo del análisis es establecer que el modelo de controles aplicado es el más favorable para los inventarios, determinar los efectos del modelo aplicado y obtener la aprobación de la administración de la información a revelar.

##### ***Entrevista***

Esta herramienta además de proporcionar un acercamiento con las personas, y realizar un intercambio verbal, permitió enriquecer la información recopilada, para analizarla posteriormente.

##### ***Observación directa***

Esta herramienta proporciona la oportunidad de obtener y corroborar aseveraciones obtenidas en las otras herramientas.

#### **2.1.5 Aporte Esperado**

##### ***País***

Otorgar al país un profesional más, además conocimientos técnicos y financieros que permite a las empresas relacionadas con la fabricación de aglomerado, obtener los beneficios económicos necesarios y que la tributación de impuestos a los cuales está sujeta, sea justa y equitativa beneficiando con ello, el desarrollo y progreso de nuestro país.

##### ***Empresa***

Proveer un informe de auditoría interna de inventario que permita a la administración identificar las deficiencias y fortalecerlas, haciendo más eficiente y efectivo su control, valuación y registro contable de inventarios, lo que permitirá que la información financiera sea más confiable y oportuna, para que la gerencia pueda tomar decisiones oportunas y objetivas,

especialmente en su control de inventario y por ende las cuentas relacionadas con la misma, como compras y costos, la aplicación de precios y formulación de planes y estrategias de venta. Proveer un legajo de papeles de trabajo de una auditoría interna de inventarios para que el auditor interno lo utilice de guía en futuras evaluaciones de inventario.

***Universidad***

Como un documento técnico y científico para docentes y catedráticos de la carrera de Contaduría Pública y Auditoría como fuente de consulta en temas relacionados.

***Al Futuro profesional y estudiante***

Como fuente de consulta, al constituir una aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo del estudio de la carrera, de Contaduría Pública y Auditoría.

## Capítulo 3

### 3.1 Resultados de la Investigación

Con base en la metodología, instrumentos, procedimientos y técnicas de investigación utilizados, se evaluó el control interno de las diferentes áreas de la entidad Tablita y Tablón de Aglomerado, Sociedad Anónima, obteniendo los siguientes resultados:

#### 3.1.2 Administrativa

En la primera visita y entrevista realizada al gerente administrativo se solicitaron varios documentos, entre ellos el organigrama de la empresa, descripción de puestos, manual del empleado, e información sobre la capacitación otorgada a un empleado nuevo, sin embargo el gerente administrativo indicó que no contaban con ninguno de los documentos solicitados.

Al realizar los cuestionarios a empleados se incluyeron interrogantes para determinar el impacto por la falta de los documentos arriba mencionados, encontrando:

1. En su mayoría los empleados no conocen los niveles jerárquicos de la empresa.
2. Las tareas son asignadas por el jefe inmediato superior y cuando dos personas tienen el mismo puesto de trabajo las tareas varían y no son consistentes.
3. Los empleados no reciben capacitación en forma sistemática con relación a la descripción de puestos, porque no existe. Si un empleado es promovido, este enseña sus atribuciones o funciones tal como lo ha realizado y algunas veces se omiten actividades.
4. Cuando un empleado es despedido o bien se retira de la empresa y no contratan en tiempo a su suplente o no espera a que sea contratado su suplente, la capacitación no se lleva a cabo; por lo tanto, el nuevo empleado realiza las actividades aprendiendo a prueba y error.

El departamento de administración es el encargado del área de recursos humanos en la entidad. En las preguntas realizadas se estableció que no cuentan con un proceso de reclutamiento de personal y al entrevistar a algunos trabajadores de planta indicaron que en su mayoría tienen menos de un año de trabajar para la empresa. También se estableció que algunas personas renuncian o son despedidas con causa justificada y dentro del siguiente año son contratadas nuevamente.



Se percibió en algunos empleados el desánimo y descontento con las decisiones de los jefes inmediatos, especialmente por falta de promoción por méritos y rendimiento.

En la entrevista con el gerente administrativo sobre el proceso de reclutamiento, explicó que existe mucha mano de obra en la localidad, sin embargo no están calificados por lo que prefieren contratar a personas que conocen el proceso, algunos porque trabajaron para la competencia o bien en la empresa pero que se fueron por recorte de personal.

También indicó que colocan una manta vinílica fuera de la entrada a la planta para informar sobre los puestos de trabajo que necesitan ocupar, pero que regularmente las personas que trabajan para la empresa no aplican ni solicitan información al respecto.

Al entrevistar al personal de planta, indicó que al entrar no llenan solicitud de empleo, únicamente adjuntan los documentos personales, antecedentes penales y policíacos y pasan a una entrevista para conocer su grado de conocimiento del proceso de producción o según el puesto de trabajo que soliciten, la entrevista no es necesaria.

En la entrevista que se realizó al gerente financiero para conocer el proceso de reclutamiento en un puesto administrativo, indicó que improvisan un ejercicio y una serie de preguntas relacionados con las actividades que necesitan que realicen.

### **3.1.3 Control Interno**

La empresa no cuenta con controles internos. La entrevista con el auditor interno reveló que no cuentan con un sistema de controles establecidos para el seguimiento de planes de producción, programas de venta y que los controles que existen han sido dados para corregir alguna falla detectada. También indicó que los controles que tienen actualmente son autorevisiones realizadas por los empleados administrativos pero están enfocadas a minimizar errores en las tareas diarias, como revisión de emisión de cheque, para evitar que se tenga que repetir el cheque por un error de escritura o emisión de facturas, para evitar que los nombres de los pedidos no se crucen con lo facturado.

Al entrevistar al personal administrativo, consideran que es necesario que alguien sea encargado de diseñar, revisar y velar por el cumplimiento de los controles, incluso algunos de ellos tiene ideas de mecanismos y medidas para diseñarlos.

Al entrevistar al personal de planta, aunque tienen un nivel de escolaridad básico, consideran que es importante “controlar lo que despachan, entradas y salidas de personal y registro del personal cuando sale de la empresa para evitar robos”.

En el cuestionario a vendedores indican que existen quejas de algunos clientes por la tardanza en despacho de los productos adquiridos. (ver anexo No. 3 Cuestionarios)

### **3.1.4 Presupuestos**

Se determinó que la empresa no planea ni utiliza los presupuestos como una herramienta que permita a la administración saber la dirección que van tomando los ingresos y egresos, con el fin de saber si se están logrando los objetivos deseados.

Se tuvo a la vista el Reporte de Metas elaborado por el departamento de ventas, y se observó que es elaborado sin ninguna técnica, ni control, seguimiento ni análisis comparativo.

Al entrevistar al gerente financiero indicó que ningún departamento maneja un presupuesto, para implementarlos se necesita una estrategia sistemática que permita desde capacitar al empleado encargado de proyectarlo en cada departamento, hasta poder explicar las razones de las desviaciones o variaciones en forma mensual, bimensual o trimestralmente según sea definido.

El contador completó la encuesta que revela que la razón por la que no cuentan con presupuestos es por falta de organización, definición de responsabilidades y tiempo para proyectarlo y comparar las diferencias.

Al entrevistar al gerente de producción indicó que los presupuestos no tienen ninguna utilidad.

Los cuestionarios realizados a vendedores y entrevistas con ellos reveló que el reporte que emiten, es lo más cercano a presupuestos que maneja la empresa, contiene cantidad y precio de artículos que planean vender, aunque no incluyen ninguna cuenta de gasto o proyección de

descuento. También tiene los precios de cada artículo que planean vender, pero desconocen si hay aumento en costo por error en la solicitud de producción.

Los vendedores están conscientes de los errores generados en las solicitudes de producción, al no tomar correctamente el pedido que hacen los clientes. (ver anexo No. 3 Cuestionarios)

### **3.1.5 Económico Financiero**

En el área contable financiera se revisaron documentos y selectivamente se cruzó información con los registros contables y se determinó que es confiable la mayor parte de información que el departamento de contabilidad genera, este a pesar de no contar con una nomenclatura de cuentas, descripción de cuentas, manual contable y otros manuales escritos de procedimientos, opera bajo las directrices del contador general, además se observó que tienen limitaciones de información debido a que no cuentan con un sistema electrónico que les ayude a minimizar las tareas, además no cuentan con el personal suficiente para hacer algunas tareas manuales que los sistemas minimizarían. Los documentos revisados revelan marcas de supervisión.

Se tuvo acceso a la información fiscal de la empresa, formularios de pago de impuestos e integraciones, en los cuales se pudo constatar que a la fecha la empresa ha cumplido con la presentación de todos los impuestos según las leyes tributarias (ISR, IVA, ISO, IUSI, etc.), aunque en algunos casos hubo necesidad de pagar multa por retraso, todos están debidamente presentados ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y las Municipalidades en el caso del IUSI. Se determinó que la empresa cumple con el pago del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, aunque se estableció que a la fecha de revisión tenía un pago atrasado, por problemas de flujo de caja.

Los problemas de flujo de caja han generado queja de algunos proveedores por atraso en los pagos.

Al entrevistar al auxiliar de contabilidad indicó que no tienen ningún reparo por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) aunque han tenido revisiones.

En la entrevista con el contador general, manifestó que la empresa a la fecha ha cumplido con las obligaciones que corresponden por estar amparada bajo el Decreto No. 29-89 ya que el incumplimiento de las mismas podría afectar en su operación e incluso la suspensión de la calificación mencionada (Boleta de actualización de información exigida por el Ministerio de economía, autorización de partidas arancelarias, fianza anual a favor de la SAT como beneficiaria del pago de los impuestos exonerados temporalmente, declaración mensual ante política industrial del Inventario de las importaciones bajo el régimen y descargos electrónicos por las exportaciones realizadas). Además debe presentar al INAB una declaración trimestral de control de guías y envíos de madera (exigido por la ley forestal).

En la entrevista con el contador, éste indicó que no cuentan con presupuesto o proyección de impuestos, derivado de la desconfianza que el contador tiene de la proyección de ventas que realiza el departamento de ventas.

En la visita realizada al momento de llenar las encuestas, cuestionarios y entrevistas se observó que los documentos que utiliza el área financiera se encuentran debidamente resguardados (cheques, facturas, notas de crédito y débito etc.)

En la entrevista con el gerente financiero, indicó que la empresa normalmente acata las instrucciones de la auditoría externa. (ver anexo No. 3 Cuestionarios)

### **3.1.6 Almacenes e Inventarios**

Se realizó una visita a la planta ubicada en el departamento de Jalapa y a la bodega de Villa Nueva, donde mediante observación, cuestionarios y entrevistas realizados al personal de producción, bodegueros y gerente de producción se establecieron los siguientes puntos:

1. Existen dos bodegas de producto terminado, una ubicada en Villa Nueva y otra en Jalapa. Se pudo observar que ambas bodegas tienen espacio suficiente para resguardar mayor movimiento de producto terminado, además hay espacio para una posible ampliación si fuera necesaria.

2. Los bodegueros no cuentan con un listado o catálogo de artículos ni precios. Hay un sistema que tiene la plataforma para llevar el control del inventario, al momento de la revisión se reveló que se encuentra en proceso de alimentación. Por observación se determinó que existe una adecuada clasificación y separación del producto terminado que va ingresando a la bodega, que facilita su manejo y recuento aunque no localización.
3. Se observó en la bodega de Villa Nueva, que la entrega de producto se realiza mediante copia de factura o envío del proveedor. El procedimiento para materia prima o insumos solicitados es el siguiente: el empleado encargado de la bodega recibe los artículos, verifica la factura enviada por el proveedor y confirma telefónicamente que el producto haya sido requerido por la encargada de compras o bien confirma contra orden de compra.
4. En los cuestionarios realizados al bodeguero, se estableció que existen entregas parciales pero no hay control para esas entregas, únicamente marcan con un lapicero sobre la factura o el pedido lo que se entrega, dejando pendiente de marca lo que se encuentra pendiente de entrega. También existe una compañía que se encarga de la seguridad en ambas bodegas.

El gerente de producción indicó que el sistema de evaluación para las salidas del inventario se hace por el método PEPS. (ver anexo No. 3 Cuestionarios)

## 3.2 Análisis de los Resultados

### 3.2.1 Administrativa

El organigrama colabora en el clima organizacional dando seguridad a los empleados de saber quien las dirige, así como las relaciones jerárquicas y competenciales de la empresa. Con los datos proporcionados por la empresa se realizó un organigrama inserto en la sección 1.1.3, sin embargo luego de la evaluación se sugirió otra organización (ver anexo No. 2: Organigrama propuesto).

La descripción de puestos permite optimizar la mano de obra, eliminando horas ociosas, maximizando el potencial del personal, el impacto es importante sobre todo en la mano de obra de planta que influye directamente en el costo y la ganancia marginal de la empresa.

La capacitación al personal permite una transición limpia y con menos probabilidad de retraso, además minimiza errores y pérdida de tiempo laboral, para un empleado nuevo, en investigar la forma de hacer las cosas; su impacto al igual que la descripción de puestos radica en el costo y la ganancia marginal, si se trata de empleados que tienen relación directa con la producción y venta.

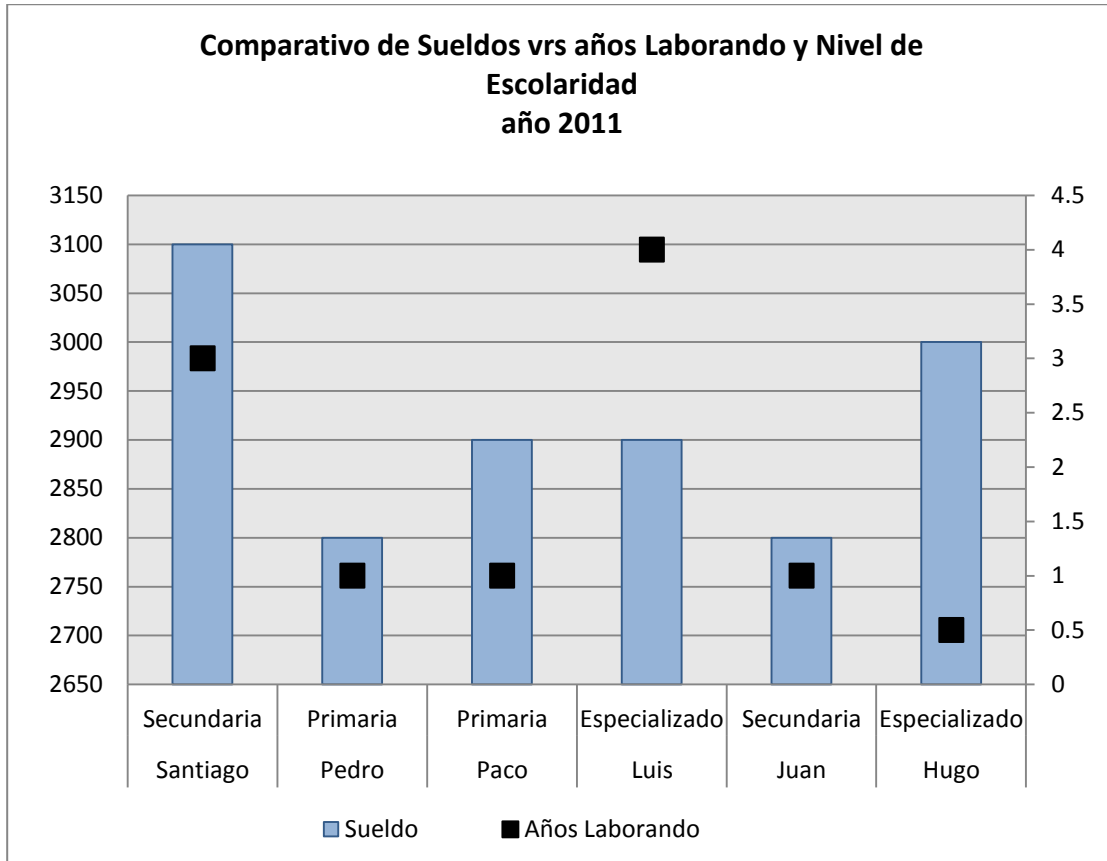
El no contar con un proceso de reclutamiento evita que la empresa aproveche el potencial interno existente en la empresa. Al utilizar personal interno para ocupar un cargo de mayor jerarquía dentro de la organización, mejora la identidad y la lealtad del personal hacia la empresa. También ayuda a disminuir los riesgos de contratar a personal con distorsiones difíciles de corregir, aumentar el nivel de exigencia de los empleados y mejorar la calidad de mano de obra. Lo anterior tiene un impacto económico en los costos de producción.

El desánimo y descontento en los empleados por falta de incentivos también tiene efecto en los costos de producción y administrativo dependiendo en que departamento laboren los empleados. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen de esfuerzo individual que el empleado está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. Con las nuevas técnicas administrativas desarrolladas hay que considerar que no todas las recompensas tienen que ser económicas, pero si tienen un efecto económico.

La gráfica siguiente muestra un comparativo de sueldos versus años laborando, también incluye el nivel de escolaridad.

Gráfica No. 1

Comparativo de Sueldos versus años laborando y nivel de escolaridad, para el año 2011



Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica confirma lo que algunos empleados de planta manifestaron, puede observarse que un empleado especializado lleva varios años pero el salario es menor a alguien recién ingresado (observe Luis y Hugo), también puede observarse que dos empleados con el mismo nivel de escolaridad tienen diferente sueldo y el mismo tiempo de laborar (véase Pedro y Paco). Análisis como estos pueden agregarse variables como horas ociosas, rendimiento, piezas no calificadas o dañadas, etc., para incentivar al personal a realizar su trabajo aumentando su calidad y disminuyendo las piezas con fallas. Estos índices ayudan a tomar decisiones sobre aumentos, que a su vez tienen un efecto en los costos de producción.

### **3.2.2 Control Interno**

Los controles detectados en inventario son muy escasos y eso repercute en los costos, considerando que los costos representan Q 24,923,125 equivalentes a un 85% del total de las ventas, los controles deben tomarse en consideración.

Los controles son muy importantes sobre todo en documentos de alto riesgo, como cheques y las facturas, que también representan un costo para la empresa. Además ayuda a optimizar el tiempo laboral. Los controles deben ser establecidos por la gerencia general y evaluados por el auditor interno.

Un pago doble o por una cantidad errónea, rara vez es rechazado cuando se trata de beneficiar a terceros, y la recuperación se vuelve muy engorrosa sin contar con el riesgo de no poder recuperar el pago realizado. El efecto es aumento en el costo de papelería (anulando cheques, facturas u otros documentos); y monetario si no se puede recuperar el pago duplicado; de imagen con los proveedores reflejando el descontrol de la empresa; y el tiempo laboral utilizado en reparar el error.

Por ejemplo durante la realización de la PED, se estableció que se pagó dos veces la Factura 1 Q50,000.00 al proveedor "X". Esto provocó: 4 horas de tiempo invertido del auxiliar de contabilidad en contactar y recuperar el pago duplicado, 1 hora del gerente en conocer el error e improvisar un control para que no volviera a suceder, minutos extra en cada cheque para las personas que firman los cheques verificando y aprendiendo el nuevo control, falta de disponibilidad de Q50,000.00 por 15 días para la empresa.

Diseñar e implementar procesos y políticas de control interno, revisarlos y velar por el cumplimiento de los controles tiene un efecto económico.

La propuesta es que al realizar la descripción de puestos, el auditor interno con colaboración del personal puede ser la persona idónea para realizarlo, para ello tienen que eliminar aquellas tareas asignadas de contabilidad y contraloría al contador general y gerente administrativo. Además necesita realizar un plan anual de auditoría donde incluya la evaluación de cada área de la empresa. Otra opción puede ser que contraten a una firma para realizar el trabajo.



Este trabajo se enfocó en el área de inventarios, pero se deja plasmada la recomendación al problema encontrado.

### **3.2.3 Presupuestos**

Como parte de los controles es importante contar con un presupuesto que permita medir las metas establecidas, rendimiento, mejoras y puntos débiles en su ejecución.

La falta de presupuesto provoca que las personas no fijen metas y objetivos, evita que las personas piensen en formas de cómo alcanzar los objetivos y seleccionar la de menor costo y que a su vez otorgue mayores beneficios.

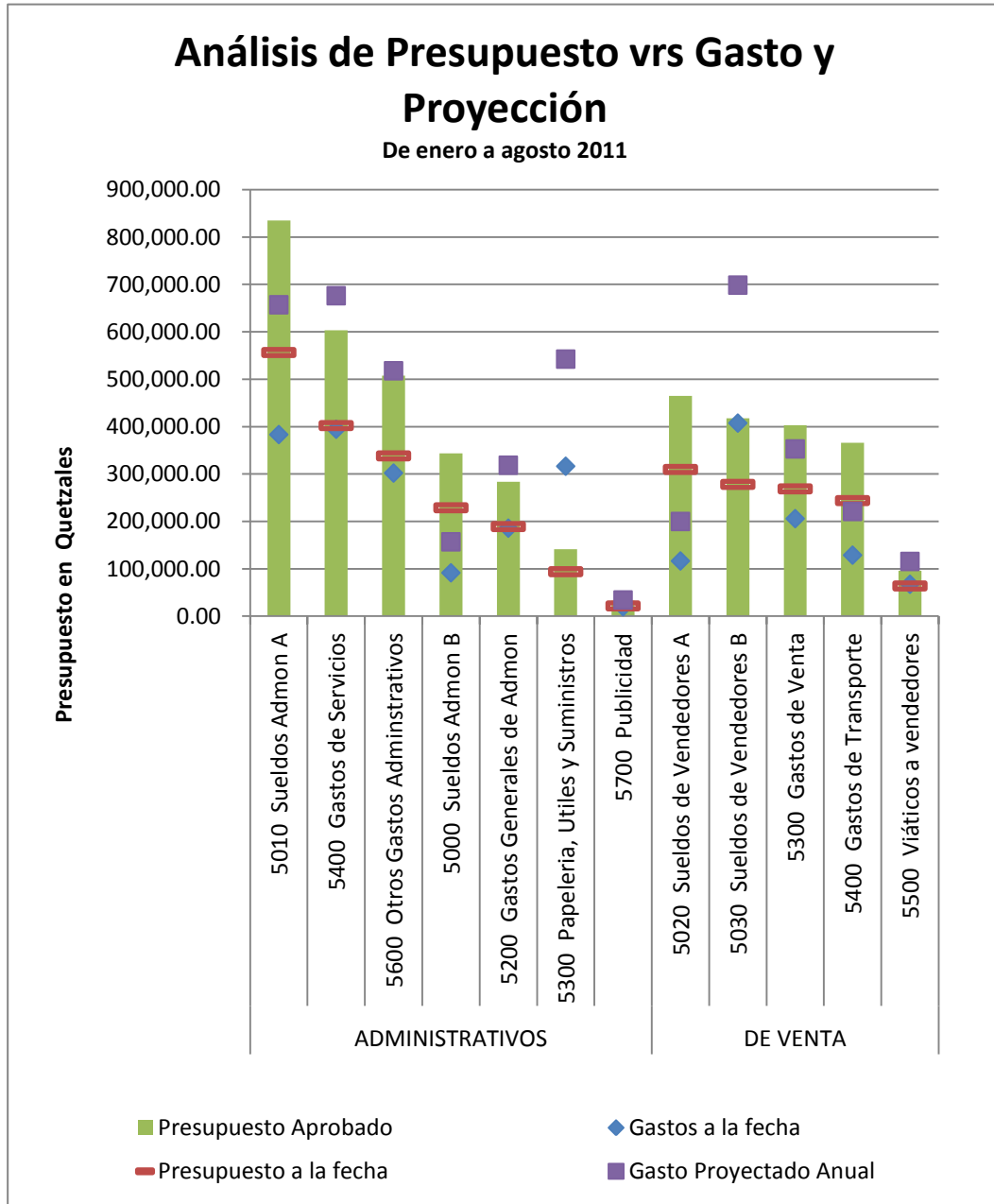
Se pueden obtener estadísticas de gastos por vendedor y realizar un comparativo de gastos versus ventas generadas como índice de desempeño.

Implementar un presupuesto por primera vez requerirá mucha dedicación y tiempo se puede evaluar la posibilidad de contratar a una firma que pueda encargarse de su diseño e implementación o bien como otra asignación especial al auditor interno.

En el siguiente análisis en un solo vistazo, puede saber la situación de las cuentas, y pueden tomar decisiones, el siguiente cuadro es solo un ejemplo de los análisis que pueden realizar y la utilidad para tomar decisiones objetivas y encaminadas al éxito, pero para llevarlo a cabo es necesario implementar los presupuestos.

Gráfica No. 2

Análisis de Presupuesto versus Gasto y Proyección



Fuente: Datos proporcionados por la empresa, elaboración propia.

Para este análisis y con el fin de ejemplificar los análisis que pueden hacerse manejando un presupuesto se utilizó información del año 2010 como gasto y 2011 como presupuesto.

### **3.2.4 Económico Financiero**

La falta de un manual contable provoca que en operaciones sencillas y no cotidianas se pierda tiempo en averiguar la forma de registro, también aumenta la cantidad de errores; ambos tienen un efecto en el tiempo efectivo laborado por el personal de contabilidad.

La tecnología ha aumentado la capacidad y agilidad en muchos campos, especialmente la contabilidad, esto tiene como efecto que el personal contable se convierta en analista, conciliador y no registrador ya que los sistemas realizan esas tareas. La relación de costo-beneficio es significativa porque además de minimizar las personas operando y revisando, también mejora la eficiencia en presentación y calidad de los reportes, tan importantes para la toma de decisiones en tiempo; otro factor es que disminuyen las horas extra que utiliza el personal cuando el volumen de trabajo aumenta en fechas clave como fin de mes, cierre contable, etc.

Al optimizar los recursos económicos, aumentan las ganancias y la reinversión en la empresa. Esto trae consigo aumentar la capacidad instalada de producción, bien sea adquiriendo más materias primas, maquinaria o tecnología adecuada.

Los cuadros presentados a continuación representan los estados financieros de la entidad, a solicitud de la administración, los números fueron variados en un porcentaje.

La información fue otorgada por la administración y los cuadros son elaboración propia.

Cuadro No. 5

Análisis de varianzas del Costo de Producción

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**  
**COSTO DE PRODUCCIÓN**  
**del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 y 2011**

(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	%	2011	%	Variación Horizontal %
<b><u>MATERIAS PRIMAS</u></b>					
Inventario inicial de materias primas	5,330,316	23	6,070,446	24	14
(+) Compras de materias primas	13,637,635	58	13,348,815	53	-2
(-) Inventario final de materias primas	-6,070,446	-26	-5,033,347	-20	-17
(=) Materias primas consumidas	12,897,505	55	14,385,914	57	12
(+) Gastos de fabricación	11,635,738	50	10,890,911	43	-6
Subtotal	24,533,243	105	25,276,824	101	3
(+) Inventario inicial de producción en proceso	0	0	1,220,850	5	
(-) Inventario final de producción en proceso	-1,220,850	-5	-1,364,211	-5	12
(=) <b>Costo de producción</b>	23,312,393	100	25,133,463	100	8

Fuente: Datos proporcionados por Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A. (elaboración propia).

*Razones Financieras: Índice de Rotación de Inventarios*

*Fórmula: Costo de ventas / (Inv. Inicial + Inv. Final) / 2*

Período	Costo de Ventas	Inventarios Inicial	Inventario Final	Rotación
2010	23,732,511 (/)	6,929,336 (+)	6,509,218 =	3.53
2011	26,169,281 (/)	6,509,218 (+)	5,473,400 =	4.37

Puede notarse que el costo de producción aumentó un 8% de un año a otro, igualmente el índice de rotación de inventarios reflejando un aumento de 0.84. En el 2010 el inventario rotó o fue repuesto 3.5 veces, el cual aumentó para el 2011 con una rotación del 4.3.

Cuadro No. 6

Análisis de varianzas del Costo de Producción

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

**COSTO DE PRODUCCIÓN**

Del 1 de enero al 31 de diciembre del 2010 - 2011

(Cifras expresadas en Quetzales)

	2010	2011	Variaciones	
			Absolutas	Relativas %
<b><u>MATERIAS PRIMAS</u></b>				
Inventario iníciales de materias primas	5,330,316	6,070,446	740,130	14
( + ) Compras de materias primas	13,637,635	13,348,815	-288,820	-2
( - ) Inventario final de materias primas	<u>-6,070,446</u>	<u>-5,033,347</u>	1,037,099	-17
( = ) <b>MATERIA PRIMA CONSUMIDA</b>	<b>12,897,505</b>	<b>14,385,914</b>	<b>1,488,409</b>	<b>12</b>
( + ) Gastos de fabricación	11,635,738	10,890,911	-744,827	-6
<b>SUBTOTAL</b>	<b>24,533,243</b>	<b>25,276,824</b>	<b>743,582</b>	<b>3</b>
( + ) Inventario inicial producto en proceso	0	1,220,850	1,220,850	
( - ) Inventario final producto en proceso	<u>-1,220,850</u>	<u>-1,364,211</u>	<u>-143,362</u>	12
( = ) <b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>	<b><u>23,312,393</u></b>	<b><u>25,133,463</u></b>	<b><u>1,821,070</u></b>	<b>8</b>

**Fuente: Datos proporcionados por Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A. (elaboración propia).**

No fue autorizado obtener una integración de inventarios que permitiera comparar las cantidades existentes en Kardex con el registro contable.

## Cuadro No. 7

## Análisis de varianzas del Costo de Ventas

**TABLITA Y TABLON DE AGLOMERADO, S.A.**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
 Del 01 de enero al 31 de diciembre 2010 y 2011  
 (Cantidades expresadas en quetzales)

	2,010	%	2,011	%	Variaciones	
					Absoluta	Relativa %
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>27,964,506</b>	100	<b>30,902,341</b>	100	<b>2,937,835</b>	<b>11</b>
Inventario Inicial de Producto Terminado	6,929,336		6,509,218		-420,119	(6)
(+) Costo de Producción	23,312,392	83	25,133,464	81	1,821,072	8
(-) Inventario Final de Producto terminado	<u>-6,509,218</u>		<u>-5,473,400</u>		<u>1,035,818</u>	(16)
<b>(=) Costo de Ventas</b>	<b>23,732,511</b>	85	<b>26,169,281</b>	85	<b>2,436,771</b>	<b>10</b>
<b>UTILIDAD EN VENTAS</b>	<b>4,231,996</b>	15	<b>4,733,060</b>	15	<b>501,064</b>	<b>12</b>
<b>(-) GASTOS DE OPERACIÓN</b>						
Gastos de Venta	973,175		1,347,700		374,526	38
Gastos de Administración	1,440,455		1,701,999		261,543	18
<b>(- / +) GASTOS E INGRESOS FINANCIEROS</b>						
Gastos	338,226		416,759		78,533	23
Ingresos	<u>3,420</u>		<u>6,240</u>		<u>2,820</u>	82
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>1,483,560</b>	5	<b>1,272,843</b>	4	<b>-210,717</b>	<b>(14)</b>
(-) ISR	459,903.75		394,580.82		-65,323	(14)
(-) Reserva Legal	<u>74,178.03</u>		<u>38,185.25</u>		<u>-35,993</u>	(49)
<b>GANANCIA NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>949,477.92</b>	3	<b>840,076.48</b>	3	<b>-109,401</b>	<b>(12)</b>

Fuente: Datos proporcionados por Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A. (elaboración propia).

Son muy interesantes y reveladores los porcentajes horizontales y verticales. Lastimosamente no se tuvo acceso a información detallada, pero podría deducirse que efectivamente están teniendo un impacto por ajustar sus precios a la competencia, y si corrigen algunos problemas administrativos sus ganancias aumentarían.

Cuadro No. 8

Análisis de varianzas del Balance General

**TABLITA Y TABLON DE AGLOMERADO, S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
 al 31 de diciembre 2010 y 2011  
 (Cifras expresadas en Quetzales)

	2,010	%	2,011	%	Variaciones	
					Absolutas	Relativas %
<b>ACTIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Caja y bancos	264,840	0	96,191	0	-168,650	(64)
Clientes (neto)	3,793,922	5	5,022,541	7	1,228,619	32
Impuestos por liquidar	218,949	0	195,168	0	-23,781	(11)
Anticipos por liquidar	97,274	0	332,319	0	235,045	242
Inventarios	13,800,513	20	11,870,958	18	-1,929,556	(14)
<b>SUMA ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>18,175,499</b>	<b>26</b>	<b>17,517,175</b>	<b>26</b>	<b>-658,324</b>	<b>(4)</b>
<b>NO CORRIENTE</b>						
Otras cuentas por cobrar	8,578,933	12	7,365,447	11	-1,213,486	(14)
Propiedad planta y equipo (neto)	42,252,575	61	42,381,350	63	128,774	0
<b>SUMA ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50,831,508</b>	<b>74</b>	<b>49,746,796</b>	<b>74</b>	<b>-1,084,712</b>	<b>(2)</b>
<b>SUMA DEL ACTIVO</b>	<b>69,007,007</b>	<b>100</b>	<b>67,263,971</b>	<b>100</b>	<b>-1,743,036</b>	<b>(3)</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
Proveedores	12,958,426	19	9,299,455	14	-3,658,971	(28)
Cuentas varias por pagar	1,371,931	2	3,578,310	5	2,206,379	161
Impuestos por pagar	70,082	0	216,244	0	146,162	209
<b>SUMA PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14,400,439</b>	<b>21</b>	<b>13,094,009</b>	<b>19</b>	<b>-1,306,430</b>	<b>(9)</b>
<b>NO CORRIENTE</b>						
Bancos locales	14,982,394	22	13,732,850	20	-1,249,544	(8)
<b>SUMA DEL PASIVO</b>	<b>29,382,834</b>	<b>43</b>	<b>26,826,860</b>	<b>40</b>	<b>-2,555,974</b>	<b>(9)</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>						
Capital pagado	29,108,410	42	29,108,410	43	0	0
Utilidades acumuladas	3,459,103	5	4,408,583	7	949,479	27
Reserva legal	105,805	0	179,984	0	74,178	70
Ganancia en venta de activos	260,413	0	260,413	0	0	0
Superávit por revaluación	5,206,882	8	5,206,882	8	0	0
Resultado del ejercicio	1,483,561	2	1,272,842	2	-210,719	(14)
<b>SUMA DE PATRIMONIO y CAPITAL</b>	<b>39,624,173</b>	<b>57</b>	<b>40,437,112</b>	<b>60</b>	<b>812,938</b>	<b>2</b>
<b>SUMA DE PASIVOS Y CAPITAL</b>	<b>69,007,007</b>	<b>100</b>	<b>67,263,971</b>	<b>100</b>	<b>-1,743,036</b>	<b>(3)</b>

Fuente: Datos proporcionados por Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A. (elaboración propia).

## RAZONES FINANCIERAS

Razones Financieras: Rendimiento sobre el Patrimonio

Fórmula: Utilidad Neta / Patrimonio

Año	Utilidad Neta	(/)	Patrimonio	(=)	Rendimiento %
2010	949,478		39,624,173		2.40
2011	840,076		40,437,112		2.08

El porcentaje no es muy alentador, se espera que el porcentaje sea mayor a la tasa de interés proporcionada por los Bancos. Esto indica que los inversionistas están teniendo una rentabilidad del 2.08%

Razones Financieras: Rendimiento sobre la Inversión

Fórmula: Utilidad Neta / Activo Total

Año	Utilidad Neta	(/)	Activo Total	(=)	Rendimiento %
2010	949,478		69,007,008		1.38
2011	840,076		67,263,971		1.25

El resultado indica que el activo tiene una capacidad de generar 1.25% de rendimiento. Confirma que es necesario establecer políticas y procesos para mejorar los costos y establecer precios que ayuden a aumentar sus ingresos.

Razones Financieras: Índice de Endeudamiento

Fórmula: Pasivo Total / Activo Total

Año	Pasivo	(/)	Activo Total	(=)	Endeudamiento %
2010	29,382,834		69,007,008		42.58
2011	26,826,858		67,263,970		39.88

Indica que un 39.88% del total del activo ha sido financiado con recursos de terceros (endeudamiento).



Razones Financieras: Índice de Solvencia

Fórmula: Activo Total / Pasivo Total

Año	Activo Total	( / )	Pasivo Total	( = )	Solvencia
2010	69,007,008		29,382,834	Q	2.35
2011	67,263,970		26,826,858	Q	2.51

Indica que se tiene Q 2.51 para cubrir Q1.00 de deuda. Sobre todo porque la Propiedad, Planta y Equipo representan un 63% sobre el total del activo.

Razones Financieras: Índice de Liquidez

Fórmula: Activo Corriente - Inventarios / Pasivo corriente

Año	Activo Corriente	( - )	Inventario	( / )	Pasivo Corriente	( = )	Liquidez
2010	18,175,499		13,800,513		14,400,439	Q	0.30
2011	17,517,174		11,870,958		13,094,009	Q	0.43

Existen varias fórmulas para calcular la liquidez, la fórmula utilizada corresponde a la llamada prueba ácida, debido a que se resta el inventario, indica que Q 0.43 de inversión líquida por cada Q 1.00 de pasivo a corto plazo.

### 3.2.5 Almacenes e Inventarios

El total del inventario es Q11,870,958 que representa un 18% del total de activos de la empresa. Las dos bodegas cuentan con el espacio físico suficiente para resguardar mayor movimiento de producto terminado.

Una estructura organizacional formal que defina los niveles jerárquicos, operativos y sus respectivos canales de responsabilidad ayudará a los bodegueros a tomar decisiones inmediatas y agilizar las operaciones.

Asimismo un manual de procedimientos para los encargados de bodega ayudará en la continuidad en sus acciones y operaciones de inventario. Permitirá que las acciones establecidas en los procesos no sean tomados como decisiones, sino como una operación de rutina.

El control que actualmente utiliza la empresa (orden de producción) ha provocado pérdidas a la empresa. Por ejemplo: cuando se “ordena” producir un artículo que se tiene existencia en bodega, provoca pérdida de tiempo en entrega del producto al cliente; pérdida en tiempo de planta produciendo un producto que se tiene en existencia, en lugar de otro artículo que espera su producción para el despacho; en peores circunstancias se decide cortar las planchas en bodega para completar un pedido y los desechos son utilizados en productos de menor calidad.

Los errores en programación de producción inician desde el llenado de la forma “Orden de Producción”, los vendedores deben indicar en la forma la solicitud del cliente y no una proyección de lo que va a necesitar el cliente. Necesitan llegar al punto de producir para tener un stock y cumplir con los pedidos de clientes, evitar producir artículos con medidas que luego que cortarán para ajustarlos a lo que solicitan los clientes y evitar así artículos de lento movimiento.

Parte del inventario son los suministros utilizados en mantenimiento de la maquinaria, estos ascienden a Q 565,284 equivalentes al 5% del total del inventario. Uno de los kardex revisados de suministros y repuestos era lubricante, que sirve para dar mantenimiento a la maquinaria, valorado en Q 105.00 el galón, en el kardex no había existencia, sin embargo en bodega había un galón que se encontraba derramado. Un control de mantenimiento de maquinaria ayuda a saber la cantidad de suministros que necesitan tener en existencia y no comprar demasiados que a veces provoca su pérdida por su mal manejo.

Un registro contable actualizado y acorde a la existencia real permite tomar decisiones de producción y venta, el no utilizar el sistema electrónico existente hace que el costo del sistema sea muy alto para el beneficio aprovechado.

La diversidad de debilidades identificados en el inventario pueden disminuir con una auditoría interna de inventarios realizada anualmente, no se incurre en ningún costo, ya que se realiza por el auditor interno y el beneficio es bastante significativo y se notará financieramente en ahorro de tiempo, suministros, etc.

Área	Trabajadores	%	Entrevistados
Administrativa	15	15	13
Planta	87	85	8
	102	100	21

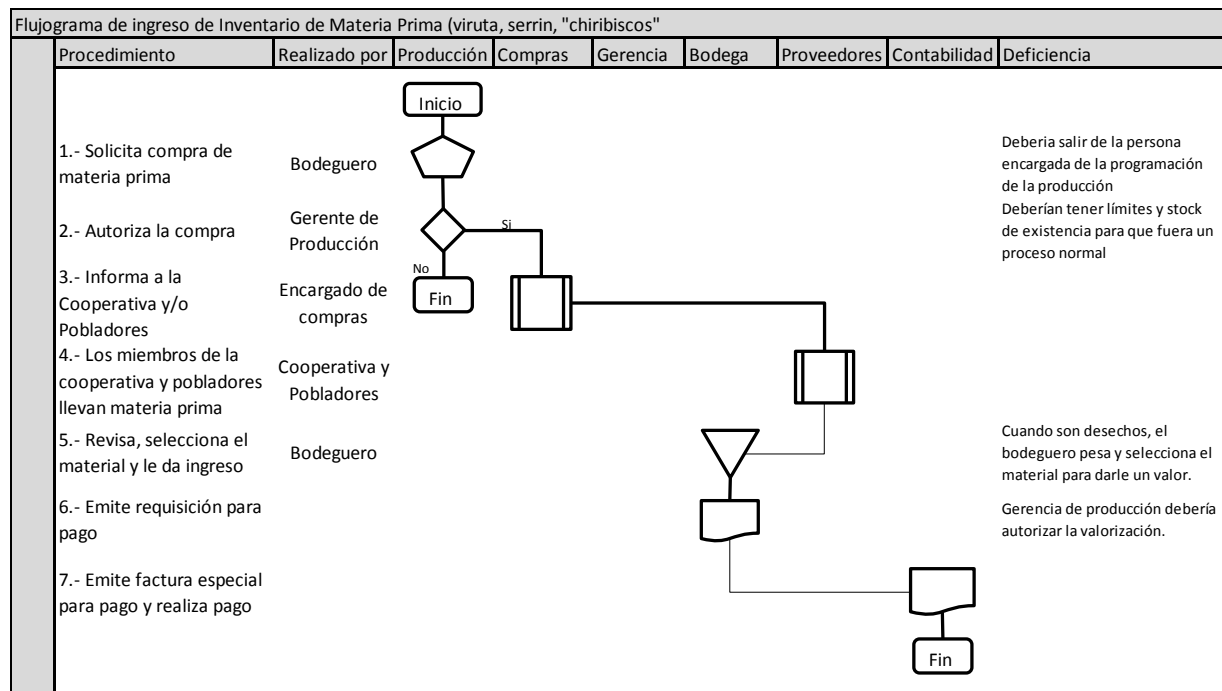
Del total del personal entrevistado fueron 21, 8 de ellas de Planta y 2 de ellos bodegueros, quienes proporcionaron la información necesaria para el análisis de la situación actual de inventarios.

### Obsolescencia:

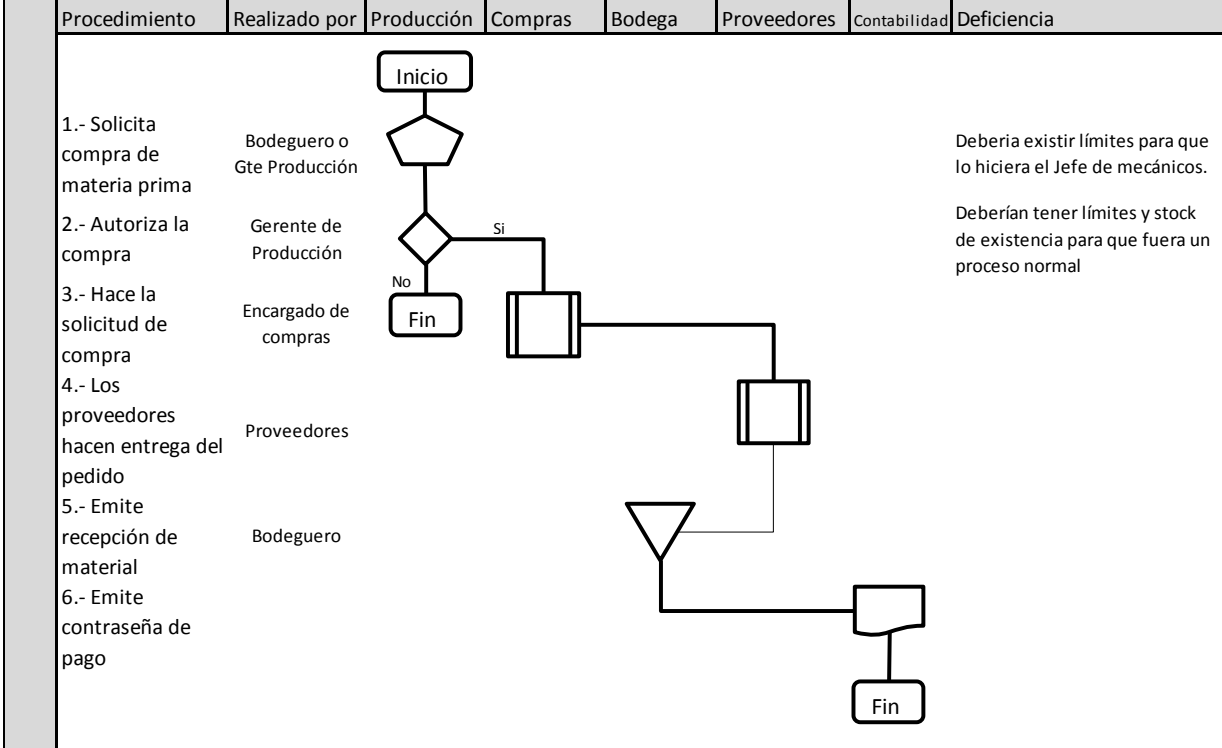
La empresa no cuenta con inventarios obsoletos, ya que los gerentes de producción y ventas colocan ofertas sobre el material de lento movimiento, además la demanda del producto no ha generado inventario obsoleto.

### Flujogramas de Ingresos y Egresos en Bodega

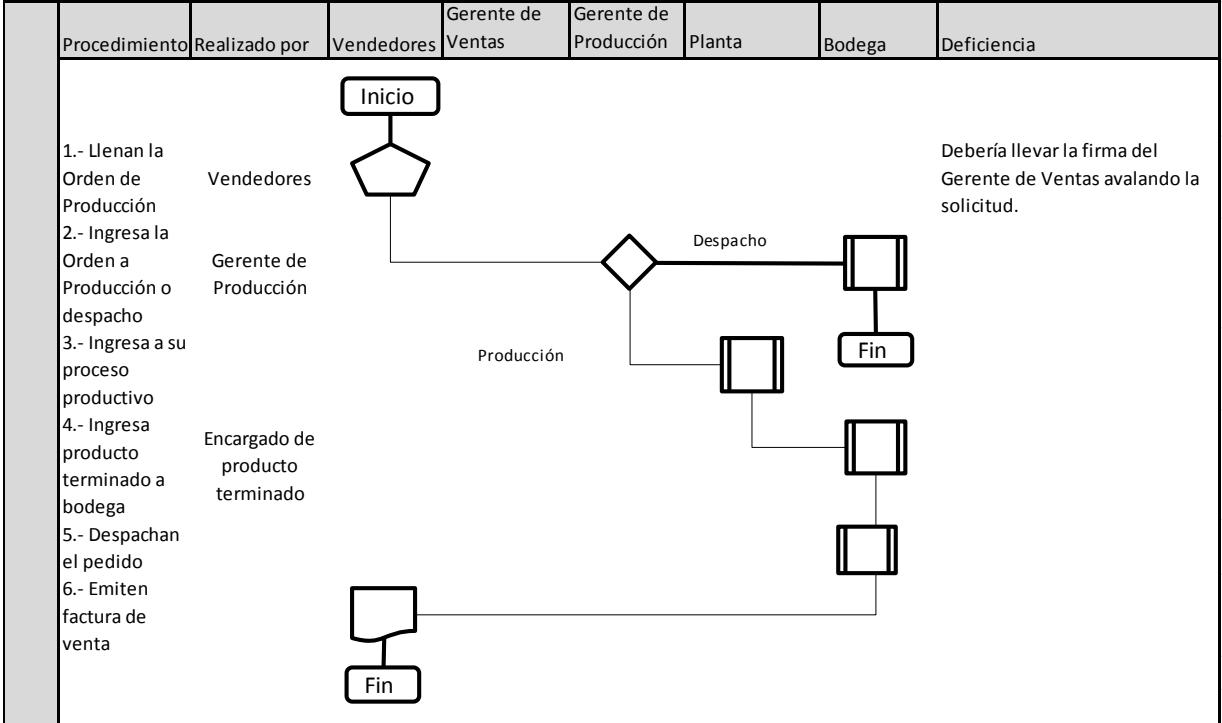
A continuación flujograma graficando el proceso de ingreso y egreso a bodega.



Flujograma de ingreso de Inventario de Materia Prima (madera virgen, cola, químicos, aceites, lubricantes, repuestos)



Flujograma de salida de Materia Prima



## Provisión inventarios

La provisión protege al inventario de una empresa contra la obsolescencia, el desuso, los daños, el deterioro, diferencia contra el inventario físico como la pérdida o cualquier otro tipo de factor que influya o conduzca a que el valor del mercado sea diferente o inferior al costo de adquisición.

Una provisión de inventarios corresponde a un debito en los gastos del periodo, por lo cual se ve afectada la utilidad, además hay que tener en cuenta que la provisión debe ser verificable, cuantificable y justificable.

Desde el punto de vista contable, hay libre albedrio para establecer el método que cada empresa quiera o necesite implementar para proteger el valor de sus inventarios.

### 1. Cuando se provisiona

123456	Provisión inventarios	Q xxx.xx	
123457	Para diferencia de inventario físico		Q xxx.xx

### 2. Cuando se da baja por diferencia de inventario físico

123458	Para diferencia de inventario físico	Q xxx.xx	
123459	Mercancías no fabricadas por la empresa		Q xxx.xx

## Comparación de los métodos de Valuación

Solamente me fue permitido hacer el análisis con un área del producto terminado en inventario, pero se muestra el siguiente análisis para que puedan observar la importancia de realizarlo con todo y tomar la decisión de elegir el de mayor beneficio para la empresa.

Concepto	Costo Especifico	PEPS	UEPS	Promedio
Ventas	Q 100,000.00	Q 100,000.00	Q 100,000.00	Q 100,000.00
Costo de ventas	Q 59,350.00	Q 59,200.00	Q 60,000.00	Q 59,548.00
Utilidad Bruta	Q 40,650.00	Q 40,800.00	Q 40,000.00	Q 40,452.00

## Capítulo 4

### 4.1 Propuesta de Solución a la Problemática

Como propuesta de solución y en cumplimiento del objetivo general del presente trabajo se presenta a continuación *el informe de auditoría interna del área de inventario y el legajo de papeles de trabajo de una auditoría interna de inventarios.*

#### TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.

##### RECOMENDACIONES

Para mejorar la organización y el sistema de operación y control interno de inventarios

## ÍNDICE DEL INFORME DE AUDITORÍA INTERNA DE INVENTARIOS

1. Introducción
2. Conclusiones generales
3. Hallazgo, conclusión y recomendación
  - a. Necesidad de dar una estructura formal a la empresa
  - b. Inexistencia de un manual de procedimientos
  - c. Falta de control periódico de la producción
  - d. Falta de definición de políticas
  - e. Necesidad de actualizar el sistema contable
  - f. Falta de procedimiento uniforme para fijación de precios
  - g. Falta de un programa anual de auditoría interna

## Introducción

Con base en el período contable de enero a diciembre 2011 de la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., se ha procedido a realizar una evaluación de la organización, planificación, sistemas de información y los procedimientos de control y operación de inventarios de la empresa, para establecer posibles áreas críticas y ofrecer recomendaciones para mejorarlas.

La base del examen fueron los registros, formularios, informes y demás documentos que se encuentran en poder de la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., al 31 de diciembre del 2011, así como los criterios dados por los ejecutivos.

La Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., se dedican a la fabricación de tableros de aglomerado, cuenta con una planta ubicada en Jalapa y una bodega y oficinas en Villa Nueva. El personal está conformado por 102 trabajadores 15 de ellos en el área administrativa. El personal administrativo emite factura por los servicios prestados.

El resultado del trabajo ha sido discutido con el Gerente General y los demás ejecutivos que de alguna manera, tienen relación con la evaluación realizada.

Los puntos de vista manifestados por los ejecutivos citados anteriormente, han sido incorporados en este informe, y se refieren exclusivamente al sector examinado.

Se aprovecha la oportunidad para agradecer a los ejecutivos y por su intermedio a todo el personal de la empresa, por su magnífica colaboración para el cumplimiento del presente trabajo.

## Conclusiones generales

La impresión general sobre la organización y gestiones administrativas llevada a cabo en el área de inventarios, no es satisfactoria, debido principalmente a la falta de una estructura formal y la falta de controles y supervisión, además la inexistencia de planificación y control de las operaciones. Sin embargo existe interés en los ejecutivos por mejorar la actual situación.



### Necesidad de dar una estructura formal a la empresa.

Actualmente la Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., no dispone de una estructura formal en la que se identifique y defina los distintos niveles ejecutivos, operativos y los respectivos canales de mando e información. Una buena gestión, administrativa debe contar con una adecuada estructura organizacional, basada en principios y prácticas administrativas de aplicación general. La falta de organización adecuada en bodega ha originado una disminución considerable en la agilidad de las operaciones.

Es conveniente estudiar la necesidad de dotar a la empresa, especialmente al departamento de producción, una estructura adecuada y la independencia funcional necesaria que permita al empleado de bodega mayor soltura y agilidad en las operaciones, para ello es necesario definir con claridad y por escrito los niveles ejecutivo y operativo y los canales de mando para asegurar el establecimiento de responsabilidades.

El Gerente de Producción aceptó esta sugerencia y trabajará en conjunto con el Gerente Administrativo, quien maneja la parte de recursos humanos, con el fin de agilizar la realización de la estructura de la empresa, descripción de puestos y un proceso de adiestramiento y finalmente mejorar el ambiente organizacional.

### Inexistencia de un manual de procedimientos

La Empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., no cuenta con procedimientos por escrito que sirvan de guía en las acciones a seguir en cada operación de registro y control de inventarios. Una buena administración se refleja en la continuidad de las operaciones, contando con los procesos y procedimientos encaminados a los objetivos programados. La falta de procedimientos por escrito ha originado que no se tomen decisiones cuando no está el jefe inmediato, aunado a la falta de establecimiento de autoridad y responsabilidad suficiente.

Es conveniente crear procedimientos por escrito en los que se establezcan con claridad la autoridad, límites, responsabilidades y los pasos y formas necesarias a seguir en las operaciones, para garantizar una gestión, en el área de inventarios, acorde con las necesidades y objetivos de la empresa.

El Gerente de Producción manifestó que cuando se encuentra fuera él o el jefe de bodega, autorizan transacciones vía telefónica, pero consideran que el elaborar un Manual de Procedimientos les será de mucha ayuda y agilizará los trámites rutinarios de registro y control de inventarios y que además incluirán orden de artículos en bodega, responsables y límites para registro y control, tanto de entrega como de ingreso de mercadería, repuestos y suministros. Además manifestó que requerirá del apoyo del gerente administrativo y de control interno para su elaboración, supervisión y revisión.

#### Falta de control periódico de la producción

Existe un formulario denominado “Orden de Producción” que prácticamente es un informe de pedido por cliente, sin embargo no existe un informe que consolide todas las solicitudes para luego destinarlo a los niveles de decisión para programar la producción por una semana, quincena o hasta un mes.

Una decisión acertada y oportuna está respaldada en información útil y confiable. Existen cambios constantes en las medidas de los tableros debido a que no cuentan con una eficiente programación de producción, ajustando existencia a los pedidos urgentes, lo cual genera pérdidas por mermas, también se observó horas en mano de obra ociosa.

El Gerente de Ventas, debe ejercer control sobre los pedidos, en el formulario denominado “Orden de Producción” debe contener fecha de compromiso de entrega que incluya su producción y traslado, contingencia en aduana si fuera exportación, también deben llenar todas las casillas con letra clara, en especial las medidas, tipo de tablero, color y calidad, luego trasladarlo al departamento de producción que a su vez creará un informe que provea información de cuanta mercadería y de qué tipo necesita entregar a diario en bodega para su despacho.

El Gerente de Ventas se comprometió que los vendedores llenarían de forma adecuada todas las casillas de los formularios de orden de producción y crear la política que permita al gerente de producción rechazar aquellas órdenes que se encuentran incompletas, además un proceso para que incluya las firmas y sellos correspondientes de llenado, entregado y recibido. La

gerencia de producción se comprometió a poner en práctica el reporte sugerido, evaluarlo y hacer las mejoras pertinentes luego de un mes de uso (ver anexo No. 1 Reporte de Producción). El reporte realizado en Excel permitirá automáticamente evaluar la fecha en que debe ingresarlo a producción y la fecha en que debe estar entregando a bodega para su despacho, también tiene opción de incluir cuanto debe existir en bodega según la rotación del inventario.

#### Falta de definición de políticas de suministros y maquinaria

No cuentan con políticas definidas por escrito que orienten las acciones, en cuanto se refiere a la adquisición, control, mantenimiento y renovación de maquinaria que constituye la parte fundamental de la producción y el inventario final.

Un mantenimiento preventivo y oportuno siempre es más barato que una reparación de urgencia, al planificar el mantenimiento de la maquinaria, se programa también la mano de obra para no tenerla desocupada y pagar por tiempo ocioso que incremente los costos de producción.

La gerencia de producción realizará junto con los mecánicos una evaluación detallada de cada maquinaria y llevará registros y estadísticas del mantenimiento y repuestos utilizados para iniciar con una planificación de compra de repuestos, suministros y mantenimiento que les permita evitar tener mano de obra ociosa.

#### Necesidad de actualizar el sistema contable.

No se tiene un registro contable de inventario actualizado que refleje diariamente la existencia en bodega. El registro de los movimientos de bodega se hace en forma general, evitando el detalle, aumentando así la posibilidad de errores. Tampoco se realizan conteos cíclicos para obtener diferencias e investigarlas, únicamente al final del año se registran los valores de inventarios.

Un registro contable debe ser en orden cronológico, según se van produciendo en el tiempo. La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado, útil para la toma de decisiones, como para estimaciones.

Los Gerentes Administrativo, Financiero y de Producción se comprometieron a realizar lo antes posible el compromiso de alimentar el software de inventarios para proveer al contador general la información necesaria y mantener los registros de inventarios al día.

#### Falta de procedimiento uniforme para fijación de precios.

El precio de venta de los productos que comercializa la empresa, en muchos casos, es fijado de acuerdo a la competencia. La práctica común en el mercado, promueve que los precios deben obedecer a las políticas de la empresa o de acuerdo al mercado. Esta práctica es debido a la falta de políticas y procedimientos específicos por escrito.

No se encontró actos de malos manejos de los precios, pero podría, eventualmente, traer consigo un uso inapropiado de dicha práctica, en la fijación de precios. Es conveniente que se dicten políticas y procedimientos por escrito en los que se establezcan autoridad y responsabilidad sobre la fijación de precios, estableciendo montos específicos.

El jefe de producción y el gerente general se reunirán para definir la política de precios, categorizando a los clientes según frecuencia y monto de compra mensual, también establecerán políticas de descuento según la calidad del producto y rotación en el inventario.

#### Falta de un programa anual de auditoría interna

El auditor interno no cuenta con un plan anual de auditoría, las revisiones van surgiendo según necesidades, además tiene algunas actividades de contralor. La auditoría interna no está posicionada organizacionalmente como debe, por lo que está en riesgo su independencia mental.

La planificación anual de auditoría, contiene las visitas o exámenes a realizar dentro de la organización, por un auditor interno, en un período determinado y la definición de los recursos necesarios para el efecto, para ello debe tomar algunas bases que Las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna, emitida por el Instituto de Auditores Internos de los Estados Unidos de América establece en su sección NORMAS SOBRE DESEMPEÑO.

El gerente general evaluó la propuesta, el auditor interno estuvo completamente de acuerdo y trabajará en una planificación anual de auditoría que será evaluada y aprobada por el gerente general. El gerente administrativo encargado de recursos humanos, trabajará en la estructura organizacional definiendo los niveles jerárquicos y publicándolo para el conocimiento y manejo de toda la organización. No se logró posicionar a la auditoría interna bajo la Junta Directiva, pero evaluarán la reorganización propuesta. (ver anexo No. 2 Organigrama Propuesto). Dentro del aporte a la compañía se incluye un Legajo de Papeles de Trabajo para que sirva de guía al auditor interno para una futura revisión de inventarios.

## TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO

Departamento de Auditoría Interna

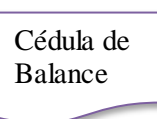
Programa punto \_\_\_\_\_

### ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO



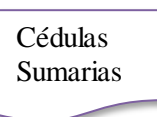
Documentos  
Generales

- P/A** Programa de auditoría
- B/I** Borrador de informe
- E/CI** Evaluación de control interno
- H/A** Hoja de ajustes y reclasificaciones
- H/P** Hoja de puntos
- P/P** Hoja de puntos pendientes
- H/C** Hoja de comentarios (Memo)
- N/D** Hoja de notas para dictámen



Cédula de  
Balance

- CB** Cuentas de balance (activos, pasivos, patrimonio)



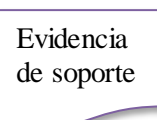
Cédulas  
Sumarias

- D** Inventarios



Cédulas  
Analíticas

- D-1** Producto terminado planta
- D-2** Producto terminado bodega
- D-3** Obsolescencia
- D-4** Materia prima
- D-5** Repuestos



Evidencia  
de soporte

- D-2.1** (Toda la evidencia de soporte como copias de facturas, Kardex, etc)

## PROGRAMA DE AUDITORÍA DE INVENTARIOS

**Nombre de la Entidad:** \_\_\_\_\_  
**INVENTARIOS**

### **I. Objetivo**

1. Aseguramos que la cifra mostrada como inventarios corresponden a las existencias al final del período, que esta existencia esté adecuadamente valorada a los costos reales o valor Neto de realización, el que sea más bajo, de acuerdo con métodos generalmente aceptados y aplicados uniformemente y que la cifra no está inflada por error en las cantidades, costos, multiplicaciones y totales; que los costos consignados son menores que los precios de mercado.

2. Los saldos mostrados en el grupo de existencias representan productos que se esperan vender o utilizar dentro del ciclo normal del negocio.

3. Existe una política de deterioros adecuada por: • partidas de lento movimiento, obsoletas y dañadas • valor de mercado inferior al coste • contratos de largo plazo

	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	HECHO POR	FECHA P/T
1	<p>Obtenga relaciones de los inventarios a fin del año y:</p> <p>a) Haga pruebas selectivas de extensiones y sumas y coteje los totales contra el mayor.</p> <p>b) Coteje partidas a los auxiliares en cuanto a unidades, costo unitario y costo total, sobre bases selectivas.</p> <p>c) Compare selectivamente los costos unitarios contra los listados de inventarios físicos y contra nuestras pruebas de precios e Investigue variaciones de importancia.</p> <p>d) Determine el porcentaje del valor de los inventarios físico al cierre cubierto por nuestra prueba de precios y si es deficiente, compruebe precios de algunos artículos adicionales</p> <p>e) Determine que las variaciones desde el inventario físico en valores de artículos específicos son razonables.</p> <p>f) Determine que los costos aplicados al trabajo en proceso reflejen correctamente el último proceso terminado a la fecha del cierre.</p> <p>g) Revise los valores asignados a productos obsoletos, dañados o de lento movimiento anotados anteriormente y concluya sobre su razonabilidad.</p> <p>h) Determine que las cantidades y valores en inventarios al fin del año sean razonables en relación de ventas y producción proyectadas.</p>		
2	<p>Revise el corte de entradas, salidas, etc., de inventarios utilizando la cédula pre impresa para este fin. Determine que se han registrado todos los costos que se refieren a las ventas registradas.</p>		
3	<p>Considere la necesidad de confirmar existencias en consignación, con maquiladores, etc., al final del año.</p>		

	<i>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</i>	<i>HECHO POR</i>	<i>FECHA P/T</i>
4	<p><i>Cuando el inventario físico se practicó a una fecha anterior al cierre, revise los movimientos de las cuentas del mayor, entre las dos fechas, como sigue:</i></p> <p><i>a) Coteje cargos por compras al libro de cuentas por pagar y/o egresos.</i></p> <p><i>b) Coteje cargos por entregas de producción a las partidas de diario correspondientes y estas a los informes de costos y producción.</i></p> <p><i>c) Coteje créditos por venta al resumen del costo de ventas.</i></p> <p><i>d) Coteje ajustes del mayor al inventario físico al resumen de diferencias preparado al revisar dicho inventario.</i></p> <p><i>e) Examine documentación comprobatoria para cualquier otro monto de importancia.</i></p> <p><i>f) Si alguna partida revisadas arriba (así como el costo de ventas) es anormal en relación con meses anteriores, investigue las causas, y documente su trabajo y los resultados en un memorándum.</i></p>		
5	<p><i>Obtenga el análisis de la cuenta de mercancía en tránsito y;</i></p> <p><i>a) Revise las sumas y coteje el total contra el mayor.</i></p> <p><i>b) De ser posible, examine notas de recepción fechadas después del cierre por los montos mayores, según el análisis.</i></p> <p><i>c) Por montos no recibidos antes de la terminación de la revisión, examine órdenes de compra y/o facturas de proveedores pendientes.</i></p> <p><i>d) Investigue partidas antiguas y saldos en rojo para determinar si deben ser ajustadas por no proceder.</i></p>		
6	<p><i>Determine que los métodos y bases de valuación son aceptables y consistentes con el año anterior. Prepare un resumen comparativo de los métodos y bases de valuación de los inventarios (indicar referencia)</i></p>		
7	<p><i>a) Para los artículos de mayor importancia en inventario revise los precios de mercado.</i></p> <p><i>b) Compare los resultados con los costos usados por la compañía.</i></p> <p><i>c) Concluya sobre los resultados obtenidos.</i></p>		
8	<p><i>Investigue posibles restricciones sobre los inventarios resultantes de préstamos, contratos, litigios, etc.</i></p>		
9	<p><i>Si la compañía opera mediante contratos de precio fijo, averigüe que los contratos en proceso al final del año no indican que resultaran en pérdidas significativas que deben provisionarse a la fecha corriente.</i></p>		
10	<p><i>Revise el movimiento de la reserva para valuación de inventarios, comprobando cargos a la reserva, y revise la razonabilidad del saldo tomando en cuenta sus fines (obsolescencia, cambios en costos, precios de mercado, etc.)</i></p>		



	<i>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</i>	<i>HECHO POR</i>	<i>FECHA P/T</i>
<i>11</i>	<i>Por observación y discusión con el personal apropiado asegúrese que no hayan ocurrido cambios desde la última revisión que puedan alterar una conclusión de esa fecha sobre lo adecuado del control interno contable. Considere la necesidad de aplicar los alcances originalmente fijados.</i>		
<i>12</i>	<i>Determine que la presentación y divulgaciones de los estados financieros y sus notas cubren adecuadamente los siguiente aspectos:</i>		
	<i>a) Compras y ventas a afiliadas.</i>		
	<i>b) Inventarios recibidos en consignación</i>		
	<i>c) Producción de largo plazo e inventarios cargables a contratos registrados bajo la base de porcentaje a la terminación.</i>		
	<i>d) Inventarios en bodega o en poder de otras entidades o de individuales o en consignación</i>		
	<i>e) Restricciones sobre inventarios.</i>		
	<i>f) Clasificación y divulgación de inventarios.</i>		
	<i>g) Método de valuación.</i>		
	<i>h) Inconsistencia en método y base de valuación.</i>		
	<i>i) Deficiencias en coberturas de seguros.</i>		
	<i>j) Inventarios obsoletos, descontinuados o en mal estado.</i>		
<i>13</i>	<i>Prepare su conclusión.</i>		

*Revisado por*  
*(Encargado/Supervisor)* \_\_\_\_\_ *Fecha* \_\_\_\_\_

*Aprobado por*  
*(Gerente)* \_\_\_\_\_ *Fecha* \_\_\_\_\_

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

NOMBRE DE LA ENTIDAD: \_\_\_\_\_

Período que cubre la auditoría: \_\_\_\_\_ Ref.: \_\_\_\_\_

**INVENTARIOS****CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

<i>Utilice hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requieran.</i>		<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N/A</i>
<i>1</i>	<b>REGISTROS</b>			
	<i>01. ¿El departamento de contabilidad mantiene registros de inventario permanente?</i>			
	<i>02. ¿Existe un control del inventario de bodega por medio de kardex, a nivel de unidades?</i>			
	<i>02.1 ¿Se incluyen los valores?</i>			
	<i>03. ¿Se preparan informes de recepción de los materiales o artículos recibidos?</i>			
	<i>04. ¿Tienen como política efectuar inventarios físicos periódicamente o cuál es el período establecido?</i>			
	<i>05. ¿Se deja constancia de los conteos físicos llevados a cabo?</i>			
	<i>06. En cuánto a las órdenes de entrega:</i>			
	<i>- ¿Las entradas se hacen únicamente con base en órdenes debidamente autorizadas?</i>			
	<i>- ¿Asegura el sistema, por medio de formas pre numeración o de otro modo, que todas las órdenes sean registradas?</i>			
	<i>- ¿Los procedimientos adoptados proporcionan seguridad contra la alteración de tales órdenes por personas que tengan acceso a las existencias?</i>			
	<i>07. ¿Las tarjetas o planillas del inventario físico son revisadas y controladas en forma tal que no se omita o altere ninguna en las planillas finales del inventario?</i>			
	<i>08. ¿Se está alimentando el sistema electrónico para el registro y control del inventario?</i>			
	<i>09. ¿Está proporcionando el sistema los niveles mínimos y óptimos para la materia prima?</i>			
	<i>10. ¿Se tiene registro de inventario permanente con recuentos periódicos de existencias?</i>			
	<i>11. ¿Se realiza un cruce de la información anterior con los saldos contables?</i>			
	<i>12. ¿Se traslada el registro de las partidas que incluyen mercadería de lenta rotación y obsoletas?</i>			

	<i>Utilice hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requieran.</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N/A</i>
2	<b>COMPRAS</b>			
	01. <i>¿La documentación de soporte es protegida con un sello de cancelado?</i>			
	02. <i>¿Existen políticas por escrito para el proceso de compras?</i>			
	03. <i>¿Se encuentran por lo menos las siguientes:</i>			
	- <i>¿Requisición de Insumos?</i>			
	- <i>¿Solicitud de servicios?</i>			
	- <i>¿Cotizaciones?</i>			
	- <i>¿Órdenes de compra?</i>			
	- <i>¿Cuadro resumen de cotizaciones?</i>			
	- <i>¿Techos de montos autorizados para comprar?</i>			
	04. <i>¿Se está utilizando las formas pre impresas para las órdenes de compra?</i>			
	05. <i>¿Se encuentra la orden de compra debidamente firmada de autorizada?</i>			
	06. <i>¿Las adquisiciones a terceros se reciben en condiciones pactadas?</i>			
	07. <i>¿Se encuentran segregadas las funciones del encargado de compras?</i>			
	<i>Describa las funciones principales:</i>			
3	<b>EXISTENCIAS</b>			
	01. <i>¿Las existencias mantienen un nivel de existencia del 10% del promedio de venta diario?</i>			
	02. <i>¿Se encuentra la mercadería adecuadamente almacenada?</i>			
	03. <i>¿Tiene la bodega una condición física aceptable para resguardar la mercadería?</i>			
	04. <i>¿Tiene la bodega alguna gotera?</i>			
	05. <i>¿Tiene la bodega alguna entrada no segura, que pudiera dar lugar a hurto de mercadería?</i>			
	06. <i>¿Tiene la bodega la ventilación necesario para evitar deterioro de materia prima o producto terminado?</i>			
	07. <i>¿Los estantes de bodega están en buenas condiciones para resguardar la mercadería?</i>			
	08. <i>¿Todas las órdenes de producción están debidamente autorizadas?</i>			
	09. <i>¿Se está haciendo uso de las formas prenumeradas, para el control de entradas y salidas físicas de materiales?</i>			
	10. <i>¿Se está colocando las unidades, la unidad de medida y fecha de los productos que ingresan o salen?</i>			
	11. <i>¿Tiene el inventario de repuestos un lugar cerrado, seguro y adecuado?</i>			

<i>Utilice hojas adicionales para ampliar las respuestas cuando se requieran.</i>		<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>N/A</i>
<b>4</b>	<b>SEGREGACIÓN DE FUNCIONES</b>			
	<i>01. ¿Es diferente la persona que compra materia prima a la persona que factura?</i>			
	<i>02. ¿Es diferente la persona que realiza la factura de venta y quien despacha?</i>			
	<i>03. ¿Es diferente la persona que despacha y la persona que entrega la mercadería?</i>			
	<i>04. ¿Está involucrado el bodeguero en el conteo físico del inventario?</i>			
	<i>05. ¿Tiene alguna función el contador en el registro de entradas y salidas del kardex de bodega?</i>			
	<i>06. ¿Es diferente la persona que utiliza un repuesto a la persona que lo entrega?</i>			
<b>5</b>	<b>RIESGOS</b>			
	<i>01. ¿Existe algún gravamen sobre la mercadería?</i>			
	<i>02. ¿Están físicamente protegidas las mercaderías en bodega de:</i>			
	<i>- deterioro?</i>			
	<i>- robo?</i>			
	<i>03. ¿Están debidamente almacenadas para evitar deterioro?</i>			
	<i>04. ¿Están las órdenes de producción y compra de materia primas debidamente autorizadas?</i>			

*Revisado por*  
*(Encargado/Supervisor)* \_\_\_\_\_ *Fecha* \_\_\_\_\_

*Aprobado por*  
*(Gerente)* \_\_\_\_\_ *Fecha* \_\_\_\_\_

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna  
 Hoja de Ajustes y Reclasificaciones

**H/A**

Referencia Papeles de Trabajo	No.	Cuentas que se afectan	Deudor	Acreedor	Informado a la Organización
Fecha:		Elaborado por:		Fecha:	Revisado por:

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna

**H/P**

Hoja de Puntos

Auditoría: (Período evaluado) \_\_\_\_\_

Área a Evaluar: _____			
Fecha de Auditoría: _____			
Referencia Papeles de Trabajo	Punto	Encontrado por: (Iniciales)	Fecha
Preparado Por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna

Hoja de Puntos Pendientes

**P/P**

Área a Evaluar: _____ Fecha de Auditoría: _____		APLICADO	
		SI	NO
Elaborado por:	Fecha:	Aprobado por:	Fecha:





**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna

**N/D**

Hoja de Notas para el Dictamen

Auditoría: (Período evaluado) \_\_\_\_\_

**Área a Evaluar:** \_\_\_\_\_  
**Fecha de Auditoría:** \_\_\_\_\_

<b>Referencia Papeles de Trabajo</b>	<b>Texto Sugerido</b>
--------------------------------------	-----------------------

--	--

Preparado Por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha:



**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Informe de Auditoría Interna

Período:

(Período Evaluado)

Nombre de las Cuentas	Saldos Finales		Ajustes	Reclasificaciones
	(año anterior)	(año actual)		
<b>INVENTARIOS</b>				
<b>MERCADERÍA</b>				
<b>Producto terminado planta</b>				
Papel melamínico				
Aglomerado				
<b>Producto terminado bodega</b>				
Papel melamínico				
Aglomerado				
<b>Materia Prima</b>				
Viruta				
Chip				
Trocillo				
Serrín				
Madera en pie				
<b>REPUESTOS</b>				
Fecha:	Revisado por:			F

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna

**D-1**

Inventario de Mercadería - Producto Terminado Planta

Auditoría: (Período Evaluado) \_\_\_\_\_

Código	Artículo	Color	Cantidades		Toma Física	Diferencia en Libros	Diferencia en Kardex
			En Libros	En Kardex			
Hecho por:			Fecha:	Revisado por:			Fecha:

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna

**D-2**

Inventario de Mercadería - Producto Terminado Bodega

Auditoría: (Período evaluado) \_\_\_\_\_

Código	Artículo	Color	Cantidades		Toma Física	Diferencia en Libros	Diferencia en Kardex
			En Libros	En Kardex			
Hecho por:			Fecha:	Revisado por:			Fecha:

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna  
 Inventario de Mercadería - Obsolescencia  
 Auditoría: (Período evaluado) \_\_\_\_\_

**D-3**

Código	Artículo	Color	Cantidades		Toma Física	Diferencia en Libros	Diferencia en Kardex
			En Libros	En Kardex			
Hecho por:			Fecha:	Revisado por:			Fecha:

**TABLITA Y TABLÓN DE AGLOMERADO, S.A.**

Departamento de Auditoría Interna

**D-4**

Inventario de Repuestos

Auditoría: (Período evaluado) \_\_\_\_\_

Código	Artículo	Color	Cantidades		Toma Física	Diferencia en Libros	Diferencia en Kardex
			En Libros	En Kardex			
Hecho por:			Fecha:	Revisado por:			Fecha:

## 4.2 Viabilidad del Proyecto

En cuanto a la medición de la viabilidad del proyecto a realizarse se consideran los recursos que a continuación se mencionan:

### 4.2.1 Recursos Humanos

Para la realización del proyecto se necesitó la colaboración del contador general, del auditor interno, de vendedores y personal de bodega y planta.

### 4.2.2 Recursos Financieros

La empresa no incurrirá en gasto alguno para el desarrollo del programa de trabajo propuesto, ya que cuenta con el apoyo del personal que estuvo sujeto a la investigación.

### 4.2.3 Recursos Administrativos

El gerente administrativo será el encargado de monitorear que se cumplan con los objetivos propuestos.

### 4.2.4 Recursos Físicos

La empresa cuenta con los recursos físicos necesarios para la realización.

Para la implementación de las recomendaciones a los problemas encontrados tendrá que evaluar la cotización y uso de servicio de terceros.

### 4.2.5 Software

La empresa cuenta con 2 sistemas electrónicos, no necesita invertir en software adicional para implementar la sugerencia de alimentar el sistema en el área de inventarios.





## **Conclusiones**

- La empresa Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., tiene deficiencia en el ambiente de control, en todas sus áreas.
- El auditor interno no cuenta con un plan anual, donde programe las auditorías internas a las diferentes áreas de la empresa.
- El auditor interno no posee un legajo de papeles de trabajo para cumplir con un plan anual de auditoría de inventarios.
- La empresa no cuenta con contratos individuales de trabajo.
- Los gerentes toman muchas decisiones, incluso muy simples, los procesos se ven interrumpidos cuando un gerente no está disponible para la toma de decisiones.
- El área de recursos humanos, administrada por el gerente administrativo, tiene muchas debilidades de control y evaluación como falta de organigrama, descripción de puestos, capacitación e incentivos.

## **Recomendaciones**

- Se recomienda que se inicie con la recopilación de normas y políticas dadas por escrito, ya sea por memorándum o e-mail, para comenzar su Manual de Normas y Procedimientos, el auditor interno puede apoyar en esta tarea.
- Se recomienda que el auditor interno inicie con la creación de un Plan Anual que permita en primera instancia, apoyar a la empresa en la creación del Manual de Normas y Procedimientos y seguidamente evaluar cada área para mejorar o crear los procesos y políticas que hagan a la empresa más eficiente.
- Se recomienda iniciar con un legajo de papeles de trabajo de auditoría interna según vaya cumpliendo con su primer plan anual.
- Se recomienda trabajar inmediatamente con la creación de los contratos de trabajo, pueden considerar la asesoría de un abogado para tener un modelo que resguarde los derechos y obligaciones de ambas partes y proceder a obtener las firmas por cada empleado. O bien obtener uno en el Ministerio de Trabajo de Guatemala lo cual no tiene ningún costo.
- Es importante tener un ambiente de control que permita a los gerentes dedicarse a solucionar problemas importantes y no distraerse en problemas que pueden solucionarse en un proceso o política establecida, documentada y comunicada.
- Se recomienda al gerente administrativo trabajar con la realización y publicación del organigrama, descripción de puestos, un proceso de capacitación a nuevos empleados, e implementar un proceso de análisis de incentivos para mejorar el clima organizacional. Para la descripción de puestos puede utilizar la asesoría del auditor interno.

## Referencias

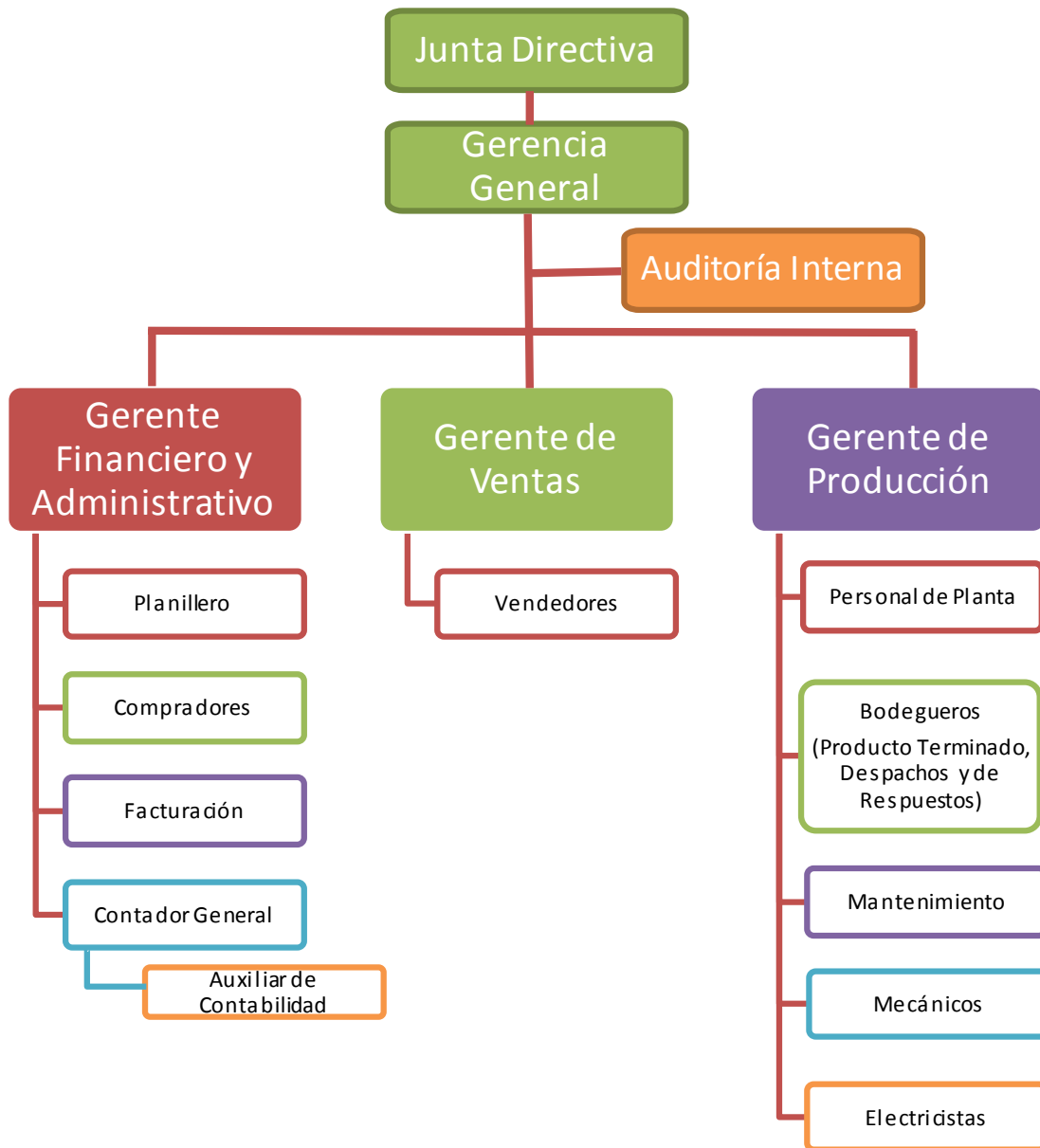
1. Peña, V. (2006). *Tecnología de la madera*. (1ra. Edición). Santiago: Mundi prensa libros. pp. 678. ISBN 9788484762638.
2. Fonseca Borja, R. Dr. (2004) *Auditoría Interna, Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control*. (2da. Edición) Guatemala: Artes Gráficas Acrópolis. 596 Páginas.
3. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). Colombia: Mc GrawHill –530 Páginas ISBN:958-41-0037-8.
4. Fincowsky, F. (2001) *Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración*.-- México, FCA – UNAM.
5. Organismo Judicial. -- Centro Nacional de Análisis y Documentación Judicial CENADOJ. Sumario de marzo 2004, *Glosario de Términos*. -- Guatemala: CENADOJ, 2004. -- 28 Páginas.
6. Instituto Internacional de Auditores Internos (The Institute Of Internal Auditors) / Normas / Código de Ética / Glosario de Términos. <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/definition-of-internal-auditing/> - <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/ippf/code-of-ethics>

## **Anexos**



## Anexo 2 Organigrama propuesto

El organigrama presentado en el Capítulo 1 fue elaborado con información de Tablita y Tablón de Aglomerado, S.A., el presente organigrama representa una alternativa de organización, según la percepción del estudiante.



## Anexo 3 Cuestionarios

### PREGUNTAS SOBRE POLÍTICAS

1. ¿Existen normas de funcionamiento interno?
2. ¿Existe algún marco legal que justifique las funciones de la dirección?
3. ¿Se requiere de reformas para funcionar más adecuadamente dentro de la organización?
4. ¿Se han aplicado en la empresa programas de desarrollo organizacional y de calidad total?
5. ¿La entidad tiene Visión, Misión y Objetivos bien definidos? ¿Son de conocimiento general?
6. Por observación, confirmar la información proporcionada.

### PREGUNTAS SOBRE LA PLANEACIÓN

1. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa?
2. ¿Cuenta la empresa con un área especializada para desempeñar la función de planeación?
3. ¿Se emplean técnicas actuales como planeación estratégicas?
4. ¿Qué planes se tienen a corto y largo plazos?
5. ¿Contribuyen los planes generales y departamentales a alcanzar los objetivos de la empresa?
6. ¿Existe coordinación en los planes a corto y largo plazos?
7. ¿Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones?
8. ¿Se contraen los compromisos de acuerdo con los planes de la empresa?
9. ¿Participan en la elaboración de los planes quienes han de realizarlos?
10. ¿Se elaboran los planes considerando lo que pueden hacer o no los competidores?
11. ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a corto plazo?
12. ¿En qué grado de cumplimiento se encuentran los planes a largo plazo?
13. ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
14. ¿Se toman en cuenta planes y soluciones de años anteriores?
15. ¿Se apegan los directivos a los lineamientos que contemplan los planes?
16. Por observación, confirmar la información proporcionada.

### PREGUNTAS SOBRE EL CONTROL

1. ¿Hay controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos?
  2. ¿Quién los define los planes, programas y proyectos?
  3. ¿Cómo los define los planes, programas y proyectos?
  4. ¿Están actualizados y funcionan los planes, programas y proyectos?
  5. ¿Hay alguna área específica responsable del control interno?
  6. ¿Qué tipo de control existen?
  7. ¿Es necesario modificar los tipos de control existentes para que funcionen mejor?
  8. ¿Hacen falta más controles que garanticen la productividad?
  9. ¿Se efectúan en general comparaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos en cuanto a:
    - Objetivos?
    - Políticas?
    - Planes?
    - Procedimientos?
    - Programas?
    - Presupuestos?
  10. En cada uno de estos aspectos, deberá investigarse quien hace las comparaciones, como se hacen y con qué periodicidad.
  11. ¿El personal de control reporta oportunamente las desviaciones?
- Nota: debe entenderse por desviación, aquellas variaciones que sobrepasan los límites previos.
12. ¿Se investigan las causas de las desviaciones?
  13. ¿Quién las efectúa?
  14. ¿Con qué periodicidad?
  15. ¿Se informa a los niveles superiores sobre las desviaciones importantes?
  16. ¿Se toman las acciones correctivas una vez conocidas las causas de las desviaciones?



17. ¿Satisface el sistema de control las necesidades del área?
18. ¿Se evalúan en general los aspectos de:
  - Cantidad?
  - Costo?
  - Tiempo?
  - Calidad?
  - Forma?
19. ¿Los resultados obtenidos con el procesamiento de datos, justifica los costos?
20. ¿Se revisan periódicamente los elementos del control interno en cuanto a organización en los aspectos de:
  - La estructura orgánica?
  - La asignación de funciones?
  - Los procedimientos de operación?
  - Las formas?

Por observación, confirmar la información proporcionada y por narrativa describir los procesos y controles detectados.

#### PREGUNTAS SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES

1. ¿La infraestructura de la que dispone es suficiente y adecuada para el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades?
2. ¿Son suficientes los espacios físicos?
3. ¿Son adecuados?
4. ¿Cuál es el estado actual de las oficinas?  
Bueno ( ), Malo ( ), Regular ( )
5. ¿Existe suficiente y adecuada seguridad para el personal y los bienes de la empresa?
6. ¿Existe seguridad técnica con objetivo de satisfacer plenamente las eventualidades?
7. ¿La infraestructura es adecuada para el cumplimiento de los programas de la empresa?
8. ¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?
9. ¿Existe el equipo administrativo para cumplir con eficacia los programas?
10. ¿El equipo técnico es suficiente y adecuado para el cumplimiento de los programas?
11. ¿El equipo administrativo es suficiente y adecuado?
12. ¿Están asegurados los equipos?
13. ¿Son vigentes los contratos de seguro?
14. ¿Se utiliza a su capacidad máxima el equipo disponible en todos los meses del año?
15. ¿Con que regularidad trabajan los equipos?  
8 horas ( ), 12 hora ( ), 18 horas ( ), 24 horas ( )
17. ¿Es necesario renovar, mejorar o cambiar los equipos?
18. ¿Se dispone de presupuesto?
19. ¿Los equipos son suficientes y adecuados para apoyar los trabajos de inversiones y desarrollo tecnológico?
20. ¿Se cuenta con servicios de procesamiento de datos?  
Propio ( ), Rentado ( ), Compartido ( )
21. ¿Cuenta la empresa con los siguientes servicios públicos y privados?
  - agua ( ),
  - energía eléctrica ( )
  - gas ( ),
  - combustible ( ),
  - comunicación en general ( ),
  - medios de transporte ( )
22. ¿Hay algún plan de crecimiento debidamente integrado para las instalaciones?
23. ¿Se conocen los manuales operativos del equipo?
24. ¿Se usan estos manuales?
25. ¿Existen equipo auxiliar para emergencias?

## PREGUNTAS SOBRE LA LOGÍSTICA DE ADQUISICIONES

1. ¿Se han establecido contratos especiales con los proveedores de insumos y transportistas para que le den preferencia a los insumos destinados a la empresa?
2. ¿Existen proveedores alternos de insumos (materias primas, materiales y productos)?
3. ¿Se lleva a cabo investigación sobre nuevas empresas que puedan surtir los materiales y/o productos que se emplean en los diferentes procesos de producción?
4. ¿En qué casos se utilizan los materiales de estas nuevas empresas?
5. ¿Existe un sistema de evaluación de proveedores?
6. ¿Cuántos son los principales proveedores?
7. ¿Qué porcentaje representan del total?
8. ¿Del total de adquisiciones, qué volumen de compras efectúan los proveedores principales?
9. ¿Qué tipos de compras se realizan con mayor frecuencia en la empresa?

## PREGUNTAS SOBRE ADQUISICIONES

1. ¿Hay un manual de procedimientos actualizado que administre las adquisiciones?
2. ¿Se difunde entre los que integran el área?
3. ¿Las actividades que realizan las oficinas encargadas del manejo de materiales están claramente especificadas?
4. ¿El personal, equipo y espacio físico asignado al área de adquisiciones es el adecuado y suficiente para el cumplimiento de sus funciones?
5. ¿Existe un programa calendarizado de adquisiciones de materiales de consumo, bienes y servicios?
6. ¿El área de adquisiciones tiene un presupuesto definido?
7. ¿Qué áreas participan en la elaboración del presupuesto?
8. ¿Qué aspectos se toman en cuenta cuando se elaboran los presupuestos de compras, programas de producción, mercadotecnia, ventas, nuevos proyectos, nuevos productos, etcétera?
9. ¿A qué nivel de detalle se elabora el presupuesto?
10. ¿Conoce el área de compras las disposiciones vigentes, en relativo a adquisiciones, y se han difundido adecuadamente entre los empleados que las deban aplicar?
11. ¿Qué procedimientos regulan la recepción de requisiciones de compra de materiales de consumo y de bienes en cada una de las aéreas?
12. ¿Qué políticas se tienen en la adquisición de:
  - Volúmenes de compra?
  - Maquinaria y equipo?
  - Materias primas?
  - Materiales?
13. ¿Se cuenta con un catálogo actualizado de proveedores?
14. ¿Contiene alguna o todas las siguientes especificaciones?
  - Del producto
  - De control de calidad
  - De conservación
  - De empaque
  - De manejo
  - De condiciones de compra
  - De transporte
  - De pedidos mínimos
15. ¿Cómo se controlan los descuentos que otorgan los proveedores?
16. ¿Qué procedimiento se sigue para la clasificación de compras menores y mayores y que importes regulan? Descríbalo brevemente
17. ¿Se analiza en cada compra las condiciones de mercado y los costos de transportación?
18. ¿Existe la coordinación entre compras, almacenes y cuentas por pagar para el pago de proveedores?
19. ¿El personal de adquisiciones desempeña funciones de caja o contabilidad, además de llevar los registros auxiliares de compras?
20. ¿La recepción de mercancía está asignada a una oficina o persona independiente de las funciones de compras, almacenes o despacho de materiales?

21. ¿Se comprueba que todos los proveedores sean fabricantes o comerciantes establecidos y no solo intermediarios?
22. ¿Qué métodos se ha establecido para verificar que se de aviso oportuno a las oficinas de compras y de contabilidad respecto de las devoluciones sobre compras?
23. ¿Se prevé que todos los documentos originales y sus avisos no se utilicen nuevamente y que su cancelación sea adecuada a través de un sello fechador de “pagado”, que acredite las entradas de materiales como:
  - Facturas?
  - Talones?
  - Cuentas de gasto?
  - Notas de remisión?
  - Notas de entrada?
  - Otros?
24. ¿Existen casos en que un pedido mayor se fraccione y de ser así, por qué se hace?
25. ¿Quién autoriza las compras?
26. ¿Quién autoriza las compras mayores?
27. ¿Se verifica que en las requisiciones tramitadas, exista saldo presupuestario para proceder a las adquisiciones?
28. ¿En caso de que no exista presupuesto, que procedimiento se sigue para su autorización?
29. ¿Antes de fincar los pedidos de compras, se verifican las existencias en el almacén?
30. ¿De dónde y quienes elaboran el pedido de compras?
31. ¿Una vez aprobada la requisición, quienes la firman?
32. ¿Los pedidos de compras están foliados?
33. ¿Se lleva un control de pedidos surtidos?
34. ¿En qué consiste el control?
35. ¿En estos controles se indican
  - a) Fecha de entrega?
  - b) Lugar de recepción?
  - c) Importe unitario y total?
  - d) Características, cantidad y calidad?
36. ¿Existen programas de compras menores y mayores?
37. ¿Hay adquisiciones directas con base en el presupuesto calendarizado?
38. ¿Existe el área de recursos financieros que hace la valuación real del bien?
39. ¿Se solicita cotización de precios a diferentes proveedores?  
Describe brevemente el procedimiento.
40. ¿En los pedidos de compras mayores se sigue el procedimiento de celebración de concursos?  
Describe brevemente el procedimiento.
41. ¿Se publican las convocatorias en los diarios de mayor circulación?  
Área responsable y procedimiento.
42. ¿Se han llevado las actas circunstanciadas respectivas de los actos de apertura de oferta?
43. ¿Quién es el responsable de ello?
44. ¿Se integran los expedientes con toda la documentación requerida?
45. ¿En qué área se encuentran?
46. ¿Quién es el responsable?
47. ¿Qué fianza se obtiene de cada pedido, en todos los casos?
48. ¿Existen pedidos pendientes de formalizar? En caso afirmativo, ¿hay una relación?
49. ¿Qué controles hay para detectar pedidos vencidos en su fecha de entrega?
50. ¿Qué mecanismos de seguimiento existen para estos casos?
51. ¿Está el área de recursos materiales, como función, debidamente separada del área de recursos financieros?
52. ¿Se efectúan pagos anticipados a proveedores? ¿en qué casos?
53. ¿Quién autoriza?
54. ¿Qué control se lleva?
55. ¿Se especifica en el contrato el porcentaje de anticipo?
56. ¿En qué caso se presenta fianza?
57. ¿Se llevan a cabo compras de importación?, en caso afirmativo,

- a) ¿Quién autoriza?
  - b) ¿Quién realiza los trámites legales necesarios?
  - c) ¿Cómo se realiza el pago?
58. ¿Se verifican las entregas en el almacén para constatar:
- a) Cantidades que ampara el pedido de compras?
  - b) Calidad de los artículos cotizados?
  - c) Precios?
59. ¿Se cuenta con algún procedimiento para controlar las entregas parciales a cuenta de un pedido?
60. ¿Se elaboran en forma consistente las modificaciones al pedido?  
Describe brevemente los casos.
61. ¿Qué documentos se remiten a la dirección de recursos financieros para el trámite de pago a proveedores?
62. ¿Con que periodicidad se envían?
63. ¿La dirección de recursos materiales requiere de las facturas de los proveedores?
64. ¿Cuál es el procedimiento en el caso de que las entregas sean directas a las aéreas y no al almacén?
65. ¿La unidad de adquisiciones cuenta con la documentación oficial necesaria que soporte a las donaciones respectivas?
66. ¿Se elabora oportunamente la información administrativa necesaria para la toma de decisiones?
67. ¿Tiene acceso a ella el personal autorizado de la unidad de adquisiciones?

#### PROCEDIMIENTO DEL ÁREA DE ADQUISICIONES

1. Verifique el estricto cumplimiento del programa anual de adquisiciones en monto y calendario, constatando que las áreas responsables vendan los pedidos en las mejores condiciones de calidad, cantidad, oportunidad, precio y demás condiciones de entrega.
2. Verifique que, previo a la elaboración de los pedidos de compra, estos sean soportados con la requisición o documento autorizado por el responsable de área solicitante.
3. Verifique que las compras que se realicen se ajusten al presupuesto autorizado para tales efectos o que no se efectúen compras innecesarias.
4. Con base en la relación de pedidos mayores y menores, verifique en forma selectiva los representativos y elabore una cédula que contenga los siguientes datos:
  - a) Número de pedido y fecha
  - b) Proveedor asignado
  - c) Partida
  - d) Código de descripción de los bienes
  - e) Cantidad en unidades
  - f) Precio unitario
  - g) Precio total de la compra.
5. Verifique que los expedientes de los proveedores estén debidamente actualizados con estos documentos como mínimo:
  - a) Requisitos de compras
  - b) Solicitud de cotizaciones a proveedores
  - c) Cuadro de cotización autorizada (pedidos menores).
  - d) Fianza de garantía (original y copia)
  - e) Copia de la factura
  - f) Nota de entrada al almacén.
6. Verifique si el encargado de compras tiene parentesco con algún proveedor.
7. Verifique que para la adjudicación de pedidos menores, se haya solicitado cotización a un mínimo de tres proveedores y constante evidencia en el cuadro de cotizaciones autorizado.
8. Verifique si se consultan publicaciones técnicas y especializadas para conocer si existen sustitutos más eficaces de los artículos que se vienen utilizando.

#### PREGUNTAS SOBRE ALMACENES E INVENTARIOS

1. ¿Cuántos almacenes o bodegas hay?
2. Mencione la ubicación y responsables de cada uno.

3. ¿La Capacidad de los almacenes es suficiente para el volumen actual de producción? En caso de no ser así, ¿hay espacio para su aplicación?
4. ¿Existe un manual actualizado de procedimientos generales y función de almacén?
5. ¿Se cuenta un catálogo por artículo?
6. ¿En qué lugar se lleva a cabo el control y registro de entradas y salidas del almacén?
7. ¿Existe una adecuada clasificación y separación de los materiales y artículos almacenados, para facilitar su manejo recuento y localización?
8. ¿La recepción de los artículos es únicamente a través del almacén?
9. ¿Cómo se realiza la recepción de los artículos?  
Describe brevemente el procedimiento.
10. ¿Se cuenta con algún procedimiento de control para las entregas parciales a cuenta de un pedido?
11. ¿Se tiene establecido un sistema de control de calidad para la recepción en firme o rechazo de los materiales entregados por el proveedor?
12. ¿Hay un sistema de seguridad las 24 horas en los almacenes?  
Explíquelo brevemente.
13. ¿Se tiene equipo, artículo o materiales pendientes de su alta o baja en el inventario?
14. ¿Cuál es la causa que haya esos pendientes?
15. ¿Hay control de equipos, artículos o materiales obsoletos?  
Describe brevemente el procedimiento.
16. ¿Qué control se tiene establecido sobre las salidas de artículos y materiales?
17. ¿Cuál es la documentación soporte de las salidas de almacén?
18. ¿Se cuenta con tarjetas cardes de almacén o control automatizado?
19. ¿Se registra la totalidad de entradas y salidas del almacén en dicho cardes?
20. ¿Se tiene el registro actualizado?
21. ¿Se manejan unidades y valores?
22. ¿Se valoran todas las entradas y salidas del almacén?
23. ¿Cuál es el sistema de valuación para las salidas del almacén?
24. ¿Se tienen asegurados los bienes, artículos y materiales que hay en el almacén?
25. ¿Con que periodicidad se practican inventarios físicos en el almacén?
26. Solicite la relación del último inventario físico.
27. Describe brevemente el procedimiento para realizar inventarios.
28. ¿Qué personal interviene en la realización de inventarios?
29. ¿Se utilizan marbetes foliados?
30. ¿Qué control se tiene sobre los marbetes?
31. ¿Se considera en el inventario a los artículos y materiales en mal estado y obsoleto?
32. ¿Se encuentran clasificados por separado?
33. ¿Tienen conocimiento los funcionarios responsables de este tipo de artículos y materiales?
34. ¿Qué medidas se han tomado para evitar y regularizar esta situación?
35. ¿Se han realizado ventas de equipos, artículos y materiales obsoletos?
36. ¿Se cumple con la normativa respectiva?
37. ¿Se efectúa conciliación entre lo registrado en cardes y el inventario físico?
38. ¿En qué caso de diferencias entre el inventario real y el registrado se informa de éstas?
39. ¿A quién?
40. ¿Queda evidencia por escrito?
41. ¿Se corrige la diferencia?
42. ¿Se generan reportes de los movimientos en almacén?
43. ¿Con que periodicidad?
44. ¿Quién los elabora?
45. ¿A quién se envía?
46. ¿Qué utilización se les da?
47. ¿Permanecen los almacenes cerrados con llave?

## IMPUESTOS

1. ¿La empresa cumple con sus obligaciones fiscales, estatales y municipales dentro de los plazos establecidos?
2. ¿Qué esfuerzos se han hecho para reducir a un mínimo el pago legal de impuestos?
3. ¿Se tienen contratados los servicios de auditoría externa para fines fiscales?

## RELACIONES FINANCIERAS

1. ¿Se mantienen buenas relaciones con la banca?
2. ¿Qué fuentes de información financiera se utilizan?
  - Internas
  - Externas

## PREGUNTAS SOBRE PRODUCCIÓN

1. ¿Se planea la producción con tiempo suficiente para asegurar la disponibilidad de los materiales y mano de obra?
2. ¿Cómo se planea y controla la producción?
3. ¿Se lleva un control presupuestal de la producción y está debidamente coordinado con los de ventas y/o finanzas?
4. ¿Qué tipo de programación se lleva a cabo?
5. ¿Se establecen programas de producción que incluyan datos relativos a
  - Estándares?
  - Volumen?
  - Calidad?
  - Tiempos?
  - Costos?
  - Otros?
6. ¿El programa de producción se elabora en función de pronósticos de venta, del presupuesto de venta, del presupuesto de ventas o del programa de mercadotecnia?
7. ¿Cuáles son las áreas que participan en la elaboración de los programas de producción?
8. ¿Cuáles son los niveles jerárquicos que intervienen en la elaboración de los programas de producción?
9. ¿Quiénes conocen los programas de producción que se elaboran?
10. ¿Se cuenta con información histórica de períodos de producción anteriores para hacer más precisa la planeación?
11. ¿Quiénes conocen las estadísticas o información histórica de producción?
12. ¿Cómo se elabora el presupuesto de producción?
13. ¿Con qué periodicidad se elabora?
14. ¿Los programas presupuestales para inversión en equipo, inmuebles, almacenes o plantas se formulan con base en políticas de modernización, competitividad, nuevos proyectos, nuevas necesidades del mercado y necesidades del mercado y necesidades financieras?
15. ¿Se tiene un área que se dedique exclusivamente a la planeación de la producción?
16. ¿Cómo se desarrolló la función de planeación en la producción?
17. ¿Se toman en cuenta los informes de control de producción para tomar medidas correctivas o adecuaciones en la planeación periódica?
18. ¿Quién elabora la programación de los sistemas de producción?
19. ¿Cómo se mantiene la empresa actualizada respecto de los avances tecnológicos relacionados con la actividad?
20. ¿Existen en la empresa estándares de producción?
21. ¿Son desarrollados con base en los estándares de otras empresas?
22. ¿Estos estándares son para todos los procesos y todos los productos?
23. ¿Existen estándares de control de calidad? Indique cuáles.
24. ¿Tiene puntos de control de calidad formalmente establecidos?
25. ¿Se cuenta con un área que verifique la aplicación de los estándares de producción?
26. ¿Qué área se encarga de las medidas correctivas?
27. ¿Cómo se controla la distribución de materiales comprados para las áreas productivas?
28. ¿Cuál es la estructura de los horarios y jornadas de trabajo?

29. ¿Se les enseña a los nuevos obreros en las áreas donde trabajarán?
30. ¿Se averiguan las causas de por qué los trabajadores no alcanzan cierta norma de desempeño?
31. ¿Las condiciones y ambiente de trabajo son adecuadas en cuanto a:
  - Iluminación suficiente y uniforme?
  - Limpieza, ventilación?
  - Nivel de ruido?
  - Polvo?
  - Equipos y accesorios?
32. ¿Existe equipo de protección personal?
33. ¿Se cuenta con equipo contra incendio?
34. ¿Está preparado el personal para una emergencia?
35. ¿En qué condiciones se encuentran los equipos de emergencia?
36. ¿Qué sistemas de salarios tienen establecidos?
37. ¿Qué sistemas de costos utilizan?