**PAPEL DE TRABAJO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Archivo Permanente - Auditoría Financiera**

**Código de Referencia:** AP-EO-001  
**Cliente:** Comercial Express, S.A.  
**Período auditado:** Ejercicio 2025  
**Preparado por:** Carlos Mendoza, Auditor Senior  
**Fecha de preparación:** 14 de mayo de 2025  
**Revisado por:** María González, Gerente de Auditoría  
**Fecha de revisión:** 17 de mayo de 2025

**1. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y GOBIERNO CORPORATIVO**

**1.1 Estructura Accionaria**

| **Nombre del Accionista** | **Participación (%)** | **Número de Acciones** | **Valor Nominal (GTQ)** | **Capital Aportado (GTQ)** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Roberto Gómez Fernández | 45% | 4,500 | 1,000 | 4,500,000 |
| Inversiones CentroAm, S.A. | 30% | 3,000 | 1,000 | 3,000,000 |
| Carmen Martínez López | 25% | 2,500 | 1,000 | 2,500,000 |
| **Total** | **100%** | **10,000** | - | **10,000,000** |

**Cambios en la estructura accionaria durante los últimos 3 años:**

* 15/06/2023: Carmen Martínez López adquirió 500 acciones adicionales (5%) de Roberto Gómez Fernández.
* 10/09/2022: Inversiones CentroAm, S.A. ingresó como accionista adquiriendo 3,000 acciones mediante ampliación de capital.

**1.2 Órganos de Gobierno**

**1.2.1 Junta General de Accionistas**

Máximo órgano de gobierno que se reúne ordinariamente una vez al año (marzo) y extraordinariamente según necesidad.

**1.2.2 Consejo de Administración**

| **Cargo** | **Nombre** | **Profesión** | **Fecha de Nombramiento** | **Vigencia** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Presidente | Roberto Gómez Fernández | Ingeniero Industrial | 15/01/2023 | 15/01/2026 |
| Vicepresidente | Carmen Martínez López | Licenciada en Administración | 15/01/2023 | 15/01/2026 |
| Secretario | Jorge Mendoza Quiroga | Abogado | 15/01/2023 | 15/01/2026 |
| Vocal I | Ricardo Fuentes Silva | Economista | 15/01/2023 | 15/01/2026 |
| Vocal II | María Pineda Chen | Ingeniera en Sistemas | 15/01/2023 | 15/01/2026 |

**Frecuencia de reuniones:** Mensual (primer jueves de cada mes)

**1.2.3 Comités Especializados**

| **Comité** | **Miembros** | **Funciones Principales** | **Frecuencia de Reuniones** |
| --- | --- | --- | --- |
| Comité de Auditoría | - María Pineda Chen (Presidente)<br>- Jorge Mendoza Quiroga<br>- Externo: Fernando López (CPA) | - Supervisión de auditoría interna<br>- Revisión de información financiera<br>- Seguimiento de control interno | Trimestral |
| Comité de Riesgos | - Ricardo Fuentes Silva (Presidente)<br>- Roberto Gómez Fernández<br>- Ana Ramírez Torres | - Identificación y seguimiento de riesgos<br>- Establecimiento de políticas de gestión de riesgos | Bimestral |
| Comité Ejecutivo | - Roberto Gómez Fernández (Presidente)<br>- Luis Herrera Molina<br>- Ana Ramírez Torres<br>- Sofía Alvarado Chen | - Toma de decisiones operativas<br>- Implementación de estrategias<br>- Evaluación de oportunidades de negocio | Semanal |

**2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL**

**2.1 Organigrama General**

Consejo de Administración

|

|

Director General

(Luis Herrera M.)

|

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

| | | |

Dir. Financiero Dir. Comercial Dir. Operaciones Dir. TI & Digital

(Ana Ramírez T.) (Juan Pérez A.) (Sofía Alvarado C.) (Miguel Torres B.)

| | | |

\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_\_\_

| | | | | | | |

Contabilidad Tesorería Ventas Corp. Ventas Logística E-commerce Infraestructura

| | | Tiendas | | |

| | | | | | |

Impuestos Cobranzas Marketing Tiendas Almacenes Desarrollo Soporte

(8 unid.) Web Técnico

**2.2 Estructura por Departamentos**

**2.2.1 Dirección Financiera (Ana Ramírez Torres)**

**Personal clave:**

* Pedro Juárez Solís (Contador General) - 6 años en la empresa
* Carla Morales López (Jefe de Tesorería) - 4 años en la empresa
* José Chávez Rodríguez (Jefe de Impuestos) - 3 años en la empresa

**Funciones principales:**

* Preparación y análisis de información financiera
* Gestión de tesorería y flujos de efectivo
* Planificación tributaria y cumplimiento fiscal
* Gestión de créditos y cobranzas
* Presupuestos y control financiero

**Número total de empleados:** 12

**2.2.2 Dirección Comercial (Juan Pérez Aguirre)**

**Personal clave:**

* Gabriela Méndez Torres (Gerente de Ventas Corporativas) - 5 años en la empresa
* Eduardo Rosales Pineda (Gerente de Tiendas) - 7 años en la empresa
* Lucía Castro Ramírez (Gerente de Marketing) - 2 años en la empresa

**Funciones principales:**

* Gestión de ventas en tiendas físicas
* Ventas corporativas a empresas
* Gestión de marketing y publicidad
* Servicio al cliente
* Gestión de precios y promociones

**Número total de empleados:** 45 (incluye personal de tiendas)

**2.2.3 Dirección de Operaciones (Sofía Alvarado Chen)**

**Personal clave:**

* Raúl Vásquez Méndez (Gerente de Logística) - 4 años en la empresa
* Mariana Dávila Gómez (Jefe de Importaciones) - 3 años en la empresa
* Daniel Herrera López (Jefe de Almacén Central) - 5 años en la empresa

**Funciones principales:**

* Gestión de cadena de suministro
* Administración de inventarios
* Importaciones y despacho aduanero
* Distribución a tiendas y clientes
* Control de calidad de productos

**Número total de empleados:** 28

**2.2.4 Dirección de TI & Digital (Miguel Torres Barrios)**

**Personal clave:**

* Laura Gálvez Soto (Gerente de E-commerce) - 3 años en la empresa
* Fernando Ríos Martínez (Jefe de Infraestructura) - 4 años en la empresa
* Carolina Estrada Paz (Jefe de Desarrollo Web) - 2 años en la empresa

**Funciones principales:**

* Gestión de plataforma de e-commerce
* Mantenimiento de infraestructura tecnológica
* Soporte técnico interno
* Desarrollo de soluciones digitales
* Seguridad informática

**Número total de empleados:** 15

**3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**3.1 Estructura del Departamento de RRHH**

Reporta directamente al Director General. Cuenta con 5 empleados dirigidos por Alejandra Bonilla Estrada (Gerente de RRHH).

**3.2 Políticas de Contratación y Compensación**

* Procesos de selección formalizados con al menos 3 entrevistas
* Verificación de referencias laborales y personales
* Contratos iniciales por tiempo determinado (6 meses) con posibilidad de indefinido
* Evaluación de desempeño anual (noviembre)
* Estructura salarial por bandas según nivel y responsabilidad
* Bonificación anual por resultados (hasta 15% del salario anual)

**3.3 Rotación de Personal**

| **Área** | **Rotación 2024** | **Rotación 2023** | **Rotación 2022** |
| --- | --- | --- | --- |
| Dirección Financiera | 8% | 10% | 5% |
| Dirección Comercial | 22% | 25% | 30% |
| Dirección de Operaciones | 15% | 18% | 20% |
| Dirección de TI & Digital | 12% | 15% | 10% |
| **Promedio Total** | **16%** | **19%** | **20%** |

**3.4 Programas de Capacitación**

* Inducción formal para nuevos empleados (1 semana)
* Plan anual de capacitación por área
* Programa de desarrollo de liderazgo para mandos medios
* Certificaciones técnicas para personal de TI e importaciones

**4. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y FLUJOS DE REPORTE**

**4.1 Sistemas de Información por Área**

| **Área** | **Sistema Principal** | **Función** | **Integración** |
| --- | --- | --- | --- |
| Finanzas | SAP Business One | Contabilidad, finanzas, impuestos | Integrado con todos los sistemas |
| Comercial | LS Retail | Punto de venta y gestión de tiendas | Integrado con SAP B1 |
| E-commerce | Shopify | Plataforma de ventas online | Integrado con SAP B1 e inventarios |
| Operaciones | WMS Propia | Gestión de almacenes e inventarios | Integrado con SAP B1 |
| RRHH | Bamboo HR | Gestión de personal y nómina | Integrado con SAP B1 (módulo finanzas) |

**4.2 Flujo de Información Financiera**

Sistemas Operativos

(LS Retail, Shopify, WMS)

|

v

Interfaz automatizada

|

v

SAP Business One

|

v

Proceso de cierre mensual

|

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_|\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

| |

v v

Informes internos Informes externos

(Gerencia, Consejo) (Bancos, Autoridades)

**Frecuencia de reportes clave:**

* Ventas: Diario
* Inventarios: Semanal
* Estados financieros de gestión: Mensual (día 10)
* Informes de impuestos: Mensual
* Estados financieros completos: Trimestral

**5. ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO**

**5.1 Departamento de Auditoría Interna**

Establecido en 2022, reporta funcionalmente al Comité de Auditoría y administrativamente al Director General.

* Jefe de Auditoría Interna: Rodrigo Sánchez Mora (CPA, CIA)
* Número de auditores: 2 (además del jefe)
* Plan anual de auditoría aprobado por el Comité de Auditoría

**5.2 Principales Controles por Proceso**

| **Proceso** | **Controles Clave** | **Tipo** | **Frecuencia** | **Responsable** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ingresos | Conciliación ventas vs. cobros | Detectivo | Diaria | Tesorería |
|  | Verificación de precios en sistema | Preventivo | Continuo | Sistemas |
| Compras | Aprobación de órdenes de compra según niveles | Preventivo | Por transacción | Finanzas |
|  | Verificación 3-way match (OC, recepción, factura) | Detectivo | Por transacción | Contabilidad |
| Inventarios | Conteos cíclicos rotativos | Detectivo | Semanal | Operaciones |
|  | Control FIFO automatizado | Preventivo | Continuo | Sistemas |
| Tesorería | Conciliaciones bancarias | Detectivo | Diaria | Tesorería |
|  | Firmas duales para pagos >Q10,000 | Preventivo | Por transacción | Finanzas |
| Información Financiera | Revisión analítica de variaciones | Detectivo | Mensual | Contabilidad |
|  | Checklist de cierre contable | Preventivo | Mensual | Contabilidad |

**5.3 Evaluación de Controles**

* Autoevaluación anual de controles (CSA) por cada área
* Pruebas de eficacia operativa por auditoría interna (según plan)
* Seguimiento trimestral de deficiencias identificadas

**6. ANÁLISIS DE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES**

**6.1 Matriz de Segregación de Funciones Críticas**

| **Función** | **Dir. General** | **Dir. Financiero** | **Contador** | **Tesorería** | **Compras** | **Almacén** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Autorización de compras >Q100k | X | X |  |  |  |  |
| Autorización de compras <Q100k |  | X |  |  | X |  |
| Registro de facturas de proveedores |  |  | X |  |  |  |
| Autorización de pagos | X | X |  |  |  |  |
| Ejecución de pagos |  |  |  | X |  |  |
| Conciliaciones bancarias |  |  | X |  |  |  |
| Recepción de mercadería |  |  |  |  |  | X |
| Registro de inventarios |  |  | X |  |  |  |
| Ajustes de inventario |  | X | X |  |  |  |
| Autorización descuentos >15% | X | X |  |  |  |  |
| Gestión de cobros |  |  |  | X |  |  |

**6.2 Conflictos Potenciales Identificados**

1. El Contador tiene acceso a registrar ajustes de inventario y también a su registro contable
2. Director Financiero autoriza pagos y también puede aprobar ajustes contables
3. Tesorería ejecuta pagos y gestiona cobros (sin adecuada segregación)

**6.3 Controles Mitigantes**

1. Todos los ajustes de inventario requieren documentación de respaldo y revisión mensual
2. Pagos superiores a Q50,000 requieren doble firma con Director General
3. Conciliaciones diarias independientes y arqueos sorpresivos a Tesorería

**7. ANÁLISIS DE CAMBIOS ORGANIZATIVOS RECIENTES**

**7.1 Cambios en Estructura Organizativa (últimos 2 años)**

* Creación de la Dirección de TI & Digital (01/07/2023) - Anteriormente era un departamento bajo Operaciones
* Fusión de áreas de Marketing y E-commerce (01/01/2024)
* Incorporación del Departamento de Auditoría Interna (01/04/2022)

**7.2 Rotación de Personal Directivo**

* Director Comercial: Juan Pérez Aguirre ingresó en septiembre 2023, reemplazando a Mario Sandoval (salida voluntaria)
* Gerente de Auditoría Interna: Rodrigo Sánchez Mora ingresó en abril 2022 (posición nueva)
* Gerente de E-commerce: Laura Gálvez Soto ingresó en junio 2022, reemplazando a Andrea Chacón (salida voluntaria)

**7.3 Impacto en Control Interno**

* Mejora en controles de TI tras la creación de la Dirección específica
* Implementación de Marco COSO 2013 liderado por Auditoría Interna
* Desarrollo de política de seguridad de información (2023)

**8. DOCUMENTACIÓN RELACIONADA (ANEXOS)**

* Escritura de Constitución con estructura accionaria inicial (Anexo AP-EO-001)
* Modificaciones a la estructura accionaria (Anexo AP-EO-002)
* Organigrama detallado actualizado (Anexo AP-EO-003)
* Actas de Consejo de Administración sobre cambios organizativos (Anexo AP-EO-004)
* Manual de Organización y Funciones (Anexo AP-EO-005)
* Políticas de RRHH (Anexo AP-EO-006)
* Descripción detallada de puestos clave (Anexo AP-EO-007)
* Matriz de Autorización y Aprobación (Anexo AP-EO-008)

**9. CONCLUSIÓN DEL AUDITOR**

Basado en la revisión de la estructura organizacional de Comercial Express, S.A., se observa una organización adecuadamente estructurada con líneas de reporte claras y apropiadas para su tamaño y sector. Los órganos de gobierno están formalmente constituidos y funcionan con regularidad. Se identifican algunos aspectos de mejora en la segregación de funciones, principalmente en las áreas de tesorería y contabilidad, que deberán considerarse durante la planificación de la auditoría como áreas de mayor riesgo. La empresa ha experimentado cambios organizativos importantes en los últimos dos años que han fortalecido su estructura de control interno, particularmente con la creación de la Dirección de TI & Digital y la implementación del Departamento de Auditoría Interna. La documentación de la estructura organizativa está actualizada y disponible.

*Este papel de trabajo ha sido preparado de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría, específicamente la NIA 315 "Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno".*