

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública



**"MODELO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN GERENCIA
DE VENTAS, ENFOCADO EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGO
EMPRESARIAL, QUE CONTRIBUYA AL LOGRO DE OBJETIVOS DE LA
GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO DE SAN SALVADOR."**

Trabajo de Investigación Presentado Por:

HERNÁNDEZ FUNES, LUZ ESMERALDA
OCHOA AGUILAR, CLAUDIA MERCEDES

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

Abril de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Msc. Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General : Msc. Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

Facultad de Ciencias Económicas

Decano : Msc. Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario (a) : Licda. Vilma Yolanda Vásquez de Del Cid.

Coordinador del Seminario : Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel.

Tribunal Examinador

Docente Director : Lic. Msc. Carlos Roberto Gómez Castaneda.

: Licda. Magdalena Felicita Argueta Valle de Coto.

Abril 2010

San Salvador,

El Salvador,

Centro América.

DEDICATORIA

El presente trabajo de graduación está dedicado a nuestro Padre Celestial quien en su infinita misericordia nos regalo un poquito de sabiduría para alcanzar esta meta, dotándonos de inteligencia y paciencia para obtener este grado académico. Asimismo, a nuestros padres, por todo su amor, apoyo, comprensión y consejos a lo largo de nuestra carrera. A nuestros familiares y amigos, quienes nos brindaron sus palabras de ánimo para no desmayar en el camino para llegar a este logro. A nuestros docentes, quienes contribuyeron con nuestra formación profesional y en especial al Lic. Y MAE Carlos Roberto Gómez Castaneda, por su inmenso apoyo y aporte para el desarrollo de la investigación realizada. A todos ustedes gracias, muchas gracias por el apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Principalmente a Dios por su amor e infinita misericordia, quien estuvo, está y estará todos los días de mi vida, bendiciéndome grandemente y prueba de ello es este logro a quien dedico y entrego para su honra y gloria. A mí madre Mirna Edith Aguilar Flores por su amor, consejos, paciencia, pero sobre todo por creer y luchar por mí desde que estaba en su vientre y quien a lo largo de la vida forjo mi carácter y me enseñó a luchar hasta lograr mis metas. A mí esposo Daniel Alberto Ponce por su amor, confianza y paciencia y por regalarme el más valioso tesoro que es mi hijo Daniel Caleb Ponce Ochoa a quienes amo inmensamente. A mis amigos y demás familiares, gracias por el apoyo y cariño brindado. Comparto con todos ustedes este logro.

Claudia Mercedes Ochoa Aguilar

Gracias a Dios mi Amado Padre por permitirme concluir este logro en mi vida estudiantil y por sus bondades en este duro camino incluso cuando creíamos que no finalizaríamos esta etapa. A mis padres que siempre estuvieron ahí con su apoyo incondicional en cada situación que se nos presento, en especial a mi hermano que me apoyo mucho en todo sentido y a mis familiares, amigos que hicieron posible con su apoyo el logro de esta meta. Además de expresar Gratitud hacia nuestros docentes que nos asesoraron en la realización de este trabajo, en específico al Lic. y MAE Carlos Roberto Gómez Castaneda. Gracias a todos.

INDICE

INFORME EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I	
1. MARCO TEORICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 DEL CONTROL INTERNO	1
1.1.2 DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL	15
1.1.3 DE LA GRAN EMPRESA	25
1.1.4 DE LA GERENCIA DE VENTAS	37
1.2 DEFINICIONES	42
1.2.1 DE LA EMPRESA Y GERENCIA DE VENTAS	42
1.2.2 DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	44
1.2.3 DE CONTROL INTERNO	49
1.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL (ERM)	51
1.3.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL ERM	51
1.3.2 IMPORTANCIA DEL ERM	53
1.3.3 CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE ERM	55
1.3.4 BENEFICIOS DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOEMPRESARIAL (ERM)	56
1.3.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO-ERM	58

1.4	PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO, INCLUYENDO SU CONTROL INTERNO.	71
1.4.1	TECNICAS PARA ANALIZAR Y ENTENDER LA EMPRESA	74
1.4.2	MODELO DE REVISION DE NEGOCIOS	80
1.5	PROCESO DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE ERM	81
1.6	FINALIDAD Y ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL	86
1.7	METODOLOGIA PARA LA GESTION DE RIESGO EMPRESARIAL	87
1.8	APLICACIÓN DE ERM EN LA GERENCIA DE VENTAS DE LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO	93
1.9	BASE TÉCNICA	100

CAPITULO II

2.	DISEÑO METODOLOGICO	102
2.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	102
2.2	TIPO DE ESTUDIO	102
2.3	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN	103
2.4	DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	104
2.5	UNIDADES DE ANÁLISIS	105
2.6	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	105
2.7	DIAGNOSTICO DE LA INFORMACIÓN	108

CAPITULO III

3.	PROPUESTA "MODELO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN GERENCIA DE VENTAS, ENFOCADO EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, A LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO"	119
3.1	APLICACIÓN DE METODOLOGIA PARA ERM	119
1.	FORMACIÓN DE EQUIPO DE EXPERTOS Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	
	PROCESOS ACTUALMENTE UTILIZADOS POR LA GERENCIA DE VENTA	119
2.	DESCRIPCIÓN Y VERIFICACIÓN DE PROCESOS	120
3.	CLASIFICACIÓN DE RIESGOS	127
4.	CLASIFICACIÓN DE PROCESOS POR NIVEL DE AMENAZA	129
5.	DETERMINACIÓN DE PUNTOS CRITICOS DE CONTROL (FODA)	132
6.	ESTABLECIMIENTO DE BRECHAS DE VULNERABILIDAD	138
7.	ESTABLECIMIENTO DE LIMITES CRITICOS PARA PCC	144
8.	ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL Y SISTEMA DE VIGILANCIA	148
9.	ELABORACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y REGISTROS (ELABORACIÓN DEL SISTEMA DOCUMENTAL DE LA METODOLOGIA)	153
10.	ELABORACIÓN DE FICHAS DE PROCESO	162
11.	CALCULO DEL INDICADOR DE RIESGO POR PROCESO Y ELABORACIÓN DEL MAPA DE RIESGOS	169

CAPITULO IV

4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	178
4.1	CONCLUSIONES	178
4.2	RECOMENDACIONES	179

	BIBLIOGRAFÍA	180
--	--------------	-----

ANEXOS

1. LISTADOS DE GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.
2. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA.
3. DIAGRAMA DE REVISIÓN DE PROCEDIMIENTOS.
4. SIMBOLOGIA APLICADA A PROCEDIMIENTO.

RESUMEN EJECUTIVO

Todas las entidades enfrentan incertidumbre, y el desafío de la administración es determinar que tanto aceptar y que tantos riesgos ofrecen oportunidades, con el fin de enriquecer el valor de la Administración de Riesgo Empresarial, E.R.M., ya que le permite tratar de manera efectiva, los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor.

El valor se maximiza cuando se definen estrategias y objetivos orientados a conseguir un balance óptimo entre metas de crecimiento y retorno, y los riesgos relacionados, a la vez que despliega recursos eficientes para el cumplimiento de objetivos. Además de enriquecer las decisiones de respuesta al riesgo, y proveer rigor en la identificación y selección de alternativas de respuesta al riesgo, siendo: evitar, reducir, compartir y aceptar, reduciendo sorpresas y pérdidas operacionales.

La importancia de la investigación radica en el conocimiento de la empresa que debe poseer cada empleado de la misma, sin importar su escala jerárquica, ya que éste facilita la identificación de riesgo y oportunidades que podrían afectarla y establecer las actividades de control apropiadas, fortaleciendo el desarrollo y evolución de la Gerencia de Ventas.

La investigación parte de una muestra de las empresas catalogadas como grandes del sector Comercio en el área Metropolitana de San Salvador, por el Ministerio de Economía a través de la División de Estadística y Censos, Censo Económico 2005. Aplicando el método deductivo, haciendo uso de cuestionarios dirigidos al personal que labora en dichas gerencias.

El procesamiento de información muestra que la gran empresa del Sector Comercio de San Salvador, no aplica control interno enfocado en Administración de Riesgo Empresarial, y que aunque evalúan riesgos, no establecen objetivos, así como la no identificación de eventos y menos existe una respuesta al riesgo. Por lo que éstas son más vulnerables a las sorpresas de impacto de los riesgos por no conocerlos y administrarlos adecuadamente.

Finalmente se presenta una propuesta de modelos de procedimientos de control interno en gerencia de ventas, enfocado en administración de riesgo empresarial, que contribuya al logro de objetivos de la gran empresa del sector comercio de san salvador y garantice el negocio en marcha de ésta. El estudio concluye con la necesidad de aplicar el ERM en la gran empresa comercial, por lo que se recomienda optimizar recursos para su implementación.

INTRODUCCIÓN

El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de algo negativo o que algo positivo suceda. La ventaja radica en que la empresa conozca oportuna y claramente estos riesgos para tener la capacidad de afrontarlos. Debido a las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales que se modifican de forma continua, se hacen necesarios mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo que cada vez es mayor la necesidad de evaluar los riesgos.

Una gestión de riesgos eficiente se traduce en efectos económicos incalculables para cualquier organización, constituyéndose en una herramienta imprescindible para la toma de decisiones. Ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa moderna, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstas en la organización hasta el punto que no se concibe una organización que pretenda avanzar con pasos firmes hacia el éxito sin contar con la actividad de gestión de riesgos.

La gestión de riesgos se facilita cuando las entidades desarrollan sus actividades sobre la base de sistemas de control interno acorde con las exigencias actuales. Los sistemas de control interno son una premisa fundamental para que las organizaciones funcionen de

tal forma que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Por lo que la Gran Empresa del Sector Comercio de San Salvador, debería implementar el control interno enfocado en administración de riesgo empresarial, ya que necesita asegurar su posición en la actual competencia y no verse sorprendida por eventos no considerados.

Para tal efecto el estudio se ha dividido en cuatro capítulos, donde el capítulo I el cual muestra el marco teórico, con el detalle de los antecedentes relacionados al control interno, administración de riesgo empresarial, de la gran empresa del sector comercio y la gerencia de ventas, así como las definiciones utilizadas, objetivos, importancia, características beneficios, componentes, procedimientos de evaluación del ERM, su finalidad, metodología y aplicación.

El capítulo II, muestra el diseño metodológico del tipo de investigación, de estudio, determinación de la población y muestra, unidades de análisis, así como los instrumentos y técnicas de investigación, finalizando con el diagnóstico de la información recopilada.

Capítulo III presenta la propuesta de un modelo de procedimientos de control interno en gerencia de ventas, enfocado en administración de riesgos, a la gran empresa del sector comercio, donde se identifican a través de la técnica FODA, detallando un inventario de factores de causas siendo luego valorados y vaciados en las matrices de valoración de riesgo, ocurrencia-impacto y mapa de riesgos y controles.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones de la investigación, la bibliografía utilizada y los anexos necesarios.

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO.

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1 DEL CONTROL INTERNO

En 1977 el control interno integrado por tres elementos que a continuación se mencionan:

- a) Controles de Organización: toma en cuenta que el contador público tenga el conocimiento sobre las operaciones de la empresa, decisiones de las diferentes actividades, y conocer sobre la estructura de la empresa.

- b) Controles de Operación: dicho elemento consideraba que la gráfica de organización era una herramienta que ayudaba al Contador Público a definir los controles de operación.

- c) Controles de Sistema de Información: el sistema de contabilidad e información de una empresa daba la pauta para considerar si las operaciones habían sido bien o mal administradas¹

¹ Tesis de programas de auditoria, presentada por José Rafael Zaldívar y Rubén Darío González, Universidad de El Salvador, 1977

El control interno permite a los ejecutivos principales administrar mediante el rastrear la exposición frente a: riesgo de crédito, de mercado, operacional, reputacional, legal y otros riesgos relacionados con las transacciones, con los activos y con los pasivos. Así como frente al fraude y la seguridad. La intención es²:

- a) Salvaguardar los activos del negocio.
- b) Asistir en el cumplimiento y en la conciliación contable.
- c) Promover la contabilidad personal.
- d) Y Conducir a la acción correctiva.

En 1985, en Estados Unidos, se forma una comisión patrocinada, integrada por El Instituto Americano de Contadores Públicos, Instituto de Auditores Internos, El Instituto Ejecutivo de Finanzas, La Asociación Americana de Contadores y El Instituto de Contabilidad Gerencial³. Esta comisión llamada, La Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (National Commission on Fraudulent Financial Reporting), conocida como Comisión Treadway, se creó con el objetivo de identificar causas de la presentación de información fraudulenta o falsificada y emitir

² Auditoria del Control Interno Samuel Alberto Mantilla B y Sandra Yolima Cante S. ECOE Ediciones-Reimpresión 2006, Pag. 21 y 22

³ Declaración de Normas y Procedimientos de Auditoría./ SAS 78. 1995. Pag. 90

recomendaciones que garanticen transparencia en la información financiera.

En 1987 se publica este informe, y contenía una serie de recomendaciones en relación con el control interno de cualquier empresa u organización, y la necesidad de emitir informes sobre la eficacia del control interno, entre otras. Además, recomendó a los organismos patrocinadores que trabajaran juntos con el fin de homogeneizar el concepto de control interno, concepto que abarca muchas definiciones dependiendo del tipo de organización y el nivel al interior de la misma, y desarrollar un marco conceptual como base común de referencia⁴.

En base a estas recomendaciones, las organizaciones patrocinadoras de la comisión Treadway, debatieron durante más de cinco años y en 1992, la firma COOPERS & LYBRAND emite el informe COSO, el cual tuvo aceptación y difusión, ya que vino a dar un enfoque dinámico al control interno, por la autoridad que posee la firma.

Desde su publicación el informe COSO ha gozado de gran aceptación en el ámbito empresarial y por lo cual se ha vuelto un estándar de

⁴ <http://html.rincondelvago.com/control-interno-de-operaciones.html>, consultada el 15-07-2008

referencia en lo que concierne a control interno. Este informe se divide en dos partes que son:

- a) Resumen para la Dirección: Consiste en recopilar los principales conceptos.
- b) Marco Integrado de Referencia: Donde se analizan en detalle los cinco pilares del control interno, siendo éstos: ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.⁵

Otro punto importante es que en el informe se explicaba la definición y criterios para determinar la efectividad de un sistema de control interno. Por lo que se ha constituido en un acontecimiento mundial, y ha crecido en todos los sectores de negocios, ya que fue diseñado para proveer razonable seguridad para el logro de los objetivos en la medida que se ejecute el control interno bajo este enfoque, los cuales a continuación se presentan:

- i) Eficacia y eficiencia de las operaciones
- ii) Fiabilidad de la información financiera
- iii) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

⁵ Control Interno y fraudes Análisis de informe COSO. Gaitán Estupiñán, Rodrigo. 2000

En dichos objetivos se precisa la inclusión de la salvaguarda de activos y de los otros recursos contra adquisiciones no autorizadas, uso o disposición o pérdida. Finalmente el proceso de control interno históricamente se ha considerado como un mecanismo para reducir los casos de fraude, apropiación equivocada y errores, pero se ha vuelto más extensivo, direccionando todos los diversos riesgos que enfrentan las organizaciones bancarias⁶.

COSO I: Control Interno - Marco Conceptual Integrado



Para su desarrollo, implementación y apropiado funcionamiento, un sistema de control interno requiere: leyes y regulaciones; supervisión rigurosa; políticas y objetivos corporativos; organización y estructura; información confiable y tecnología avanzada.

⁶ Auditoria del Control Interno, Samuel Alberto Mantilla B. y Sandra Yolima Cante S. ECOE Ediciones-Reimpresión 2006, Pág. 17

Los canales de comunicación son vitales. Para enriquecer el control interno, las instituciones deben usar un rango amplio de herramientas y técnicas, apoyadas por computadores en tiempo real, software sofisticado, minería de bases de datos transaccionales, gráficos de control de calidad, modelos de simulación y visualización interactiva de los reportes financieros y de otro tipo.

Dado que todos los sistemas pueden funcionar de manera equivocada y pueden deteriorarse con el tiempo, el control interno tiene que ser auditado de manera regular. El funcionamiento apropiado del control interno hace parte de la contabilidad la administración más alta.

¿Qué es control interno?

El control interno es un plan gerencial que coordina todos los elementos que integran una entidad, con el objeto de salvaguardar sus actividades y verificar la exactitud y confiabilidad de los registros contables, mediante la aplicación de políticas empresariales que aseguren la eficiencia en las operaciones y el cumplimiento de la legislación local⁷.

⁷ Control Interno y fraudes Análisis de informe COSO. Gaitán Estupiñán, Rodrigo. 2000

El control interno compete a toda la organización y se hace más urgente a medida estas crecen, para que esta sea eficaz cada empleado; no solo los de contabilidad o la alta gerencia, debe estar identificado con las normas de control, los valores y los principios éticos de la entidad. Dicha identificación se alcanza mediante una adecuada divulgación de la visión, misión, valores y el pensamiento estratégico del negocio⁸.

Importancia del control⁹

1. Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los subordinados, a fin de lograr los objetivos.
2. Permite el análisis de lo realizado con lo planeado.
3. Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
4. Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los objetivos de la Empresa son alcanzados conforme a la planificación.

⁸ Control Interno y fraudes Análisis de informe COSO. Gaitán Estupiñán, Rodrigo. 2000

⁹ Administración I y II, (Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED) Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Sexta reimpresión, 2006, Cap. X Pág 227

Objetivos y principios básicos del control interno

Los objetivos básicos son:

1. Evitar o reducir fraudes
2. Salvaguardar contra el desperdicio
3. Salvaguarda contra la insuficiencia.
4. Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
5. Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables
6. Salvaguardar los activos de la empresa
7. Y promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

Los Principios que rigen el control interno son:

Equidad, moralidad, eficiencia, eficacia, economía, rendición de cuentas y preservación del medio ambiente.

Clasificación del control interno

- a) El control interno administrativo: es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para

ayudar mediante el establecimiento de medidas adecuadas, al logro del objetivo administrativo de;

- i. Mantener informado de la situación de la empresa;
- ii. Coordinar sus funciones;
- iii. Mantener una ejecutoria eficiente.
- iv. Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;
- v. Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.

b) El control interno contable: surge como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, con los siguientes objetivos:

- i. Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración, y que se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y en el período contable en que se lleva a cabo, con el objeto de permitir la preparación de los estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- ii. El acceso de los activos se permita sólo de acuerdo con autorización administrativa.
- iii. Todo lo contabilizado exista, investigando cualquier diferencia para adoptar una apropiada acción correctiva¹⁰.

¹⁰ Control Interno y fraudes Análisis de informe COSO. Gaitán Estupiñán, Rodrigo. 2000

Características del Control Interno.

Para que el control interno sea efectivo, la entidad debe contar con las siguientes características:

1. Personal Idóneo: La empresa debe buscar en sus candidatos:

a) Experiencia Laboral: Personas que sepan como hacer su trabajo, que tengan una trayectoria comprobable en el desempeño del cargo requerido.

b) Formación Académica: Personas que tengan la preparación académica que su puesto requiere,

c) Buenas Referencias: Personas que tengan actitudes, valores y principios morales y éticos confirmados por terceros.

d) Deseos de superación: Personas que no sean conformistas y que estén dispuestas a aprender las exigencias de cualquier otro puesto de trabajo cuando la entidad se los pida.

Para ello la empresa tiene que ofrecer auténticos atractivos laborales: buenos salarios, prestaciones laborales, oportunidades de ascenso, etc. Las características anteriores permiten a la empresa contar con un personal altamente calificado (Por su capacidad, confiabilidad y sus valores éticos), que asegura el buen manejo del efectivo, pocas probabilidades de insatisfacción que

podieran generar inconformidad, hurto u otros aspectos negativos relacionados con el manejo de los recursos de la entidad, lo que facilita el control interno¹¹.

2. Una Adecuada Estructura Organizacional: la empresa debe tener bien definida su composición jerárquica, áreas de responsabilidad, separación de funciones y tener por escrito sus reglamentos, normas y procedimientos de tal manera que cada empleado conozca los deberes y las obligaciones inherentes a su puesto. Cada operación efectuada al interior de la empresa debe tener un responsable.

Además, debe existir independencia, separación de deberes entre áreas funcionales (contabilidad, producción, seguridad, gerencia), al momento de decidir sobre ingresos, gastos y bienes de la entidad. Las decisiones en cuanto al efectivo y otros recursos de la entidad, nunca deben concentrarse en un solo individuo; sino que, deben recaer en dos o más personas.

3. Auditorias Permanentes: la organización debe asegurarse que los procedimientos contables estén efectuados correctamente y

¹¹Control Interno y fraudes Análisis de informe COSO. Gaitán Estupiñán, Rodrigo. 2000

debidamente respaldados, mediante auditores internos (de la empresa) y externos (fuera de la empresa), que hayan sido autorizados por el Consejo de Vigilancia de la Contaduría Pública, acreditados por su correspondiente número.

El Estado a través de auditores fiscales y Fedatarios esta verificando la legalidad de las operaciones de las entidades en nuestro país (Arts. 173-182 Código Tributario CT).

Fedatarios es un representante de la Administración Tributaria facultado para la verificación del cumplimiento de la obligación de emitir y entregar documentos legales correspondientes por cada operación que se realice" (Art. 180 CT)

4. Adecuados Proceso, Registros y Documentos Contables: debe estandarizar los procedimientos contables para cada transacción, Por ejemplo, para compras, emisión de cheques, otorgamiento de créditos, etc. y debe buscar la mejor manera de contabilizar sus operaciones, empleando correctamente los registros y documentos requeridos por la ley (facturas, comprobantes de crédito fiscal, notas de débito, crédito y remisión, libro de compras, libros de ventas, etc. Arts. 139, 140, y 141 del Código Tributario.

Y otros creados específicamente para el control interno de la empresa (Como informes de producción, ventas, etc.) Evitando caer en los extremos-Ausencia de control o burocracia.

En cuanto a los documentos exigidos por la ley debe observarse: "Los libros o Registros de la Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de servicios deben llevarse en libros empastados y foliados autorizados por un Contador Público, autorizado por el Consejo de Vigilancia De La Contaduría Pública y Auditoría, ya sea en forma manual o computarizada, sus anotaciones deben totalizarse por periodo tributario y servir de base para la elaboración de la declaración.

5. Tecnología Apropiada: En la Posibilidad de sus recursos la entidad debe contar con programas de computadora lo más actualizado posible, controlar sus cheques con barras lectoras magnéticas, sus inventarios con código de barras o sensores, asegurar sus instalaciones con cámaras de circuito cerrado, cancelar el combustible con vales, efectuar transacciones en banca electrónica por internet, etc.

Las cinco características anteriores aseguran disminuir a su máxima expresión los peligros asociados a los recursos de la entidad¹².

Limitaciones del Control Interno:¹³

El control interno, no importa lo bien diseñado y operado que esté, puede proporcionar a una entidad solo una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de información financiera de la entidad. La probabilidad de logro se afecta por las limitaciones inherentes al control interno. Estas incluyen las realidades relativas a que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser errado y que pueden ocurrir fallas en el control interno debido a errores humanos, como simples errores o equivocaciones.

a) El CI asegura que la dirección sea consciente del progreso y del estancamiento de la empresa. Sin embargo no asegura que se consigan los objetivos. Es decir, que existen hechos que son ajenos al control de la dirección.

b) Lo más que se puede esperar de un CI es la obtención de una seguridad razonable.

¹² "Contabilidad Financiera 2 -Una Introducción" Segunda edición 2003 -Manuel de Jesús Fornos Gómez.

¹³ NIA 315 Entendimiento de la entidad y su entorno y evolución de los riesgos de representación errónea de importancia relativa

1.1.2 DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, (ERM).

Surgimiento de COSO II-ERM¹⁴

Debido a la preocupación y motivados principalmente por las recientes muestras de fraudes a gran escala en las corporaciones ENRON y WorldCom, por mencionar algunos, y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión de Treadway (COSO) determinó que había una necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo.

En el 2001 la Comisión contrató a Price Waterhouse Coopers, para desarrollar un nuevo marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones, resultando el COSO - ERM que se crea para ampliar a COSO I en la gestión integral de riesgo, pero no para sustituir el marco de control interno.

En el 2002, La Ley Sarbanes-Oxley, hace un aporte extremadamente importante en relación con las definiciones del control interno: precisa el contenido y el alcance del término "Criterios de control"

14 Enterprise Risk Management – Integrated Framework Septiembre, 2004

Estructura conceptual usada por la administración para conducir su valoración¹⁵

De la administración se requiere que base su valoración en relación con la efectividad del control interno sobre la presentación de reportes financieros de la compañía en una estructura conceptual de control confiable, reconocida, establecida por un cuerpo de expertos que siguió procedimientos, debidos procesos, incluyendo la distribución amplia de la estructura conceptual para comentarios del público. Además de estar disponible para los usuarios de los reportes de la administración, una estructura conceptual es confiable solamente cuando:

- a) Está libre de sesgo.
- b) Permite mediciones cualitativas y cuantitativas, razonablemente consistentes, del control interno sobre la presentación de reportes financieros de una compañía.
- c) Es suficientemente completa de manera que no se omitan aquellos factores relevantes que alterarían la conclusión sobre la efectividad del control interno sobre la presentación de reportes financieros de una compañía.
- d) Es relevante para una evaluación del control interno sobre la presentación de reportes financieros.

15 Auditoría del Control Interno, Samuel Alberto Mantilla B. y Sandra Yolima Cante S. ECOE Ediciones-Reimpresión 2006, Pág. 23

Estructura conceptual¹⁶

En Los Estados Unidos, El Comité de Organizaciones Patrocinadas (Committee of Sponsoring Organizations, COSO) de la Comisión Treadway, promueve una estructura conceptual confiable y disponible para los propósitos de la valoración que realiza la administración. Por esta razón, las direcciones de desempeño y de presentación de reportes contenidas en este estándar se basan en la estructura conceptual COSO.

"El E.R.M. es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la entidad, para administrar los riesgos que se encuentran de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de objetivos de la entidad."¹⁷

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales, como son:

1. Procesos ongoing y fluyente a través de una entidad.
2. Efectuados por gente en cada nivel de la organización.

16 Auditoría del Control Interno, Samuel Alberto Mantilla B. y Sandra Yolima Cante S. ECOE Ediciones-Reimpresión 2006, Pág. 23

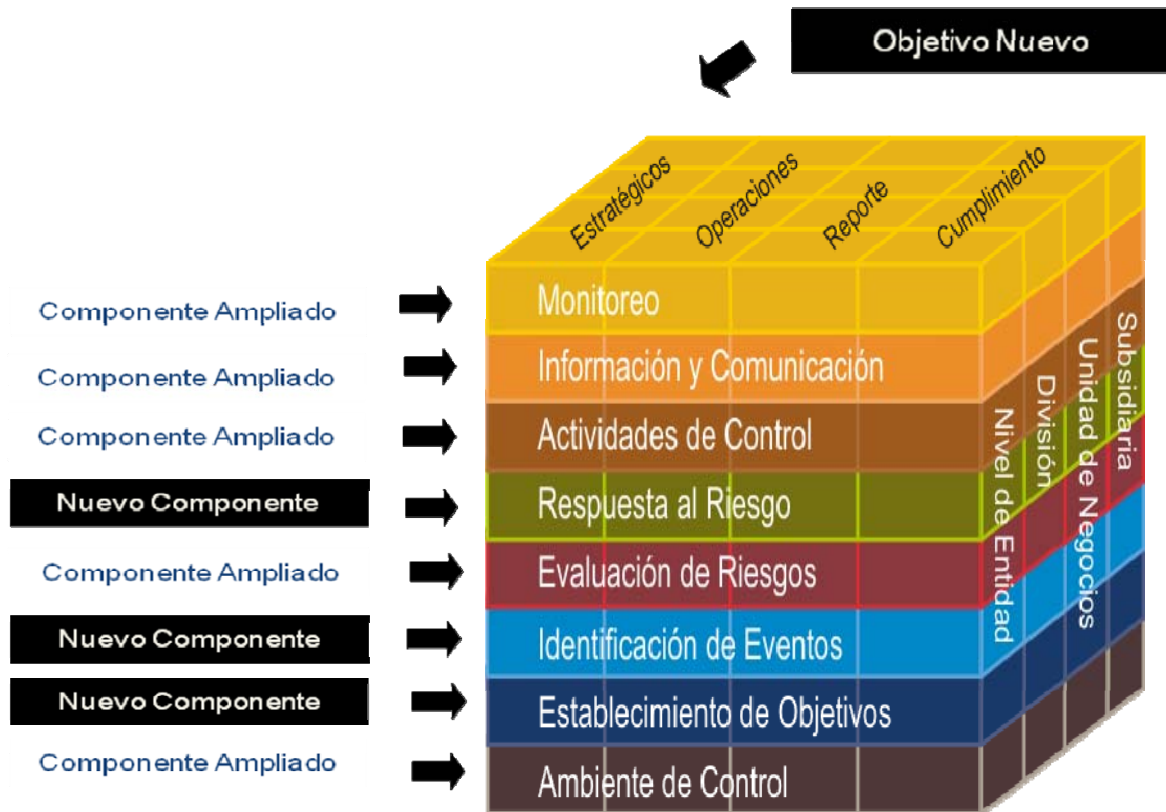
17 Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna Rodrigo Estupiñan Gaitán

3. Aplicados en el establecimiento de la estrategia.
4. Aplicados a través del emprendimiento, en cada nivel y unidad, e incluye tomar un punto de vista del riesgo del portafolio a nivel de la entidad.
5. Diseñados para identificar eventos potenciales, que si ocurren, afectarán la entidad y para administrar los riesgos que caen dentro de su apetito por el riesgo.
6. Capaces de proveer seguridad razonable a la administración y a la junta de directores de una entidad.
7. Enfocados en el logro de objetivos en una o más categorías separadas pero sobre puestas.

Además se centra directamente en el logro de objetivos establecidos por una entidad particular y provee una base para definir la efectividad del E.R.M.

En Septiembre de 2004 se publicó el estudio de Administración de Riesgo Empresarial, ERM (Enterprise Risk Management-Integrated Framework), el cual, adiciona tres nuevos componentes al COSO I, siendo los siguientes: Establecimientos de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta a los Riesgos.

Marco de Gestión Integral de Riesgo (Enterprise Risk Management)



Cada uno de estos componentes consiste en:

1. **Ambiente de control:** comprende el tono de una organización, y establece las bases sobre cómo el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad, y los valores éticos, y el ambiente en el cual operan.

2. **Establecimiento de objetivos:** éstos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El ERM asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.

3. **Identificación de eventos:** Se tienen que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de una entidad, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

4. **Evaluación de riesgos:** los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

5. **Respuesta al riesgo:** La administración selecciona las respuestas al riesgo - evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo - desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

6. **Actividades de Control:** Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.

7. **Información y comunicación:** Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y en un cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

8. **Monitoreo:** Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing, evaluaciones separadas, o ambas.

Este nuevo enfoque requiere:

- a) Identificar todos los riesgos estratégicamente relevantes.
- b) Ponderar su riesgo inherente en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia.
- c) Evaluar la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto.
- d) Tomar decisiones respecto de los riesgos residuales.

Sistemas de control de riesgo

Los sistemas de gestión de riesgos, desarrollan las normas internas y su método para la valuación y el control de los riesgos y representan una cultura común en la gestión de los negocios, compartiendo el conocimiento acumulado y fijando criterios y pautas de actuación.

Objetivos:

1. Identificar posibles riesgos, que aunque están asociados a todo negocio, deben intentar ser atenuados y tomar conciencia de los mismos.
2. Optimizar la gestión diaria, aplicando procedimientos tendentes a la eficiencia financiera, reducción de gastos, homogenización y compatibilidad de sistemas de información y gestión.
3. Fomentar la sinergia y creación de valor de los distintos grupos de negocio trabajando en un entorno colaborador.
4. Reforzar la identidad corporativa, respetando todas las gerencias, sus valores compartidos.
5. Alcanzar el crecimiento a través del desarrollo estratégico que busque la innovación y nuevas opciones a medio y largo plazo.

Los sistemas cubren toda la organización en tres niveles:

- a) Todas las Unidades de Negocio y áreas de actividad.
- b) Todos los niveles de responsabilidad.
- c) Todos los tipos de operaciones.

Origen de los Riesgos.

Pueden ser derivados por amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados específicamente por inadecuada estructura organizacional, competencia desleal por mala calidad de los productos por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdida de la imagen, por inadecuada auditoria externa e interna o por controles no aplicados.

Tipo de Riesgos.

Para permitir a la organización establecer prioridades y recoger la información adecuada en relación con sus exposiciones e incertidumbres, debe considerar la clasificación de los riesgos¹⁸.

¹⁸ Gómez Cardoso, Alfonso. La responsabilidad social empresarial y la administración integral de riesgos de negocio. Cap. 6

a) Riesgos del entorno:

Surgen cuando existen fuerzas externas que pueden afectar el rendimiento de una empresa, (mercados, competidores, entidades reguladoras), o hacer que elementos de su modelo de negocio se vuelvan obsoletos o dejen de ser efectivos, es decir incertidumbres que afectan la viabilidad del modelo de negocios.

b) Riesgos de los procesos:

Se dan cuando los procesos del negocio no logran los objetivos para los que se les diseñó como sustento del modelo de negocio de la empresa, es decir, incertidumbres que afectan la ejecución del modelo de negocios.

c) Riesgos de la información para la toma de decisiones:

Son los ocurridos cuando la información utilizada para apoyar las decisiones del negocio es incompleta, desactualizada, inexacta, inoportuna o simplemente irrelevante para el proceso de toma de decisiones, es decir, incertidumbres acerca de la pertinencia y confiabilidad de la información sobre la cual se basan las decisiones.

1.1.3 DE LA GRAN EMPRESA

Desarrollo de la Gran Empresa Salvadoreña

El desarrollo empresarial experimenta serias barreras durante los conflictos sociales, ya sea que éstos se originen fuera o dentro del territorio Salvadoreño, como sucedió durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, y el conflicto armado que se vivió en la década de los años 80's.

Sin embargo, a pesar de estas limitaciones, el esfuerzo y la tenacidad han marcado el desarrollo de muchas empresas que, surgiendo de forma muy modesta, han alcanzado significativas metas y niveles de producción, creciendo a partir del avance tecnológico mundial e incorporando cada vez más recurso humano con miras a satisfacer la demanda de una población creciente.

Ninguna de las grandes empresas de hoy en día se inició como tal; todas en sus principios fueron pequeñas y de precaria existencia; necesitaron del desvelo, abnegación y el deseo de seguir adelante de sus fundadores.

En El Salvador, la empresa comercial es considerada como uno de los sectores más importantes por su aporte a la sociedad, en cuanto al intercambio de bienes de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores e incrementar el bienestar socioeconómico de nuestro país, a través de la creación de fuentes de trabajo como contribución al sostenimiento del servicio público, por sus aportes al fisco y su contribución al Producto Interno Bruto, por lo tanto, su importancia radica en que aporta ingresos al Gobierno Central y a la economía de la familia.

Situación actual de la gran empresa

Actualmente la gran empresa salvadoreña, juega un papel social relevante, ya que participa del desarrollo socio-cultural y económico del país. Algunas grandes empresas destinan parte de sus esfuerzos a patrocinar eventos culturales y eventos ecológicos. Además son fuente de desarrollo ya que participa en los tratados comerciales internacionales, exportando los productos nacionales e importando al país mas bienes de calidad y tecnológicamente avanzados que contribuyen al mejoramiento de calidad de vida de nuestra sociedad.

Recursos Básicos de la Empresa¹⁹.

Materiales: Está formado por todos los bienes tangibles, tales como: Edificios, Maquinaria, Instrumentos, Herramientas, Materias Primas, etc.

Financieros: Es el recurso monetario con el que la empresa cuenta para funcionar.

Humano: Conformado por todo el personal que labora en la Empresa entre ellos podemos mencionar: Directores, Jefes, Supervisores, Obreros, etc. Y es el elemento más importante dentro de las empresas.

Técnicos: Compuesto por el conjunto de procedimientos y sistemas aplicables en una Empresa. Ej.: Sistemas Contables, Técnicas de Contratación, procedimientos de trabajo, técnicas de evaluación del desempeño, etc.

¹⁹ Administración I y II, (Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED) Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Sexta reimpresión, 2006, Cap. II, Pág. 57

Clasificación de la empresa salvadoreña según su tamaño.

Las empresas salvadoreñas según su tamaño se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa; ésta clasificación ha sido determinada por diferentes organismos que guardan una estrecha relación económica y comercial, bajo los criterios más usuales como el número de empleados, monto de los activos y ventas anuales de las empresas, los cuales varían de acuerdo al criterio específico de cada institución²⁰.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la utilizada por la mayoría de instituciones a nivel nacional (como FUSADES) e internacional para brindar información sobre las actividades económicas con las que trabajan las instituciones, y empresas del Sector Comercio se clasifican²¹ en:

a. Comercio al por mayor:

La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados a comerciantes al por menor, a usuarios industriales o comerciales, instituciones, profesionales y a otros mayoristas.

20 <http://www.monografias.com/trabajos13/aiuhow/aiuhow.shtml>, consultada al 15/07/2008

21 <http://www.deguate.com/cgi-bin/infocentros/educación/print.pl?article=321>, consultado al 15/07/2008

b. Comercio al por menor

La reventa (venta sin transformación) de productos nuevos y usados al público en general para consumo o uso personal o doméstico, realizado por tiendas, grandes almacenes, puestos, etc.

También se pueden tomar parámetros, proporcionando diversas variables, es decir criterios que permitan considerarla como pequeña, mediana o gran empresa.

Tenemos los criterios cualitativos y cuantitativos, siendo los primeros la medición de cualidades, características y condiciones; mientras que los segundos hacen referencia a cantidad y volumen.

Criterios Cualitativos para la Gran Empresa:

a) Mejor estructura organizativa.

Las grandes empresas tienen una estructura organizativa más compleja, la cual puede clasificarse a través de tres modelos que son: estructura funcional, por producto o localización y estructura matricial.

b) Alto grado de mecanización

La empresa posee grandes inversiones en maquinaria, equipo y tecnología con el fin de agilizar la realización de sus actividades.

c) Sus Instalaciones fabriles son adecuadas.

Debe tener infraestructura apropiada para llevar a cabo sus funciones, dando paso a las necesidades de cada departamento.

d) Adquieren materia prima en el exterior en su mayoría.

Para poder ofrecer al mercado productos de calidad, importa del exterior materia prima y productos novedosos, que el mercado local no logra satisfacer o no ofrece.

e) Solicitan información para mantenerse informados.

La gran empresa debe estar vinculada a medios que le provean información relevante para ser mas competitiva.

Criterios Cuantitativos para la Gran Empresa:

a) Financiero

Según el Ministerio de Economía en su Censo Económico 2005, el tamaño de la empresa se determina con base al monto de ingresos por ventas anuales mayores a \$7,000,000.00.

Según FUSADES en su revista Dinámica Empresarial son grandes empresas las que su capital es mayor a \$228,571.43

b) Número de empleados

Según el Ministerio de Economía en su Censo Económico 2005 son grandes empresas aquellas que poseen de 50 empleados a más.

En cambio según FUSADES en su revista Dinámica Empresarial es gran empresa aquella que tiene más de 100 empleados.

c) Producción

Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción. Por lo que la gran empresa es aquella que tiene totalmente mecanizada y/o sistematizados todos sus procesos.

d) Ventas

Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Por lo que para la gran empresa sus ventas deben cubrir mercados internacionales y nacionales.

Áreas y funciones básicas en una empresa²².

Personal: Aquí se recluta y selecciona el personal de la empresa, también, se le conoce como Gerencia o Departamento de Recursos Humanos o de Relaciones Industriales.

Funciones Básicas

- Seleccionar el personal de toda la empresa.
- Entrenar y capacitar al personal de la empresa.
- Crear un ambiente grato de trabajo.
- Motivar el personal.
- Solucionar conflictos, etc.

²² Administración I y II, (Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED) Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Sexta reimpresión, 2006, Cap. II, Pág.58 y 60

Ventas y Mercadeo: Dónde se lleva a cabo la función de promoción y ventas de los productos.

Funciones Básicas

- Investigar mercados.
- Definir los diseños de los servicios y productos a vender.
- Definir los diseños de los horarios y rutas de los servicios.
- Seleccionar los medios necesarios para la venta
- Promoción y publicidad.
- Identificar rangos de precios.
- Fijar los precios.
- Fuentes de costo.

Finanzas: Dónde se lleva a cabo la obtención y administración de los recursos financieros de la empresa.

Funciones Básicas

- Conseguir los recursos financieros necesarios para que la empresa opere.
- Establecer necesidades de créditos.
- Controlar las cobranzas.

- Manejo de las relaciones con los bancos u otros proveedores de dinero.
- Fuente de costos.

Administración: Dónde se llevan a cabo las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades generales de la empresa.

Funciones Básicas

- Promover el cambio organizacional.
- Definición de misiones y visiones de la empresa.
- Definición de las grandes políticas y objetivos de la empresa, etc.

Informática: área que genera los diferentes Softward necesarios para general la información gerencial a nivel de toda la empresa.

Funciones Básicas

- Proporcionar el mantenimiento adecuado al hardware y Software.
- Proporcionar asistencia técnica a los Departamentos.
- Capacitar al personal en Software de oficina.
- Evaluar el rendimiento del recurso informático.

- Realizar investigación de tecnología de punta de índole informático.
- Planificar proyectos de índole informático.
- Realizar planes de operación e implementación de sistemas.
- Realizar Auditorías periódicas de Sistemas de Software y Hardware.

Gerencia Legal: Es la responsable de toda la parte legal y jurídica de la empresa.

Funciones Básicas

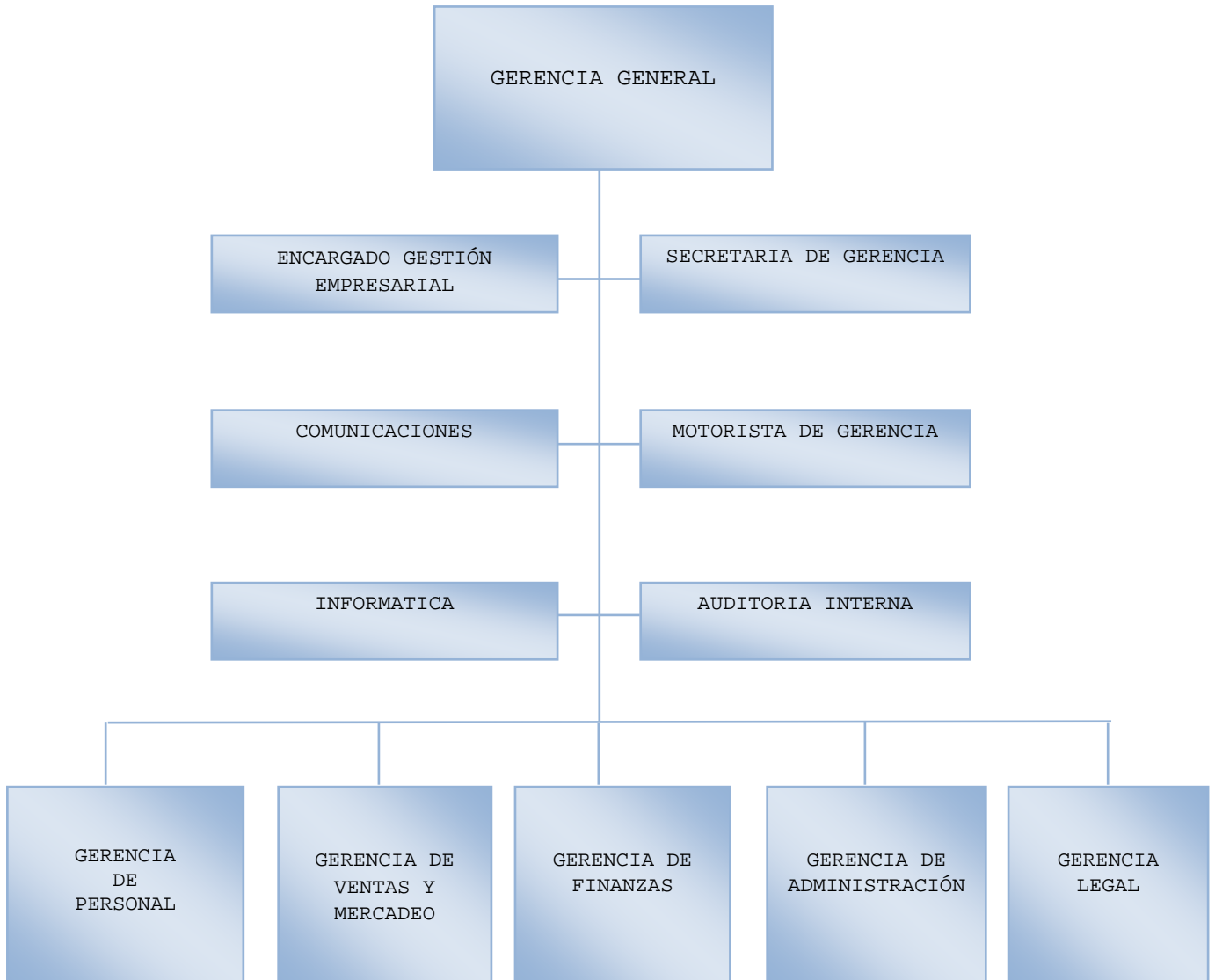
- Revisión de contratos.
- Elaborar contratos.
- Asesoría legal y tributaria.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GRAN EMPRESA, DEL SECTOR COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

Para efectos de la presente investigación se presenta la estructura organizacional de una de las ciento nueve empresas catalogadas como grandes del Sector Comercio, por el Ministerio de Economía, en Censo Económico 2005, de la cual se reserva el nombre para garantizar la confidencialidad de la misma.

EMPRESA A, B, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA GERENCIA GENERAL



1.1.4 DE LA GERENCIA DE VENTAS²³

Surgen a consecuencia del desarrollo tecnológico y la competencia, que obligó a los hombres de empresa a desarrollar nuevas técnicas para sobrevivir en el mundo de los negocios.

Según Kotler, P. define el concepto de ventas así:

“Es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de general, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”

Por lo que el Gerente de Ventas maneja la labor de ventas, la publicidad de los artículos que habían sido fabricados y distribuidos en masa y se pensó que casi cualquier cosa podía ser vendida.

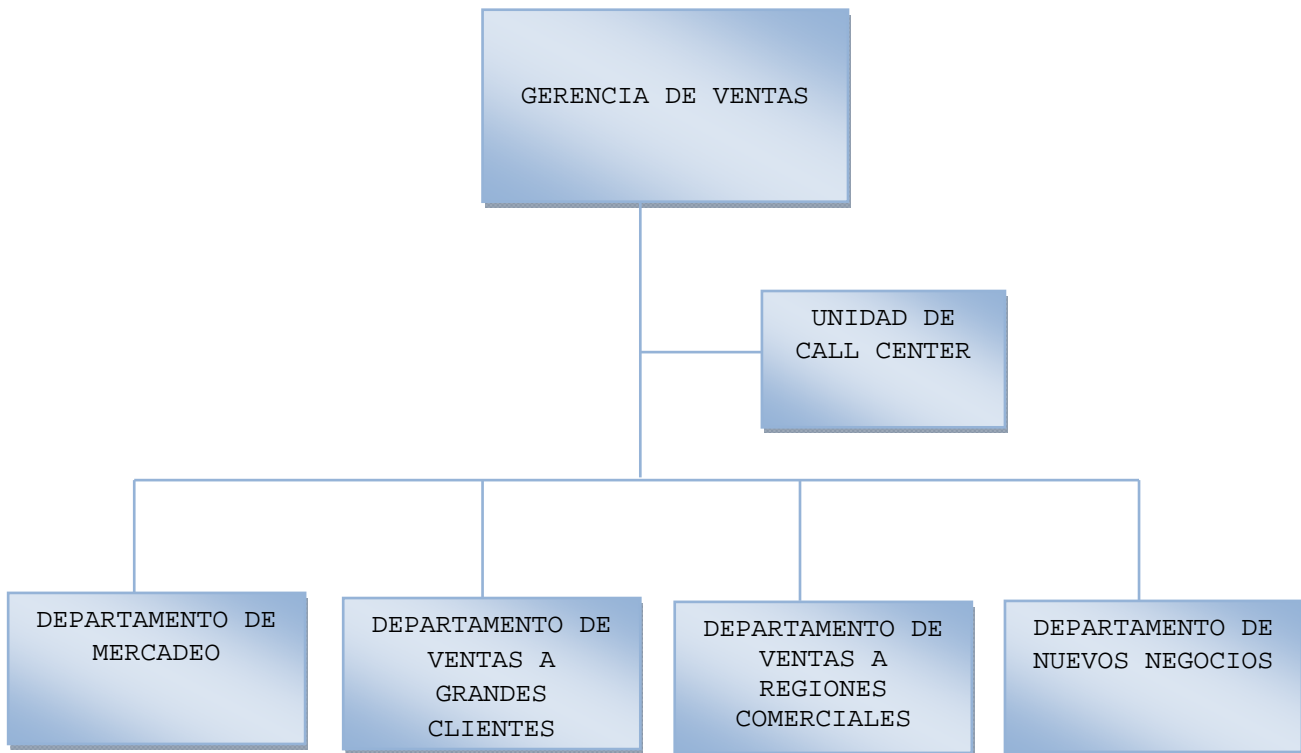
De ahí la importancia de las ventas, donde se identifica que es necesario producir bienes diseñados para satisfacer una necesidad particular del consumidor.

²³ Tesis “La Gerencia de Mercadeo y/o ventas en la empresa salvadoreña. Sector Comercio” Mayo 2001, Vanessa María Avilés Aguilar.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA GERENCIA COMERCIAL O DE VENTAS, DE LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO DEL AREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

A continuación se presenta la estructura de la Gerencia de Ventas de la empresa A,B, S.A. de C.V., a la cual se le aplicaran los procedimientos de control interno, enfocado en administración de riesgo empresarial, para obtener el modelo a considerar en el logro de objetivos de la gran empresa del sector comercio de San Salvador.

**EMPRESA, A.B., S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA GERENCIA DE VENTAS**



Las metas básicas de una compañía indican en gran parte, que es lo que quieren ser, y hacia adonde van, por lo que tienden a sobreponerse e introducirse en el resto de su administración, para lograr la misión y la visión de la misma.

Departamentos de la Gerencia de Ventas

A continuación se presenta una breve definición de los departamentos que la conforman, así como sus actividades principales.

Departamento de Mercadeo:

Según Amapoard Approves en New Marketing, define Mercadeo así:

"El proceso de planeación y ejecución de un concepto, fijación de precios, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales".²⁴

El departamento de mercadeo se encarga de definir, anticipar y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios. Entre las principales funciones tenemos:

²⁴ Marketing Internacional, 4ta. Edición, 2000. MAE Juan Bruno García Sorto. Traducción y Revisión Técnica Mc Graw-hill. Pag. 18

- a) El análisis de la clientela
- b) La compra
- c) La planificación de servicios y/o productos
- d) La planificación del precio
- e) La distribución
- f) La investigación de mercados
- g) El análisis de oportunidades
- h) La responsabilidad Social.

Departamento de Ventas a Grandes Clientes:

Está relacionado con el Departamento de mercadeo, ya que se encarga de la publicidad, promoción, y venta a grandes clientes.

Entre las principales funciones tenemos:

- a) Proyección y desarrollo del producto; que se refiere al producto que debe ofrecerse para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor al precio que esté dispuesto a pagar por él.
- b) Identificar clientes potenciales a través de la búsqueda de éstos.

- c) Tareas de creación de la demanda, la cual incluye los esfuerzos usados por los vendedores para inducir a los compradores a la adquisición de sus productos.

- d) La negociación que incluye términos o condiciones necesarias para la realización de la venta, así como la calidad, cantidad, precio, plazo, forma de pago y garantía.

- e) Contratación la cual comprende el convenio final para vender, incluyendo la transferencia de propiedad.

Departamento de Ventas a Regiones Comerciales:

Es el encargado de organizar y planear las ventas a una región determinada dentro del país.

Entre las principales funciones tenemos:

- a) Ofrecer productos para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor al precio que esté dispuesto a pagar por el.

- b) Expandir la clientela a toda la región.

- c) Inducir a los compradores a la adquisición de sus productos.

- d) Realización de la venta y fijar calidad, cantidad, precio, plazo, forma de pago y garantía de los productos.

- e) Contratación final para vender, incluyendo la transferencia de propiedad.

Departamento de Nuevos Negocios:

Es el responsable de la búsqueda de nuevos negocios la cual realiza junto a mercadeo, para la búsqueda de nuevos productos, nuevos mercados, competencia y claro nuevos clientes.

1.2 DEFINICIONES

1.2.1 DE EMPRESA Y GERENCIA DE VENTAS

Empresa: La empresa mercantil está constituida por un conjunto coordinado de trabajo, elementos materiales y de otros valores con el objeto de ofrecer al público y con el propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios.²⁵

Entidad comercial: Es la unidad económica que se dedica a actividades comerciales identificables. Se dice que está separada de las actividades personales de su propietario, comprendiéndose que los bienes de dicho propietario no se incluyen en el negocio y no aparecen en los estados financieros.

²⁵ Código de Comercio de El Salvador, Junio 2008. Art. 553

Procedimiento: (Descripción de las operaciones), Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo²⁶.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones en una misma operación.

Objetivo de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos²⁷.

Políticas: Incluye los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la

²⁶ Administración I y II, (Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED) Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Sexta reimpresión, 2006, Cap. V, Pág 135

²⁷ Idem. Pág.134

cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos²⁸.

Contado: Significa que el comprador paga el valor de los productos o servicios contra entrega de los mismos.

Crédito Comercial: Significa que el comprador no debe pagar los productos o servicios contra entrega de los mismos, sino que puede diferir el pago bajo períodos y condiciones aceptadas entre las partes contratantes.

1.2.2 DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

Administración de Riesgo Empresarial (ERM)²⁹: Es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el

²⁸ Administración I y II, (Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED) Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Sexta reimpresión, 2006, Cap. V, Pág 134

²⁹ Admón. O Gestión de Riesgos, Cap.8 - Pág.119 Rodrigo Estupiñán Gaitán, ECOE Ediciones 2006

riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

Objetivo: se crea para ampliar a COSO I en la gestión integral de riesgo, pero no para sustituir el marco de control interno.

Apetito de Riesgo³⁰: Es el nivel de riesgo que es aceptable para la Junta o la Dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo para diferentes grupos de riesgo o en un nivel de riesgo individual.

Control: Medio de procedimiento o tecnológico para administrar el riesgo, es sinónimo de protección o contramedida.

COSO: Corresponde a las siglas en inglés del committee of sponsoring organization de la comisión Treadway, organismos que en conjunto emitieron el informe con recomendaciones referentes al control interno que lleva su nombre.

³⁰ Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria, Estupiñán Gaitán Rodrigo, ECOE Ediciones 2006, Glosario.

Objetivo: establecer una definición de control interno que sea común para todas las entidades y que basados en la interpretación de este concepto, ayude a la organización a evaluar de mejor manera sus sistemas de control y a tomar decisiones de cómo mejorar estos sistemas.

Eventos-Riesgos y Oportunidades³¹: Los eventos pueden tener impacto negativo, impacto positivo, o ambos. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos, los cuales pueden prevenir la creación de valor o erosionar el valor existente. Las oportunidades son la posibilidad de que ocurrirá un evento y afectará de manera positiva el logro de los objetivos, apoyando la creación o preservación del valor.

Evaluación de Riesgos³²: Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

³¹ Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria, Estupiñán Gaitán Rodrigo, ECOE Ediciones 2006, Capítulo I, Pág.119

³² Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria, Estupiñán Gaitán Rodrigo, ECOE Ediciones 2006, Capítulo I, Pág.6

Incertidumbre: Las empresas en entornos tales como globalización, tecnología, regulación, reestructuración, mercados cambiantes y competencia generan incertidumbre. La incertidumbre emana de una incapacidad para determinar de manera precisa la probabilidad de que ocurrirán eventos potenciales y sus resultados asociados.

Indicadores: Diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Mitigación: Implementación de un control para hacer frente a un riesgo.

Probabilidad: Posibilidad de que se produzca un suceso.

Respuesta a Riesgos: Son los medios a través del cual la organización decide gestionar riesgos individuales. Las principales categorías son: tolerar el riesgo, tratar el mismo reduciendo su impacto o posibilidad, transferirlo a otra organización o terminar la actividad que lo origina. Los controles internos son una forma de tratar un riesgo.

Riesgo: Es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.

Riesgo Inherente: Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo.

Riesgo Residual: Es el que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

Tolerancia al Riesgo: Son los niveles aceptables de variación de las metas fijadas, y se puede medir preferiblemente en las mismas unidades que los objetivos relacionados.

1.2.3 DE CONTROL INTERNO

Control Interno³³: Son las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos.

Actividades de Control³⁴: Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleve a cabo la administración. Contribuye a garantizar que las acciones necesarias sean tomadas para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad.

Ambiente de Control³⁵: Es el elemento que proporciona disciplina y estructura.

Sistema de Control Interno: Un sistema de control interno es el conjunto de medidas que toma la organización con el fin de:

³³ Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria, Estupiñán Gaitán Rodrigo, ECOE Ediciones 2006, Capítulo I, Pág. 1

³⁴ Administración o Gestión de Riesgos ERM y la Auditoria, Estupiñán Gaitán Rodrigo, ECOE Ediciones 2006, Capítulo I, Pág. 7

³⁵ IDEM - Pág.4

- a) Proteger sus recursos contra el despilfarro, el fraude o el uso ineficiente.
- b) Asegurar la exactitud y la confiabilidad de los datos de la contabilidad y de las operaciones financieras.
- c) Asegurar el cumplimiento de las políticas y normativas económicas de la entidad.

Evaluar el desempeño de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad³⁶.

Valor: Es generado, preservado o erosionado por decisiones de la administración que varía desde la definición de estrategias hasta la operación diaria de la empresa. Inherente a las decisiones es el reconocimiento del riesgo y de la oportunidad, requiriendo que la administración o el personal no administrativo; considere información sobre entornos internos y externos, despliegue recursos preciosos y vuelva a alinear las actividades del empresario frente a las circunstancias cambiantes.

36 O. RAY WHITTINGTON- KURT PANY. "Auditoría un Enfoque Integral". 12a. Edición. Colombia, 2001

1.3 ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, (ERM)

1.3.1 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE EN ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL³⁷

En el contexto de la misión o visión establecida de un entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa. Esta estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales (E.R.M.), que esta enfocada al logro de los objetivos de una entidad se expresa en cuatro categorías:

- a) Estratégica - Metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión.
- b) Operaciones - Uso efectivo y eficiente de los recursos.
- c) Presentación de reportes - Confiabilidad de la presentación de los reportes.
- d) Cumplimiento - Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

³⁷ Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoria Interna, Estupiñan Gaitán Rodrigo, ECOE Edición 2006, Capítulo 8, Pág. 120

Esta categorización de los objetivos de la entidad permite un centro de atención en los aspectos separados del E.R.M., categorías diferentes pero sobrepuestas, un objetivo particular puede caer en una o más categorías, direccionan diferentes necesidades de la entidad y pueden ser responsabilidad directa de distintos ejecutivos. Esta categorización también permite diferenciar entre qué se puede esperar de cada categoría de objetivos.

Dado que los objetivos relacionados con la confiabilidad de la presentación de reportes y el cumplimiento con las leyes y regulaciones se encuentran dentro del control de la entidad, se puede esperar que la administración de riesgos del emprendimiento provea seguridad razonable respecto del logro de esos objetivos.

Sin embargo, el logro de los objetivos estratégicos y de los objetivos de las operaciones, están sujetos de eventos externos y no siempre está dentro del control de la entidad; de acuerdo con ello, para esos objetivos, el E.R.M. puede proveer seguridad razonable de que la administración, y la Junta en su rol de supervisión, son conscientes, de una manera oportuna, de la extensión en la cual la entidad se está moviendo hacia el logro de los objetivos.

1.3.2 **IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, ERM**

Su importancia radica básicamente por dos hechos:

- a) Incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial y generó un consenso para solucionar las múltiples dificultades que originaban confusión entre la gente de negocios, los legisladores, los reguladores y otros. Ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. Con el Informe COSO ERM esto se soluciona.

- b) Actualizó la práctica del control interno, lo mismo que los procesos de diseño, implantación y evaluación. También los informes de los administradores sobre el mismo, con los consiguientes dictámenes externos.

Además de satisfacer los siguientes aspectos:

- a) Necesidad de cumplir con un número creciente de disposiciones regulatorias.
- b) Necesidad de incrementar la transparencia de los riesgos para un mejor acceso a recursos.
- c) Necesidad de responder rápida y efectivamente a los cambios y riesgos del entorno de los negocios.

d) Necesidad de dar atribuciones (Empower) a los empleados para asumir los riesgos del día a día.

Necesidad de asegurar la sustentabilidad de los negocios en el tiempo.

El objeto del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios³⁸.

El objetivo básico de un sistema de contabilidad es, proveer la información financiera útil. El objetivo del control interno es, mantener a la entidad operando de acuerdo con los planes y políticas trazadas. De hecho, cada sistema depende directamente del otro.

La necesidad de un adecuado control interno, explica la naturaleza y la existencia misma de muchos registros, informes, documentos y procedimientos contables.

El control interno se implanta para mantener la compañía en sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión. El control interno le hace posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos; rápidamente cambiantes,

38 Zepeda Alonso Gustavo, Control Interno. Mc Graw Hill, primera edición, Colombia 1999. P5

ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro. El control interno promueve la eficiencia, reduce los riesgos de pérdidas de activos, y ayuda a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

1.3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE ERM

El ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía y celeridad de los costos ambientales.

Igualdad: consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

Moralidad: todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.

Eficiencia: vela porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

Economía: vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

Celeridad: consiste en que uno de los principales aspectos sujetos a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

1.3.4 BENEFICIOS DEL ENFOQUE DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL (ERM).

Entre los principales beneficios que ofrece este enfoque tenemos:

- a) Incrementa la capacidad para asumir en forma apropiada los riesgos necesarios para crear valor.
- b) Facilita la comprensión de los riesgos en la toma de decisiones.
- c) Mejora el seguimiento del desempeño.
- d) Facilita la incorporación de procedimientos consistentes y alineados con los objetivos estratégicos.
- e) Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

En El Salvador, el Presidente de la Corte de Cuentas de la República, considerando:

1. Que el proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información; por lo que se hace necesario emitir nuevas Normas Técnicas de Control Interno, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades del sector público, en un adecuado sistema de control interno y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.

2. Que el informe presentado por la Comisión Treadway, conocido como informe COSO, proporciona una nueva conceptualización del Control Interno, por lo tanto las actuales Normas de Técnicas de Control Interno emitidas por la Corte de Cuentas de la República, requieren de una adecuación, de conformidad al informe COSO.

Por tanto, en septiembre de 2004, La Corte de Cuentas de la República, publica en Diario Oficial No. 180, Tomo No. 364, Decreto No. 4, El Reglamento que contiene "Normas Técnicas de Control

Interno", las cuales están basadas al Enfoque Coso, para su aplicación de carácter obligatorio, a las Instituciones Autónomas y Semi-Autónomas.

1.3.5 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE COSO-ERM³⁹:

1. Ambiente de Control

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal. Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura. Su filosofía radica en enseñar con palabras y acciones. Para ello debe proveer:

- a) Aceptación responsable del riesgo.
- b) Apoyo para el comité ejecutivo y junta directiva en la creación de portafolio de riesgos.
- c) Considerar los diferentes riesgos en la toma de decisiones.

La cultura de riesgo fluye desde la filosofía y el apetito de riesgo de la entidad. Una gestión integral de riesgo es exitosa y eficiente, cuando la organización mantiene una cultura de riesgo

³⁹ Enterprise Risk Management – Integrated Framework Septiembre, 2004

positiva; esto es que toda la entidad tenga conciencia de los riesgos y cumpla con los ocho (8) componentes COSO -ERM.

Este componente establece:

- a) Una filosofía de gestión integral de riesgo.
- b) Nivel de riesgo que la alta gerencia asume (Apetito de riesgo).
- c) Rol supervisorio de la junta directiva en la gestión integral de riesgo.
- d) La integridad y los valores éticos.
- e) Una estructura de gestión integral de riesgos: Sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y líneas de reporte.
- f) Estándares de recursos humanos: habilidad y competencia de los empleados.

Integridad y Valores Éticos

- a) Son comunicados por medio de un código formal de conducta.
- b) Establecimiento de canales de comunicación y denuncia.

- c) Compromiso de los empleados en comunicar aquellas situaciones que se consideren incumplimiento del código de ética y conducta.
- d) Deben ser mostrados con acciones.

Secciones del Código:

- a) Visión, misión y objetivos.
- b) Manifiesto de la Presidencia Ejecutiva exhortando al cumplimiento del Código.
- c) Declaración de los valores éticos de la organización.
- d) Las responsabilidades individuales y organizacionales.
- e) Lineamientos éticos y medidas disciplinarias.
- f) Guía o canales para resolver las cuestiones éticas.
- g) Glosario de términos.

2. Establecimiento de Objetivos

Dentro del marco de la definición de la misión y visión, la gerencia establece las estrategias y objetivos.

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

- a) Estratégicos
- b) Operacionales
- c) Reporte o presentación de resultados
- d) y Cumplimiento.

3. Identificación de Eventos:

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad. Este componente es la base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras. En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades).

Eventos:

La gerencia identifica los eventos potenciales que afectan la puesta en práctica de la estrategia o el logro de los objetivos, pudiendo tener impactos positivos o negativos. Incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto, éstos se identifican en todos los niveles de la organización.

Factores Influyentes:

La gerencia reconoce la importancia de entender los factores internos y externos y el tipo de eventos que pueden generar

4. Evaluación de Riesgo

Este componente permite que una entidad entienda el grado en el cual los eventos potenciales pudieran afectar los objetivos del negocio. Determina los riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e Impacto.

En la evaluación de riesgos, la gerencia considera eventos previstos e inesperados, además de los riesgos inherentes y residuales que son evaluados.

Riesgo Inherente: Es el riesgo en una organización en ausencia de acciones que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo.

Riesgo Residual: Es el riesgo que resulta después que la gerencia ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente.

Los acontecimientos potenciales se evalúan a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto

- a) En la determinación de impacto, la gerencia utiliza normalmente una medida igual, o congruente según lo utilizado para el establecimiento del objetivo

- b) El horizonte del tiempo usado para determinar riesgos debe ser constante con el horizonte del tiempo de la estrategia y de los objetivos.

Técnicas de evaluación:

- a) Técnicas Cualitativas, (Impacto Vs. Probabilidad)

- b) Técnicas Semi-cuantitativa, (Se usa un análisis cualitativo asignando valores monetarios al riesgo).

c) Técnicas Cuantitativas, son la técnicas Probabilísticas, entre las que tenemos:

- i. Valor en Riesgo VaR
- ii. Riesgo de Flujo de Caja
- iii. Distribuciones de pérdidas.
- iv. Back-testing

b) Técnicas no probabilísticas, entre éstas tenemos:

- i. Análisis de sensibilidad
- ii. Análisis de escenarios.
- iii. Benchmarkin

Como resultado de la aplicación de cualquiera de estas técnicas se obtiene el catálogo de riesgos, ponderando la probabilidad de ocurrencia e impacto en los objetivos del negocio.

5. Respuesta al riesgo:

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- a) Evitar el riesgo: podría ser reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados, vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso, o dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso.
- b) Mitigar el riesgo: Se refiere al fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio, la diversificación de productos, el establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo y finalmente a la reasignación de capital entre unidades operativas.
- c) Compartir el riesgo: podría ser la compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas, Contratación de outsourcing para procesos del negocio o compartir el riesgo con acuerdos sindicales y contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio.
- d) Aceptar el riesgo: Se refiere a auto-asegurarse (Self-insuring) contra pérdidas y aceptar los riesgos de acuerdo a los niveles de tolerancia de riesgo.

Los costos de diseñar e implantar una respuesta deben ser considerados, así como los costos de mantenerla y la gerencia debe considerar los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades.

6. Actividades de Control:

Se refiere a las políticas y procedimientos que ayudan a la gerencia a asegurar que las respuestas a los riesgos son ejecutadas, de forma apropiada y oportuna. Estas se encuentran presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio, incluye un rango de actividades, tales como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos, desempeño de las operaciones y segregación de funciones.

Políticas y Procedimientos:

Las actividades de control usualmente involucran el establecimiento de una política (lo que debe ser hecho) y los procedimientos para ejecutar la política. Cuando las políticas están formalmente documentadas pueden ser implementadas amplia, consiente y consistentemente en toda la organización y si se identifican desviaciones en el

cumplimiento de éstas deben ser investigadas y tomar las acciones correctivas.

La selección de las actividades de control incluye:

- a) Considerar su relevancia y lo adecuado para responder ante el riesgo y
- b) Cómo se interrelacionan con otras actividades de control y con los objetivos de la entidad

Diferentes tipos de controles:

Preventivos: Diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia.

Detectivos: Son para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes.

Correctivos: Son los diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos

7. Información y comunicación

Se refiere a que la información relevante, debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada. Es decir que los sistemas de

información deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgo (ERM), la gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM y finalmente el personal debe entender su rol así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

Comunicación:

La comunicación interna debe proveer al personal y a la organización en relación al ERM de un lenguaje común de riesgo, la importancia y relevancia de éste, los objetivos de la organización, el apetito de riesgo y la tolerancia al riesgo de la organización, así como los roles y responsabilidades del personal y sus funciones de apoyo a la gestión de riesgos, los comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal y la existencia de canales de comunicación internos y externos.

Los canales de comunicación externos (ejemplo: proveedores, consumidores y reguladores) proveen información necesaria para mejorar la calidad de productos y servicios, así como anticiparse a las tendencias de mercado, problemas u oportunidades. Para lo cual es necesario:

- a) Creación de Comités de atención de reclamos o de calidad.
- b) Convenciones internas de ventas y conferencias de resultados del negocio.
- c) Líneas internas de denuncias anónimas y políticas de "whistleblower".
- d) Carteleras, publicaciones, e-mails informativos.
- e) Independencia de funciones.
- f) Lineamientos de interacción con la alta gerencia y junta directiva.
- g) Interacción y definición de canales para compartir información del Back y Front-Office.

8. Monitoreo:

La administración de riesgo empresarial, (ERM), es monitoreado, evaluando la presencia y funcionamientos de sus componentes a lo largo del tiempo, La eficacia de los otros componentes del ERM se sigue mediante: las actividades de supervisión continua y las evaluaciones separadas.

Actividades de Supervisión Continua:

Se realizan normal y recurrentemente en cada una de las actividades de la organización, y son ejecutadas sobre la base de un esquema de tiempo real, siendo más efectivas que las evaluaciones separadas, lo cual hace que el monitoreo continuo pueda identificar rápidamente cualquier desviación.

Evaluaciones Separadas:

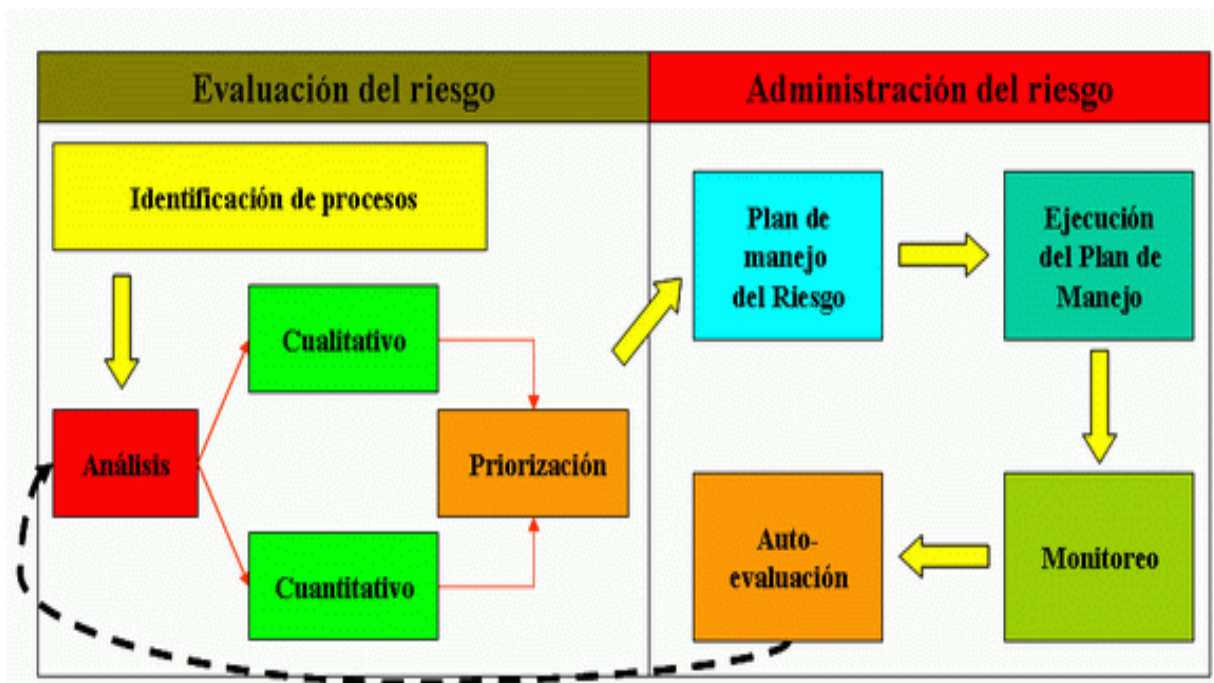
Se enfocan directamente a la efectividad del ERM y las actividades de supervisión continua, el responsable de la evaluación debe entender las actividades de la entidad y de cada componente del ERM evaluado y se debe corroborar el diseño del ERM y los resultados de las pruebas realizadas contra los indicadores establecidos inicialmente por la gerencia, entre éstas tenemos:

- a) Auto evaluación de las áreas de la organización.
- b) Evaluaciones de auditoria interna.
- c) Evaluaciones de auditoria externa.

Los ocho componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

1.4 PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN DE RIESGO Y FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE LA ENTIDAD Y SU ENTORNO, INCLUYENDO SU CONTROL INTERNO.

A continuación se presenta un proceso dinámico que asocia el conjunto de pasos secuenciales lógicos y sistemáticos que sirven para que el administrador, identifique, valore y maneje los riesgos asociados con su organización, los cuales de ser ejecutados correctamente ayudan a encontrar soluciones reales y prácticas a los riesgos detectados, minimizando pérdidas o maximizando oportunidades. Para ello es importante entender que ningún administrador podrá tomar decisiones si no conoce el circuito del proceso del negocio.



Obtener un entendimiento de la entidad y su entorno incluyendo su control interno, es un proceso continuo, dinámico de compilación, actualización y análisis de información en toda la auditoría. Según se describe en la NIA 500, los procedimientos de auditoría para obtener un entendimiento se conocen como "procedimientos de valuación del riesgo" porque algo de la información que se obtiene al desempeñar estos procedimientos puede usarse por el auditor como evidencia de auditoría para soportar las evaluaciones de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.⁴⁰

El control interno es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y personal, para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El control interno se diseña e implementa para atender a riesgos de negocio identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos.⁴¹

40 NIA 300 Planeación de una Auditoría de Estados Financieros

41 NIA 315 Entendimiento de la entidad y su entorno y evolución de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.

Estimación del riesgo⁴².

No siempre es posible cuantificar monetariamente las pérdidas debido a la envergadura o características que presentan muchos riesgos. Los riesgos relacionados con las fallas del control interno, en la mayoría de los casos es imposible cuantificar ya que no corresponden con el análisis de los riesgos objetivos a realizar. Por tal razón existen varios métodos que facilitan la estimación utilizando para ello una clasificación cualitativa de los mismos, a partir de una estimación de la frecuencia y el impacto financiero que los mismos tengan sobre la entidad.

Los métodos más conocidos son los que se relacionan a continuación:

Método del criterio de frecuencia de Prouty, este método clasifica los riesgos según el criterio de frecuencia de pérdida ante la ocurrencia de sucesos en:

- a) Poco frecuente: Si la pérdida es casi nula (prácticamente el evento no sucede)
- b) Moderado: Si sucede una vez en un lapso de tiempo.
- c) Frecuente: Si sucede regularmente.

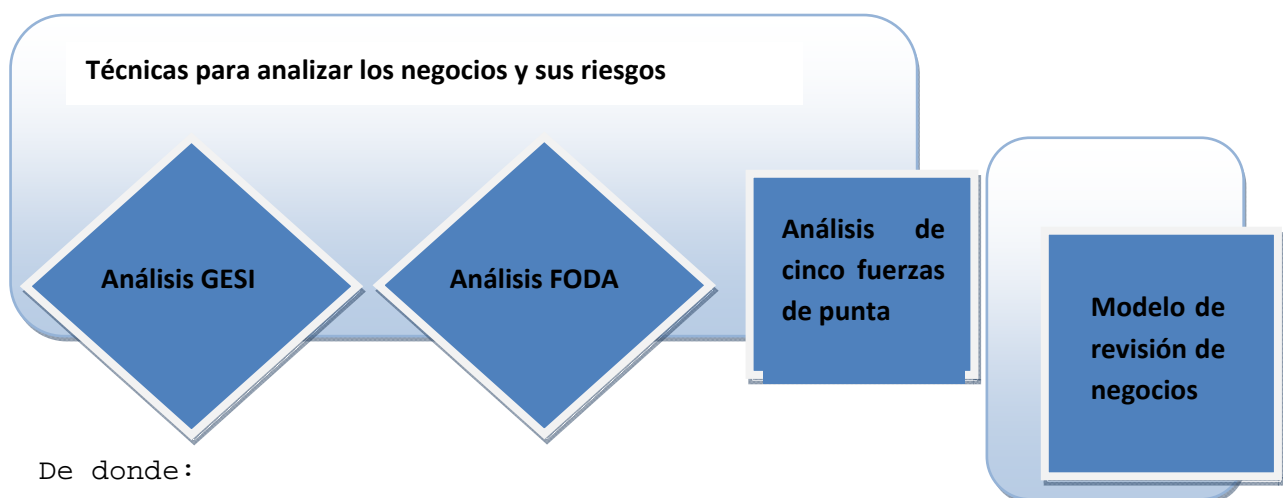
42 www.monografias.com, Yoanis Quincosa Díaz (Yoanis@censa.edu.cu Consultada al 12/05/2009

Método del criterio de gravedad o financiero, este método clasifica los riesgos según el impacto financiero que tengan sobre la entidad en:

- a) Leve: Si el impacto financiero de las pérdidas se puede llevar contra el presupuesto de gastos y lo asume.
- b) Moderado: el impacto de las pérdidas hace necesario una autorización fuera del presupuesto para sobrellevarlo financieramente.
- c) Grave: las pérdidas afecta las utilidades, pero se mantiene la continuidad del proceso productivo.
- d) Catastrófico: Si el impacto financiero de las pérdidas pone en peligro la supervivencia de la empresa.

1.4.1 TÉCNICAS PARA ANALIZAR Y ENTENDER LA EMPRESA.

Es necesario obtener un entendimiento del negocio, el cual se esquematiza de la siguiente forma⁴³:



De donde:

43 43 Administración o Gestión de Riesgo ERM y la auditoria, / Estupiñán Gaitán, Rodrigo- Bogotá: Ecoe Ediciones 2006, Págs.159-162

1. Análisis del GESI, (Gubernamental, Económico, Social e Informativo)

a) Factores Gubernamentales:

Nueva legislación en materia de impuestos.

Decretos de emergencia económica.

Políticas salariales.

Apertura económica.

Ajustes por inflación.

b) Factores Económicos:

Alza en las tasas de interés.

Inflación.

Desempleo.

Recesión económica.

Estancamiento de créditos bancarios.

Devaluación de la moneda.

c) Factores Sociales:

Cambio de gusto del consumidor.

Desempleo.

Descomposición social.

Disminución del índice de natalidad.

d) Factores informáticos o de riesgo:

Obsolescencia de las máquinas.

Nuevos virus que afectan los sistemas.

Sustitución de la mano del hombre por la máquina.

2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas y Debilidades: son características predominantemente internas en las organizaciones. Es necesario reconocer las fortalezas sobre las cuales acumular éxitos y reconocer las debilidades para poder remediarlas.

Factores a considerar:

<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades - Entrenamiento - Actitud 	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Normatividad interna - Ambiente de control 	<p>Productos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Vida útil - Costos
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Naturaleza - Capacidad - Calidad 	<p>Finanzas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad - Credibilidad entidades financieras. - Socios comprometidos capital. 	<p>Plusvalía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reputación - Fama - Percepción de los clientes.
	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos - Técnicos - Mercado y Competencia 	

Oportunidades y amenazas: las circunstancias externas pueden presentar oportunidades o amenazas a una organización, dependiendo de la capacidad de ésta para explotarlas. Las oportunidades deben reconocerse y tomar medidas para manejarlas. De no hacerse la organización puede sufrir graves consecuencias.

Factores a considerar:

<p>Mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento - Declive - Cambio de moda 	<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de productos. - Sustitución - Nueva tecnología. 	<p>Economía</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inflación o deflación - Recesión - Fortaleza de la moneda.
<p>Legislación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contaminación ambiental - Protección consumidores - Responsabilidad sobre productos - Impuestos 	<p>Sociedad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prácticas de venta - Prácticas de empleo - Prácticas de sindicatos. 	<p>Ecología</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas con respecto a energía - Reciclaje - Protección ambiental.

3. Análisis de cinco fuerzas de punta, (Competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos, compradores y competidores existentes).

a) Competidores Potenciales:

- Economías de escala
- Identidad de marcas
- Requerimiento de capital
- Acceso a distribución
- Obstáculos de salida
- Represalia previsible
- Ventajas absolutas de costo
- Curva de aprendizaje para los competidores potenciales
- Diseño de productos de bajo costo
- Acceso a información necesaria
- Políticas gubernamentales.

b) Poder de los Proveedores:

- Diferenciación en los suministros
- Costos cambiantes de los proveedores y las firmas en la industria.
- Presencia de mercancía sustituta.
- Concentración de proveedores.
- Importancia de los proveedores de volumen
- Costo relativo al total de compras en la industria.
- Efecto de los insumos en el costo o en la diferenciación.

c) Amenaza de productos de sustitución

- Precio/calidad relativa del sustituto.
- Costos del intercambio
- Velocidad de cambio de productos
- Nivel de investigación y desarrollo
- Poder de negociación de los compradores.

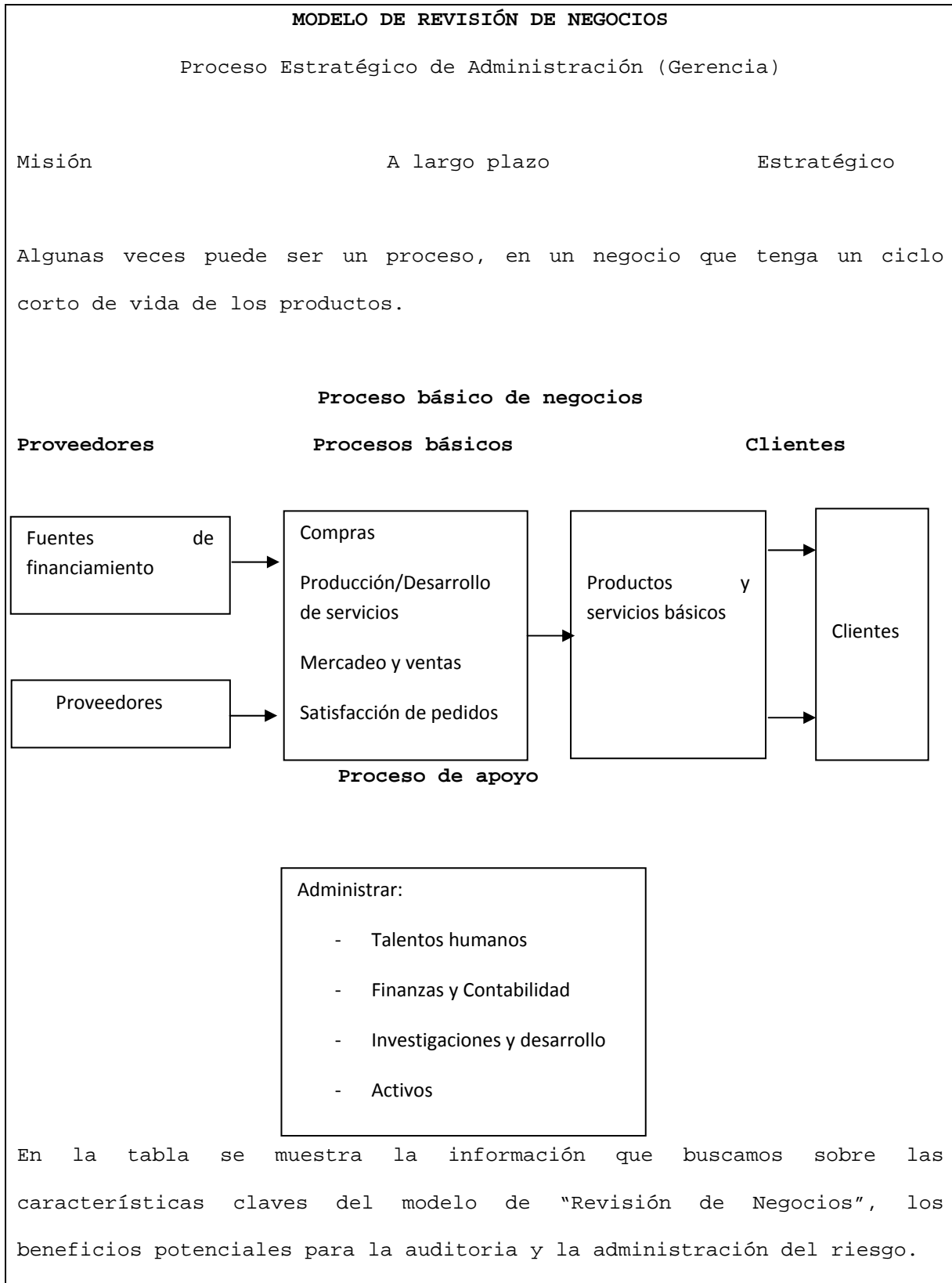
d) Poder de negociación de los clientes o compradores

- Concentración de compradores sin comparación a concentración de firmas.
- Volumen de los compradores
- Costos de sustitución de los compradores
- Capacidad para sustituir productos.

e) Competidores existentes

- Precio/total de compras
- Identidad de las marcas
- Efecto en la calidad/el desempeño
- Rentabilidad del comprador/fortaleza financiera
- Incentivos de los que toman las decisiones.

1.4.2 **MODELO DE REVISIÓN DE NEGOCIOS.**



1.5 PROCESO DEL CONTROL INTERNO CON ENFOQUE ERM

Dado que el control interno es un proceso, el cual es efectuado por todas las personas de la organización, y que involucra especialmente a los niveles directivos más altos, lo que implica que no se trate de un simple procedimiento o una política a ser desempeñada, sino un proceso que esté continuamente funcionando en todos los niveles.

Para el proceso del control interno, es necesario realizarlo por etapas o actividades, siendo éstas: el diseño, implementación, mejoramiento, evaluación-valoración, auditoría y supervisión⁴⁴.

A continuación se describe brevemente cada una de estas actividades:

- a) **Diseño:** Es la actividad más importante y clave, en una perspectiva estratégica, ya que está orientado a resaltar la importancia de:

⁴⁴ Auditoría del Control Interno, Samuel Alberto Mantilla y Sandra Yolima Cante, Ecoe Ediciones, 2005, Cap. 5, Pág. 43

- i. Los criterios de control como referentes comunes y con altas dosis de objetividad, particularmente a partir de estándares internacionales; y
- ii. Las acciones estratégicas de la alta gerencia en ejercicio de su rol de propietario del control interno.

Si el diseño es bueno contribuye en gran medida al funcionamiento eficaz del sistema de control interno y ahorra cantidades importantes de recursos. De ahí la importancia que participen todos los involucrados en la organización, el rol principal corresponde a los emisores de los criterios u estándares, y a la alta gerencia en cuánto ésta directamente.

Una de las grandes ventajas de esta actividad del sistema de control interno es eliminar la subjetividad de aplicar los controles que le parecen a cada quien, sin tener en cuenta ni los objetivos ni las interrelaciones.

Para una organización el diseño del sistema de control interno consiste en ajustar el criterio de control

seleccionado a las necesidades y características particulares de dicha organización.

b) **Implementación:** Es de responsabilidad de la alta gerencia, normalmente por consultores externos. Consiste en poner a funcionar, en plazos prudentes el diseño aceptado.

La capacitación a los máximos niveles directivos como al personal clave en la organización, respecto del criterio de control seleccionado, las razones para ello y la metodología asociada con el mismo, es usualmente el primer paso. Continuando con poner a funcionar un plan piloto, el cual debe realizarse en un área que sea clave para la organización y posteriormente ir implementándolo en el resto de las áreas. Finalmente se consolida e integra en un sistema único y coherente.

La clave radica en la coherencia y alineación entre el criterio seleccionado y la metodología asociada con el mismo. No obstante de contar con el apoyo decidido de la alta gerencia y el apoyo de los más altos niveles administrativos.

- c) **Mejoramiento:** Esta actividad consiste en un accionar continuo y la consolidación del sistema de control interno con el paso del tiempo. Ya que no existe ningún sistema de control interno que sea carente de errores, por lo que es necesario su mejora continua.

En esta etapa, la alta gerencia tiene el rol clave a través del personal propio de la organización: superada la participación de los consultores externos, llega la hora en que la organización tiene que controlarse a sí misma. El mejoramiento del sistema de control interno es una etapa clave para garantizar la eficiencia del mismo.

- d) **Evaluación - Valoración:** Por tradición los sistemas de control interno deben ser sometidos a evaluaciones, principalmente por parte de los auditores (internos y externos). De ahí el surgimiento de dos roles importantes y diferentes:

1. Los auditores internos, quienes valoran el control interno para ayudarle a la administración a sus actividades de gestión organizacional, y

2. Los auditores externos, quienes utilizan esta evaluación para determinar el alcance de las pruebas de auditoría, generando recomendaciones de control a las que no siempre se les hace seguimiento y a las que la administración no siempre atiende.

e) **Auditoria:** Esta actividad implica someter a examen independiente, a cargo del auditor de la compañía, la valoración que a partir de un criterio de control realiza la administración principal. Su impacto radica en:

1. Precisa que tiene que existir un referente externo, aceptado por todos los involucrados en la organización particular, que denomina "criterio de control."

2. La administración tiene que hacer una valoración del sistema de control interno, especificando tanto el criterio de control como los resultados de tal valoración, por la cual tiene que asumir responsabilidad.

3. Si bien el responsable del control interno es la administración principal, acá se hace precisión adicional en relación con la responsabilidad por la valoración. Ya no es suficiente que los auditores hagan las evaluaciones y las presenten, sino que la administración principal tiene que hacer su valoración y someterla a auditoria.

4. Tal y como ocurre con la auditoria de estados financieros, la auditoria del control interno se convierte en un asunto de interés público.

f) **Supervisión:** Esta actividad consiste en hacerlo exigible y sancionar por su no cumplimiento.

1.6 FINALIDAD Y ALCANCE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL, (E.R.M.)

Finalidad

Establecer objetivos estratégicos, seleccionar la estrategia y fijar objetivos que se irradian en toda la empresa, alineados con la Misión de la empresa y dándole apoyo a las operaciones eficaz y eficientemente con el uso de los

recursos, brindando información de confianza y fiabilidad en el cumplimiento de leyes y reglamentos internos y externos aplicables, y salvaguarda de activos a través de seguros, inspección de bienes, valores y efectivo, acceso limitado y otros.

Alcance

El establecimiento de la estrategia y a lo largo del ente empresarial, diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectarla y administrar riesgos de acuerdo a su apetito de riesgo, de modo de proveer seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos de la organización.

1.7 METODOLOGIA PARA LA GESTIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL

La administración de riesgos es reconocida como parte integral de buenas prácticas gerenciales. Es un proceso reiterado de pasos cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. La Administración de Riesgos es el término aplicado a un método lógico y sistemático de establecer el contexto, identificar, analizar, evaluar, tratar, monitorear y comunicar los riesgos asociados con una actividad,

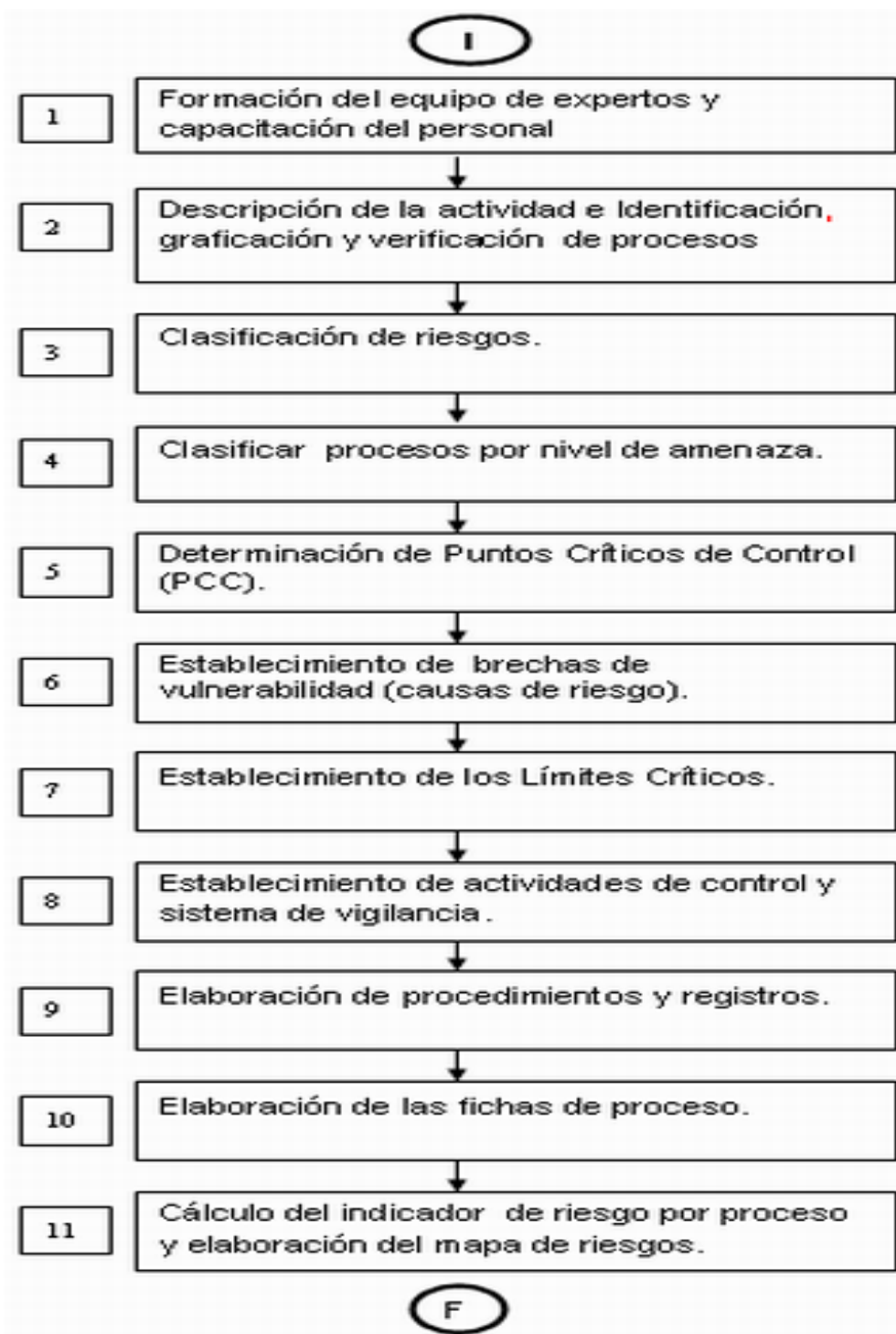
función o proceso, de manera que permita minimizar pérdidas y maximizar oportunidades.

Ésta se facilita cuando las entidades desarrollan sus actividades sobre la base de sistemas de control interno acorde con las exigencias actuales. Los sistemas de control interno son una premisa fundamental para que las organizaciones funcionen de tal manera que garanticen el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para lo cual se presenta una metodología que apoye la administración de riesgos empresariales, la cual integra de manera armónica los requisitos de la gestión de la calidad, utilizando para ello los métodos y técnicas modernas.

La metodología se estructura en once pasos fundamentales desarrollados de manera flexible que permita ser aplicada no solo a los procesos vinculados a la información económica - financiera de las empresas, sino también como una herramienta para gestionar eficientemente los riesgos al nivel de toda la organización.

Metodología para la gestión de riesgos empresariales.



Donde :

1- Formación de un equipo de expertos y capacitación del personal.

Conformar un equipo de expertos que será el encargado de la gestión de riesgos y capacitar a todo el personal en general por ser las personas los verdaderos ejecutores de este proceso.

2- Descripción de la actividad, identificación, graficación y verificación de procesos.

Describir la actividad, Identificar, valorar, graficar y verificar los procesos, son el punto de partida a través del cual el equipo de expertos deberá hacer una descripción completa de cada operación teniendo en cuenta la estructura organizativa, los procesos, los procedimientos y los recursos.

3- Clasificación de Riesgos.

Clasificar los tipos de riesgos a los cuales están expuestos las entidades según la actividad, permite la homogeneidad y armonía en el momento de identificar los riesgos ya que elimina la posibilidad de confundir riesgos con las causas que lo originan y permite valorar las posibles consecuencias.

4- Clasificar procesos por nivel de amenaza.

Establecer niveles de amenaza para los procesos partiendo de la combinación de probabilidad e impacto que los mismos generen, permite identificar los procesos clave del negocio que conllevan a riesgos importantes. Los procesos de mayor nivel de amenaza se le aplicará el plan de administración específico.

5- Determinación de Puntos Críticos de Control (PCC).

Determinar PCC permite separar lo esencial de lo accesorio dentro de cada proceso, a partir de los PCC se establece todo el control del proceso, permitiendo establecer las brechas de vulnerabilidad, las actividades de control que las atenúan, delimita las responsabilidades personales en cada eslabón del proceso y facilita el mecanismo de vigilancia propio para cada parte del proceso. Se recomienda el uso de árboles de decisión como herramienta fundamental para la determinación de dichos PCC.

6- Establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos)

Establecer brechas de vulnerabilidad facilita la gestión de riesgos ya que estas brechas de vulnerabilidad son las causas que provocan la ocurrencia de riesgos, para hacer un análisis se debe partir de cero y no basarse en el esquema de riesgos identificado en estudios anteriores. Debe incluir todos los factores, tanto de origen interno como externo.

7- Establecimiento de límites críticos para cada PCC.

Se debe establecer la línea divisoria para juzgar si una operación está funcionando fuera de los parámetros establecidos. A través de los límites críticos se definen los criterios que permiten distinguir entre lo aceptable y lo

inaceptable. El establecimiento de estos límites responderá al cumplimiento de lo establecido en los procedimientos que describen las operaciones, instructivos técnicos, parámetros físicos, tiempo y otros aspectos, facilitando de esta manera el control de la actividad.

8- Establecimiento de actividades de control y sistema de vigilancia

Establecer las medidas de control que pueden aplicarse para controlar cada brecha de vulnerabilidad. Posiblemente sea preciso adoptar más de una medida para controlar un riesgo específico, pero es probable que más de un riesgo pueda ser controlado con una determinada medida de control.

El sistema de vigilancia propuesto debe proporcionar la vigilancia a tiempo para poder actuar, detectando oportunamente los cambios que puedan producirse tanto interno como externo.

9- Elaboración de procedimientos y registros.

Para administrar correctamente el riesgo se requiere una documentación apropiada que facilite un control adecuado y la trazabilidad de las operaciones.

10- Elaboración de las fichas de proceso.

Elaborar fichas de proceso permite contar con el resumen de cada proceso identificado y ofrece la información completa de cómo se ejecuta este y qué es fundamental para comprenderlo y gestionarlo.

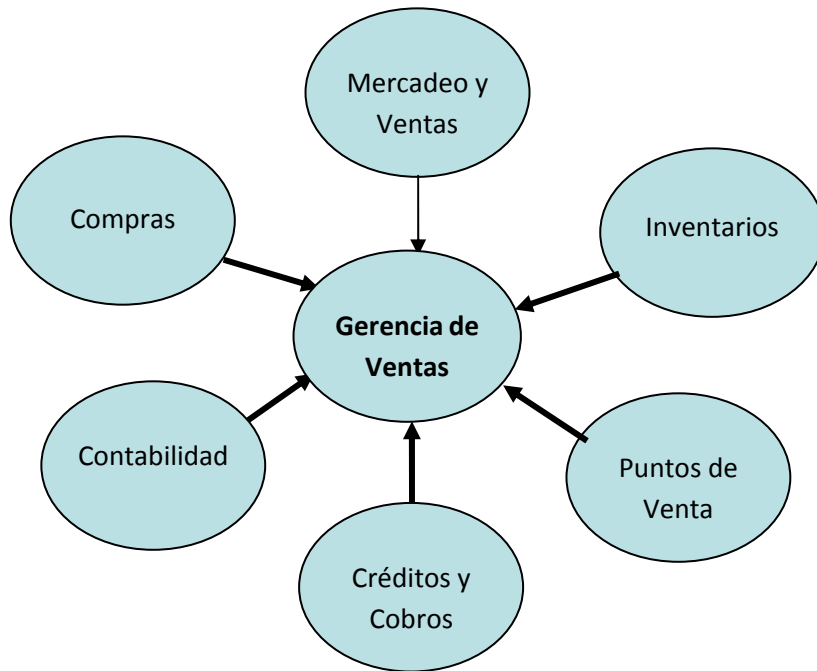
11- Cálculo del indicador de riesgo por proceso y elaboración del mapa de riesgos.

El indicador de riesgos ofrece un valor al proceso que permite establecer un orden de prioridad a su supervisión y monitoreo. Este indicador permite jerarquizar los riesgos ya que ofrece información a la administración para tomar decisiones acerca de que procesos tienen un indicador de riesgo mayor y requieren de atenciones inmediatas y cuales son de menor importancia que pueden ser atendidos posteriormente.

1.8 APLICACIÓN DE ERM EN LA GERENCIA DE VENTAS, DE LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO.

Para la aplicación del ERM es necesario analizar las áreas o departamentos que están interrelacionados a la Gerencia de Ventas, ya que de alguna forma éstos interfieren en el logro de objetivos. Por lo que a continuación se presenta el

diagrama de relación para determinar áreas que podrían causar riesgos a dicha Gerencia.



Internamente:

Mercadeo y Ventas: responsables de brindar estudios de mercado, niveles de competencia, que productos nuevos se podrían introducir al mercado, saber que es lo que el cliente quiere, cuanto quiere, y como lo quiere. En fin necesitan conocer al cliente y convertirse no solo en vendedores, más bien en asesores de sus clientes, para que éstos sepan a quien acudir al momento de satisfacer sus necesidades de producto.

Puntos de Venta: son las tiendas o puntos de distribución, responsables de agilizar ventas a detalle y dar a conocer los productos, transmitir sugerencias e inquietudes de los clientes, e informar detalladamente los productos de mayor y menor venta.

Externamente:

Contabilidad: proporciona costo unitario de productos, concilia inventarios físicos, registra ventas mensuales, como sus devoluciones, entre otros.

Inventarios: área muy importante para la gerencia de ventas, ya que proporciona información actualizada sobre volumen de productos en existencia, detalle de vencimientos, o por vencerse, averías, rotación por producto, mínimos y máximos necesarios, y todo con el objeto de evitar compras innecesarias, saturación de bodegas, y exceso de gastos por almacenaje, entre otros.

Compras: responsable de las adquisiciones de productos para la venta, quien al no contar con información real saturaría las bodegas de productos que no son de gran aceptación por los clientes.

Créditos y Cobros: área encargada de la investigación apropiada del cliente, otorga créditos, y se encarga de la recuperación de éstos.

Para garantizar el éxito de la aplicación de la metodología, la gerencia de ventas debe considerar lo siguiente:

1. Formar un equipo multidisciplinario de expertos tanto de la gerencia de ventas como de las diferentes áreas que le suministran información, luego capacitar al personal en materia de riesgos.
2. Aplicar un FODA por departamento, para conocer el estado de estos y luego unificarlo.
3. Entrevistar directamente al personal operativo y en general con el fin de identificar mejor los riesgos y oportunidades.

También es necesario conocer los tipos de riesgos que la empresa debería considerar al momento de identificar los riesgos, entre los que tenemos:

1. Personas: Están vinculados a las personas o a la empresa: Empleados, proveedores, accionistas, comunidad alrededor de la empresa, clientes, etc.
2. Regulatorios: Referentes al incumplimiento de las leyes, decretos, edictos, normas, políticas, estándares, y otras dictadas por entidades que regulan el funcionamiento de la empresa.
3. Operacionales: Están identificados con las actividades sustantivas o el giro normal de la empresa.

4. Económicos: Son los derivados del ejercicio de las prácticas presupuestarias, contables, financieras.
5. Imagen: Relacionadas con la percepción del prestigio, la integridad y reputación de la organización.
6. Tecnológicos: Ocasionados por la adquisición, utilización, administración, resguardo y disposición de los recursos tecnológicos, (generalmente de la información).
7. Ambientales: Ocasionados por la alteración, modificación, daño o destrucción de la naturaleza, así como también los desastres naturales.
8. Direccionalidad: Referentes al mantenimiento, rumbo, dirección y gobernabilidad de la Institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos.

Para identificar cada uno de estos tipos de riesgos, es necesaria la aplicación de un código alfanumérico, es decir que se usaran las iniciales de: riesgo, del tipo de riesgo al que se hace referencia, más un correlativo numérico así:

Tipo de riesgo	Código de Identificación	Tipo de riesgo	Código de Identificación
Personas	RP1	Regulatorios	RR1
Operacionales	RO1	Económicos	RE1
Imagen	RI1	Tecnológicos	RT1
Ambientales	RA1	Direccionalidad	RD1

Además la empresa debe hacerse varias preguntas como por ejemplo: Qué, Cómo, y Por Qué se pueden originar hechos que

influyan en la obtención de los resultados u objetivos; por lo que cada departamento debe revisar las operaciones que realiza y cómo éstas se ven amenazadas en su cumplimiento.

Al momento de analizar un área, no siempre se cumplirá que cuenta con los ocho tipos de riesgos, identificados anteriormente, pero si un tipo de riesgo puede tener varios factores de riesgo.

Para la valoración de factores de riesgo, se procederá a vaciar toda la información en la matriz de Mapa de Riesgos y Controles que se muestra a continuación:

Matriz de Mapa de Riesgos y Controles

EMPRESA A, B, S.A. de C.V.			MAPA DE RIESGOS IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL						
GERENCIA DE VENTAS									
DEPARTAMENTO:									
No.	Tipo de riesgo	Factores del riesgo	Valoración del riesgo bruto				Acción de control	Responsable	Indicador
			Crítico	Alto	Moderado	Bajo			

Nota: Los campos de la matriz podrían variar, según las necesidades de la información, lo cual deberá seguir el canal de autorización respectivo.

Posteriormente se deben establecer los controles respectivos para cada factor de riesgo, detallando respectivamente el responsable, y un indicador que mida la efectividad del cumplimiento de metas. Esta información será vaciada igualmente en la matriz de Mapa de Riesgo y Controles mostrada en el punto anterior.

Finalmente se integrará la matriz gerencial, para luego unificarla con la del resto de gerencias de la empresa y obtener una mejor identificación de riesgos que pueda afectar a la gran empresa del sector comercio de San Salvador.

VALORACIÓN DE RIESGOS

La calificación del riesgo se logra a través de la estimación de la probabilidad de su ocurrencia y el impacto que puede causar la materialización del riesgo. La primera representa el número de veces que el riesgo se ha presentado en un determinado tiempo o puede presentarse, en cambio la segunda se refiere al impacto económico que podría afectar el riesgo.

1.9 BASE TECNICA

NORMATIVA TÉCNICA APLICABLE

La normativa técnica aplicable es la siguiente:

"Estructura Conceptual de la Administración de Riesgos Empresariales" del Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (COSO)⁴⁵.

El control interno o la administración de riesgos empresariales constan de ocho componentes interrelacionados. Estos se derivan de la manera cómo la administración opera un negocio, y están integrados dentro del proceso administrativo.

Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. "Normas internacionales de Auditoría (NIA'S), Edición 2007. Nos. 240, 300, 315 y 330"⁴⁶

NIA-240 Responsabilidad del auditor de considerar el fraude en una auditoría de Estados Financieros.

⁴⁵ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Estructura Conceptual de la Administración de Riesgos del Emprendimiento.

⁴⁶ Normas Internacionales de Auditoría (NIA'S), Edición 2007.

NIA-300 Planeación de una auditoria de Estados Financieros.

NIA-315 Entendimiento de la Entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa.

NIA-330 Procedimientos del auditor en respuesta a los riesgos evaluados.

Ministerio de de Agricultura. Documento Técnico No. 6 - Metodología para la determinación de áreas de riesgo. Chile. 2003.

Metodología para gestionar riesgos empresariales, una herramienta indispensable para la empresa moderna.- Yoanis Quincosa Díaz, Aleida Pérez Rojas y Esther G. Díaz Hernández. Mayo 2006.

CAPITULO II

2 DISEÑO METODOLOGICO Y DIAGNOSTICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación realizada se efectuó a partir de lo general a lo particular, el tipo de estudio que se utilizó es el **Método Hipotético Deductivo** también conocido como Cuantitativo, realizado mediante este enfoque y se analizó desde una perspectiva general, los aspectos que determinaron ser la causa fundamental en el surgimiento del fenómeno. Con el propósito de descubrir realidades o elementos específicos de comprobación que permitan plantear una alternativa de solución.

2.2 TIPO DE ESTUDIO

La investigación se basa en un estudio de tipo **analítico descriptivo y correlacional**, que pretende no sólo describir el fenómeno relacionado con la deficiencia en la valoración de los riesgos del control interno de las empresas comerciales sino analizar sus posibles causas, características, variables y elementos, estudiando la forma en que una variable ejerce influencia sobre la otra, la vinculación entre las variables y la causa principal que da origen al fenómeno en estudio.

La investigación se realiza con el fin de conocer si las empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador tiene conocimiento del sistema del control interno basado en la Administración de Riesgo Empresarial, (E.R.M.).

2.3 Determinación De La Población

Para determinar la población en la investigación se catalogaron como grandes empresas del sector comercio aquellas que presentaron una cantidad de empleados igual o superior a 50 según la clasificación del censo 2005.(Ver Anexo 1)

De acuerdo a la población que se tiene de grandes empresas mercantiles domiciliadas en el área metropolitana de San Salvador, el cual representa 109 unidades de análisis, se utiliza la formula de universo finito, es decir para menos de 10,000 miembros, situación que permite efectuar un estudio más profundo sobre el tema.

2.4 Determinación de la Muestra

Para el desarrollo del muestreo se emplean procedimientos estadísticos. Para la selección de la muestra se utiliza el método aleatorio simple, el cual da iguales probabilidades, a las unidades de análisis, de ser escogidas.

$$n = \frac{p*q*Z^2*N}{(N-1)E^2 + p*q*Z^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

P = Probabilidad de éxito (0.95).

q = Probabilidad de fracaso (0.05).

Z = Coeficiente de Confianza 0.95, = (1.96)

N = Universo (109).

E = Error muestral permitido (0.05)

De acuerdo a los datos oficiales proporcionados por DYGESTIC en Censo Económico realizado en el año 2005, en el Área Metropolitana de San Salvador se encuentran 109 empresas clasificadas como grandes empresas del sector comercio para poder obtener nuestra muestra.

Al sustituir los datos en la fórmula se obtuvo el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(0.95) \times (0.05) \times (1.96)^2 \times (109)}{(109 - 1) \times (0.05)^2 + (0.95) \times (0.05) \times (1.96)^2}$$

$$n = \frac{19.8899}{0.45248}$$

$$n = \underline{\underline{44}}$$

En la investigación se tomaron 44 empresas al azar, las cuales representan 40.37% de la población sujeta de estudio.

2.5 Unidades de Análisis

Los sujetos principales son las empresas del sector comercio del Área Metropolitana de San Salvador clasificados por la DYGESTIC en el Censo Económico 2005 a quienes se les aplica la encuesta al azar.

2.6 Instrumentos y Técnicas de Investigación

Recolección de información:

Las principales fuentes para la recopilación de los datos son las siguientes:

a) Documental:

Esta es la fuente primaria para la realización de la investigación y es una pieza fundamental en la elaboración del marco teórico, ya que se revisaron y analizaron muchos libros basados en la literatura, normativa, presentaciones y otros documentos que se vinculen directamente con la investigación.

b) De Campo:

En el estudio se seleccionó el cuestionario como instrumento para la recolección de los datos. Las razones que justificaron dicha elección se desprenden de las ventajas que proporciona dicho instrumento, al ser administrado personalmente a las

empresas seleccionadas brinda la oportunidad para establecer contacto y explicar el propósito de la investigación y el significado de los numerales que no se encontraran claros. Dicho instrumento consta de 13 preguntas.

Estas permiten conocer la información a través de las opiniones que emita la gerencia de ventas de cada entidad.

Objetivo del cuestionario

Recabar información sobre el conocimiento de procedimientos del control interno con enfoque en Administración de Riesgos, para el logro de objetivos.

Sujeto de la Investigación

El cuestionario se dirigirá a la gerencia de ventas de las grandes empresas del sector comercio del área metropolitana de San Salvador, específicamente a los gerentes. (Ver Anexo 1)

El cuestionario esta conformado por dos partes: en la primera busca obtener la siguiente información: nivel académico de los encuestados, y si cuenta con los conocimientos generales sobre el control interno, y la segunda parte busca indagar sobre el cumplimiento de metas y objetivos establecidos por la alta dirección; conocimiento del enfoque en estudio, y la factibilidad de su implementación en la empresa.

Los cuestionarios fueron distribuidos y recolectados los datos en el mes de noviembre de 2008.

Tabulación y Lectura de Datos.

Se puntualiza cada una de las preguntas y los resultados obtenidos en la realización de la investigación enfocada en las grandes empresas del área metropolitana de San Salvador.

Procesamiento de la información

En la investigación se utiliza el siguiente procedimiento para la recolección y aplicación de los datos:

1. Enumeración de cada cuestionario.
2. Digitación de las respuestas, para lo cual se integran con el propósito de hacer una interpretación en forma dinámica, de la influencia que tiene cada uno de los factores en la problemática que se estudia; por lo que se interrelacionan las respuestas. Con el fin de encontrar posibles conexiones entre la información captada y la problemática que se investiga.
3. Elaboración de cuadros de resultados en donde se refleja la frecuencia en términos absolutos y relativos (porcentaje) de las respuestas obtenidas por cada pregunta del cuestionario.

4. Traslado del total de respuestas por cada pregunta a cuadros de resultados.
5. Elaboración de graficas (barras) por cada uno de los resultados. (Ver Anexo 2)

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Con el apoyo de las diferentes técnicas de recolección de datos, se realiza la comparación de los aspectos concernientes al problema de la investigación, de esta manera determinar las situaciones relevantes del área de estudio. Luego desarrollar la interpretación de las frecuencias absolutas y relativas establecidas a cada pregunta. Finalmente se hizo una apreciación global de todos los resultados, para tener la mejor valoración en el diagnostico de la problemática.

Ver el resultado de la investigación de campo y su respectivo análisis. (Anexo 2)

2.7 Diagnóstico de la Información

Los resultados obtenidos de la investigación de campo, avalan la problemática existente de la falta de un modelo de procedimientos para facilitar la aplicación del control

interno con enfoque en administración de riesgo empresarial en la gran empresa del sector comercio del Área Metropolitana de San Salvador, para lo cual se presenta un diagnóstico segmentado de la información así:

1. Nivel académico y conocimientos generales sobre el control interno de los representantes de la Gerencia de Ventas.

En esta etapa se procura evaluar los conocimientos, aptitudes, capacidades, criterios, nivel académico de los gerentes de ventas en materia al tema en estudio y comprensión del control interno que es aplicado dentro de su empresa.

Además esta fase refleja el principal segmento de análisis de este sector en cuanto a su comprensión del Sistema de Control Interno basado en administración de Riesgo empresarial y sus ocho componentes.

2. Carencia de un modelo de procedimientos de control interno en Gerencia de Ventas, enfocado en la administración del riesgo empresarial, que contribuya al logro de los objetivos.

En esta área se investigó si las empresas orientan, implementan, estipulan o disponen de una metodología determinada sobre el control interno fundamentado en la administración del riesgo empresarial.

3. Identificación de la importancia de objetivos dentro de la gerencia de ventas. Relevancia en el cumplimiento de metas establecidas a través de la existencia de medios, tácticas, métodos, controles, políticas y planes que intervienen para el cumplimiento de fines o propósitos establecidos para esta área.

El criterio definido e implementado en esta área para el desarrollo de las actividades del control interno está organizado para el logro de propósitos de la administración.

4. Caracterización de las gerencias de ventas respecto a las fallas de su control interno actual y su incidencia, desconocimiento de riesgos u oportunidades para esta área.

Falta de medidas para su identificación, planes de acción para convertirlas en beneficios, ganancias, ventajas y evitar pérdidas, deterioros e inconvenientes.

A continuación se detallan los cuadros elaborados para la asociación de preguntas y respuestas relacionadas que reflejen los resultados obtenidos de los gerentes de ventas con el objeto de analizar la problemática, a fin de determinar la relevancia de la investigación.

Cuadro No.1

Resultados sobre el nivel de estudios y conocimientos del sistema de control interno de los representantes de la Gerencia de Ventas.

Preguntas Relacionadas	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.1	Qué nivel académico posee el gerente de ventas de la empresa Master Licenciado Otros	16% 80% 4%
P.2	Conoce como está integrado el sistema de control interno de la Gerencia de Ventas Sí No	100% 0%
P.3	Conoce el sistema de control interno basado en Administración de Riesgo Empresarial y sus ocho componentes Sí No	57% 43%

Tal como se refleja en cuadro 1, la mayoría de las gerencias de ventas encuestadas, están dirigidas por profesionales que tienen un alto nivel académico, lo cual permite realizar sus funciones con calidad.

Todos los representantes de las gerencias de ventas, tienen conocimiento de sobre la integración de un sistema de control interno. Asimismo se establece que el 43% desconoce los nuevos componentes del control interno basado en la administración de

riesgo empresarial, debido a que no se implementa en su sistema de control.

El 57% afirma conocer los nuevos componentes del Control Interno Baso en el enfoque de administración de riesgos y esto demuestra que nuestra investigación se aceptaría e implementaría para el fortalecimiento de la gerencia.

Cuadro 2:

Establecimiento, monitoreo y cumplimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo en la Gerencia de Ventas de las Grandes Empresas del Sector Comercio.

Preguntas Relacionadas	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.4	Con que frecuencia se establecen objetivos dentro de la Gerencia de Ventas Corto Plazo Mediano Plazo Largo Plazo	 59% 25% 16%
P.6	Existe monitoreo constante sobre el cumplimiento de objetivos establecidos por la Gerencia de Ventas, siendo comunicados a la alta Dirección para la toma de decisiones respectiva Sí No	 57% 43%
P.9	Existen controles que aseguren que las decisiones de la Alta Dirección se lleven a cabo correctamente, como respuesta al riesgo en la Gerencia de Ventas Sí No	 20% 80%

El 59% de los encuestados expresan que sus metas son fijadas para el corto plazo, lo cual evidencia la falta de proyección de mercados, incrementa los riesgos y disminuye las oportunidades.

El 57% manifestó tener monitoreo constante sobre el cumplimiento de objetivos establecidos por la Gerencia de Ventas, no obstante a éstos no se les da el seguimiento respectivo, lo cual obstaculiza el logro de objetivos en el corto plazo, y genera las mismas fallas una y otra vez.

El 80% expresa que no existen controles que aseguren que las decisiones tomadas por la Alta Dirección se lleven a cabo correctamente, como respuesta al riesgo en la Gerencia de Ventas, lo que incrementa el riesgo y deja de manifiesto las fallas del sistema de control interno utilizado hoy en día.

Cuadro 3

Identificación de riesgos con el sistema de control interno actual, y respuesta al mismo que la Gerencia de Ventas maneja.

Preguntas Relacionadas	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.5	Con que frecuencia se encuentran fallas en la Gerencia de Ventas, con el sistema de control interno que utiliza	
	Frecuente	52%
	Casi No	28%
	Mínimo	20%
P.7	Se identifican los riesgos u oportunidades que puedan incidir en la Gerencia de Ventas	
	Sí	27%
	No	73%
P.8	Sí tiene identificación de riesgos dentro de la Gerencia de Ventas, que tipo de respuesta le brinda.	
		5%
	Evitarlo	11%
	Reducirlo	27%
	Compartirlo	57%
	Aceptarlo	

Las estadísticas reflejan que el 52% de las empresas, mantienen fallas constantes en el sistema de control interno empleado por Gerencia de Ventas, lo cual refleja un alto riesgo para la empresa del Sector Comercio de San Salvador.

El 73% de las empresas no identifican los riesgos u oportunidades que puedan incidir en la Gerencia de Ventas, dependiendo directamente de la cobertura de los seguros para evitar los riesgos.

En cuanto a la respuesta al riesgo identificado en la Gerencia de Ventas, el 57% decide aceptar el riesgo, mientras un 27% lo comparte y solo un 16% opta por reducirlo y evitarlo.

Cuadro 4

Opinión de los gerentes de ventas sobre la utilidad de contar con un modelo de procedimientos para la aplicación del control interno con enfoque en la administración del riesgo empresarial en su empresa

Preguntas Relacionadas	Criterio de Evaluación	Frecuencia Relativa
P.10	Por qué razón no se ha implementado el control interno, con enfoque en la administración del riesgo empresarial Falta de conocimiento Alto costo Resistencia al cambio Otras	 14% 45% 23% 18%
P.11	Existen procedimientos de control interno en la Gerencia de Ventas, enfocado en la Administración de Riesgo Empresarial, que contribuya al logro de objetivos Sí No	 0% 100%
P.12	Considera de utilidad un modelo de Procedimientos de control interno en Gerencia de Ventas, enfocado en Administración de Riesgo Empresarial, que contribuya al logro de objetivos de la Gran Empresa del Sector Comercio de San Salvador. Sí No	 100% 0%

Entre las principales razones por las cuales no se implementa el sistema de control interno con enfoque ERM son: el alto costo al implementarlo según detallo un 45% de los encuestados y un 23% manifestó que la resistencia al cambio, en cambio un 14% sostiene desconocimiento del mismo, lo cual es un factor determinante.

Los gerentes de ventas encuestados revelan que en las empresas NO implementan el sistema de control interno enfocado en la administración de riesgo empresarial, aduciendo que cuentan con controles internos que son de utilidad. Además no se cuenta con modelo que facilite la aplicación de dicho sistema.

El 100% de los encuestados manifestó la necesidad de un modelo de procedimientos para un control interno con enfoque en administración del riesgo empresarial en su empresa.

Como puede verse los resultados evaluados revelan la necesidad que tienen las gerencias de ventas del sector comercio de San Salvador, de contar con modelo de procedimientos de control interno enfocado en Administración de Riesgo Empresarial, que contribuya al logro de objetivos, y a la vez facilite la identificación, valoración de riesgos, así como el establecimiento de actividades de control y el mapa de riesgos necesario para su seguimiento.

CAPITULO III- PROPUESTA "MODELO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO EN GERENCIA DE VENTAS, ENFOCADO EN ADMINISTRACION DE RIESGO EMPRESARIAL, A LA GRAN EMPRESA DEL SECTOR COMERCIO".

Surge la propuesta de un modelo de procedimientos de control interno para la Gerencia de Ventas, enfocado en administración de riesgo empresarial de la gran empresa del sector Comercio de San Salvador, a raíz de las relaciones operativas que ésta mantiene con Departamentos de otras Gerencias, y que al no recibir información verás y oportuna, ponen en riesgo y causa perjuicios a esta. Para lo cual se presenta el desarrollo de la metodología para la aplicación del control interno basado en administración de riesgos.

4.1 Aplicación de Metodología para ERM

1. Formación de un equipo de expertos y capacitación del personal.

La Gerencia de Ventas debe en coordinación con las otras gerencias de la empresa comercial, formar un equipo de trabajo multidisciplinario, que incluya personal de puestos relacionados con los procesos o información afín a ésta, para lo cual debe tomar en cuenta condición académica y conocimiento de la empresa. Este grupo de personas debe ser capacitado en materia de riesgos, a efecto pueda identificar,

valorar y responder ante los riesgos que puedan afectar a dicha gerencia.

Ejemplo:

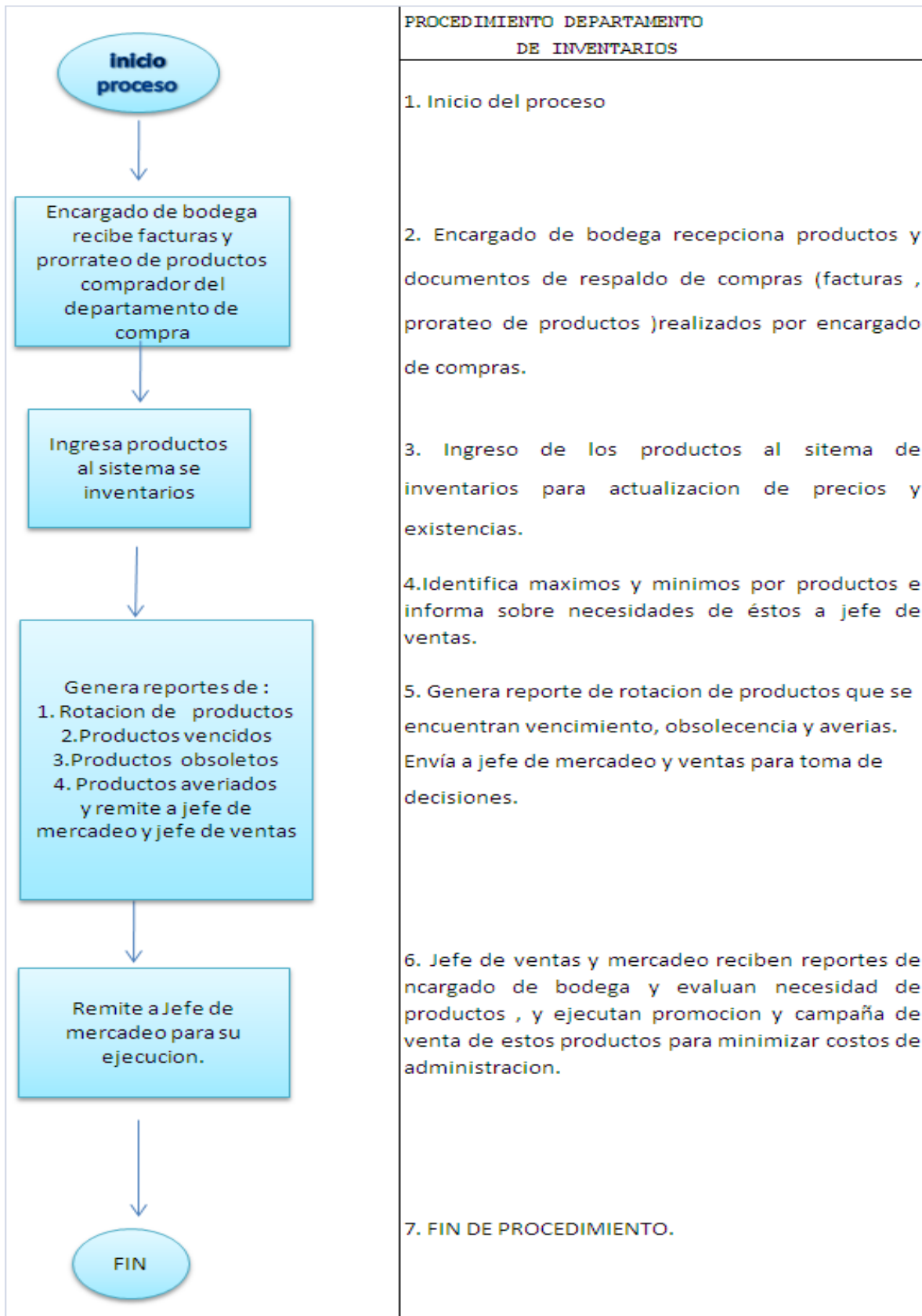
Considerar al encargado de inventarios, alguien de mercadeo, de ventas, de nuevos negocios, de compras, y créditos y cobros, ya que todos éstos de alguna forma intervienen o proporcionan información de interés a la Gerencia de Ventas.

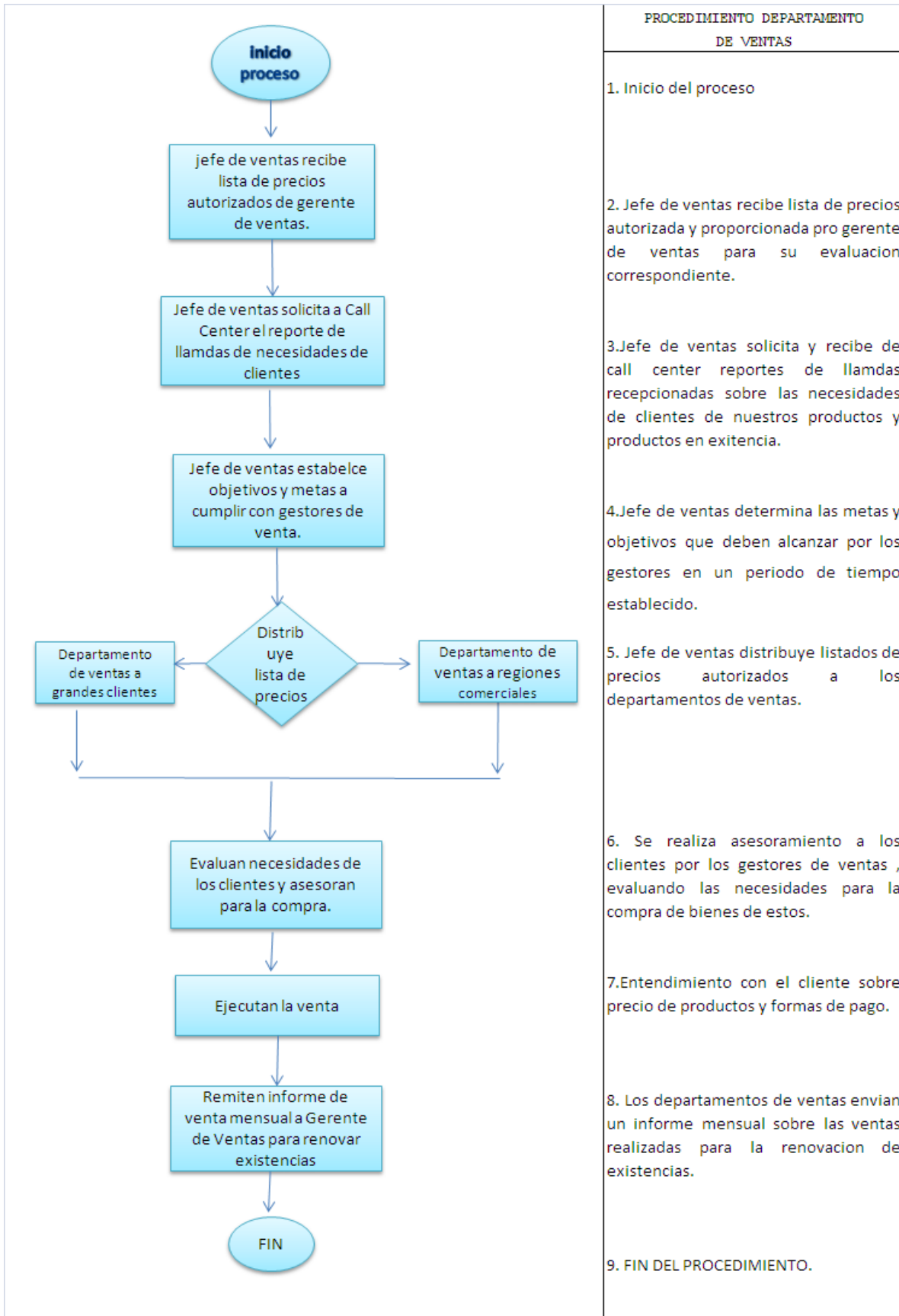
2. Descripción de la actividad, identificación, graficación y verificación de procesos.

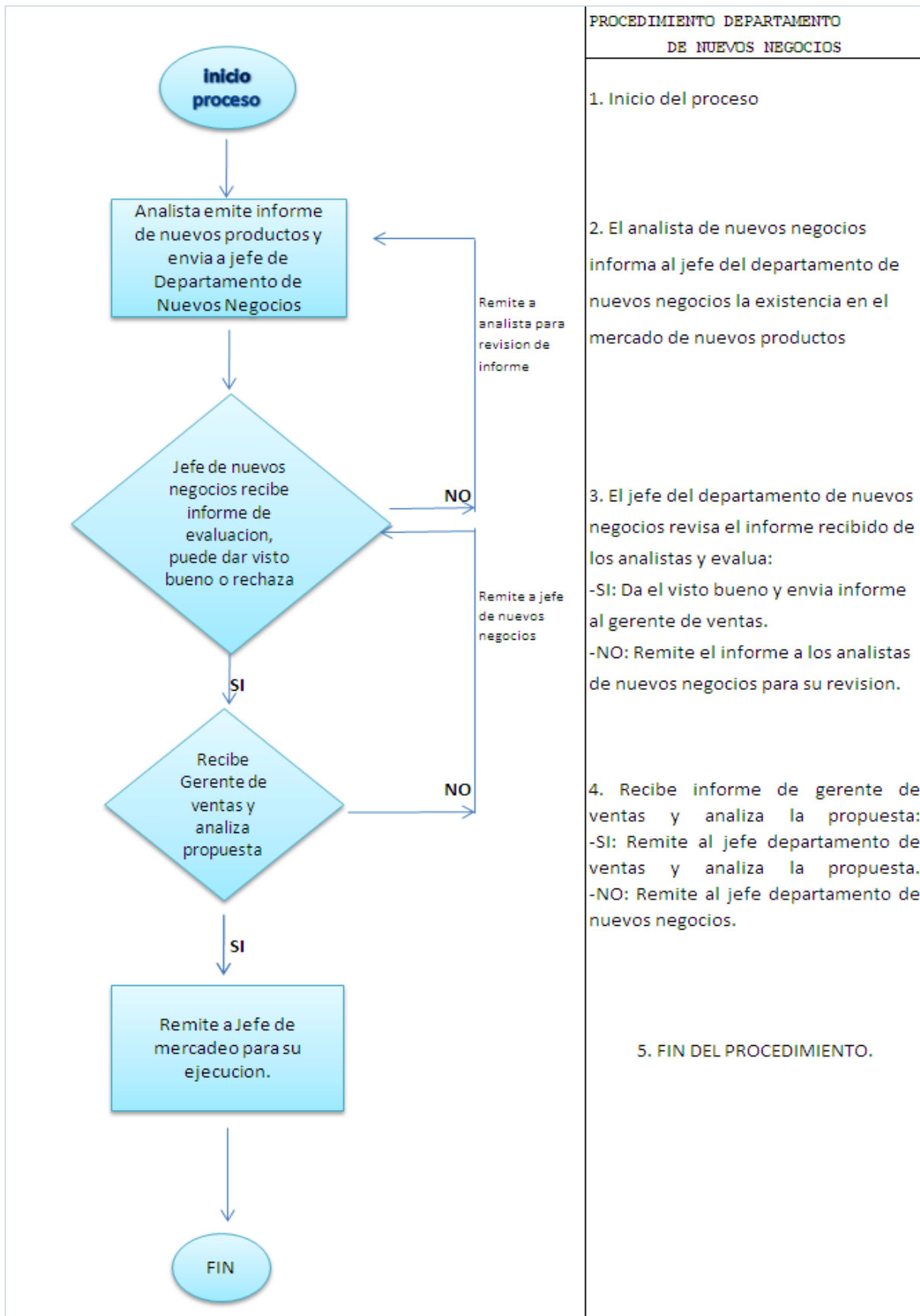
En este punto se partirá de los procedimientos que actualmente utiliza la empresa, a efecto sean revisados, analizados y mejorados si lo requieren, ya que detalla las actividades realizadas, el resultado obtenido y los riesgos que estos conllevan. (Ver Anexo 3)

Para lo cual se evaluarán los siguientes:

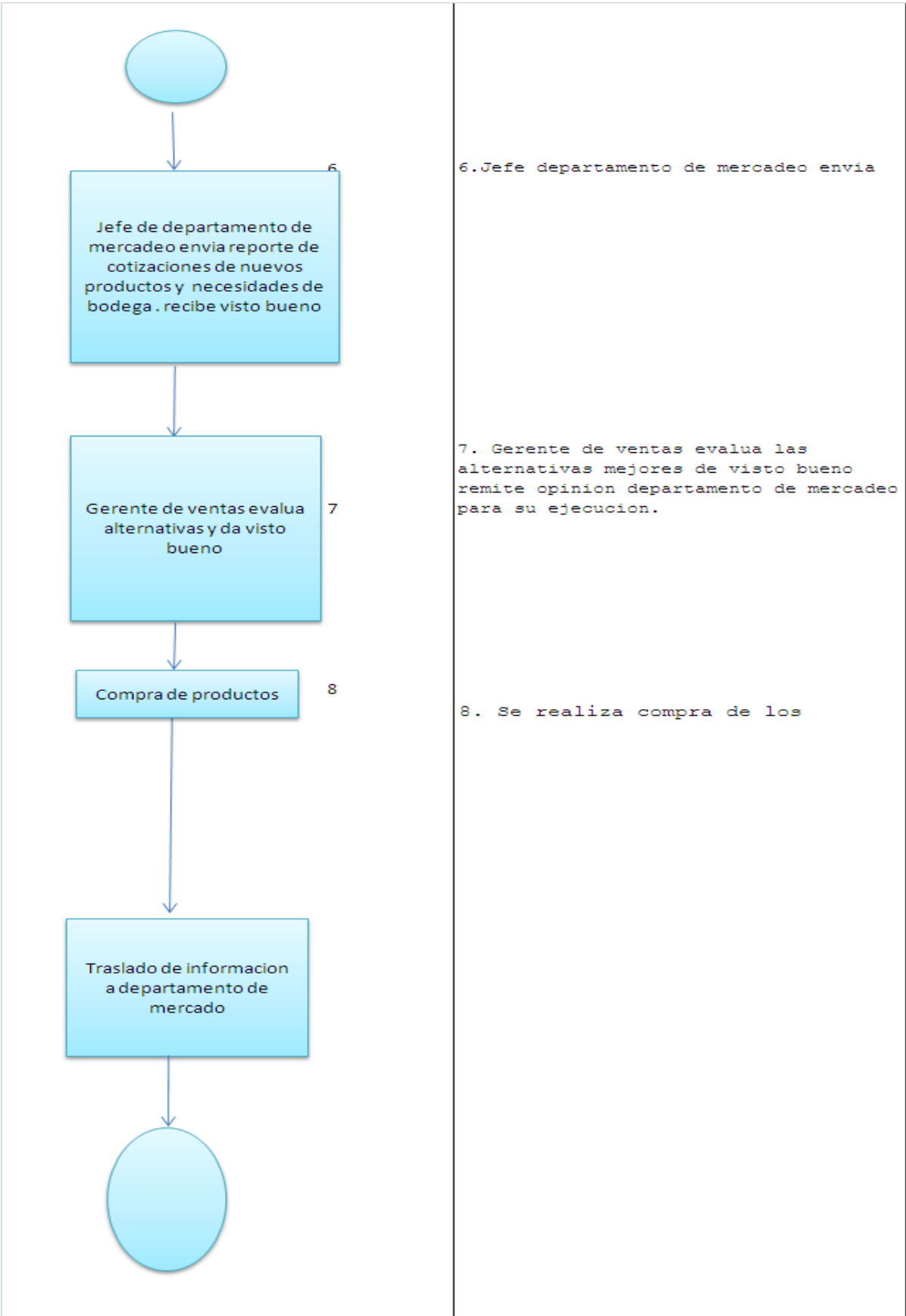
- a) Inventarios,
- b) Ventas
- c) Negocios nuevos
- d) Mercadeo

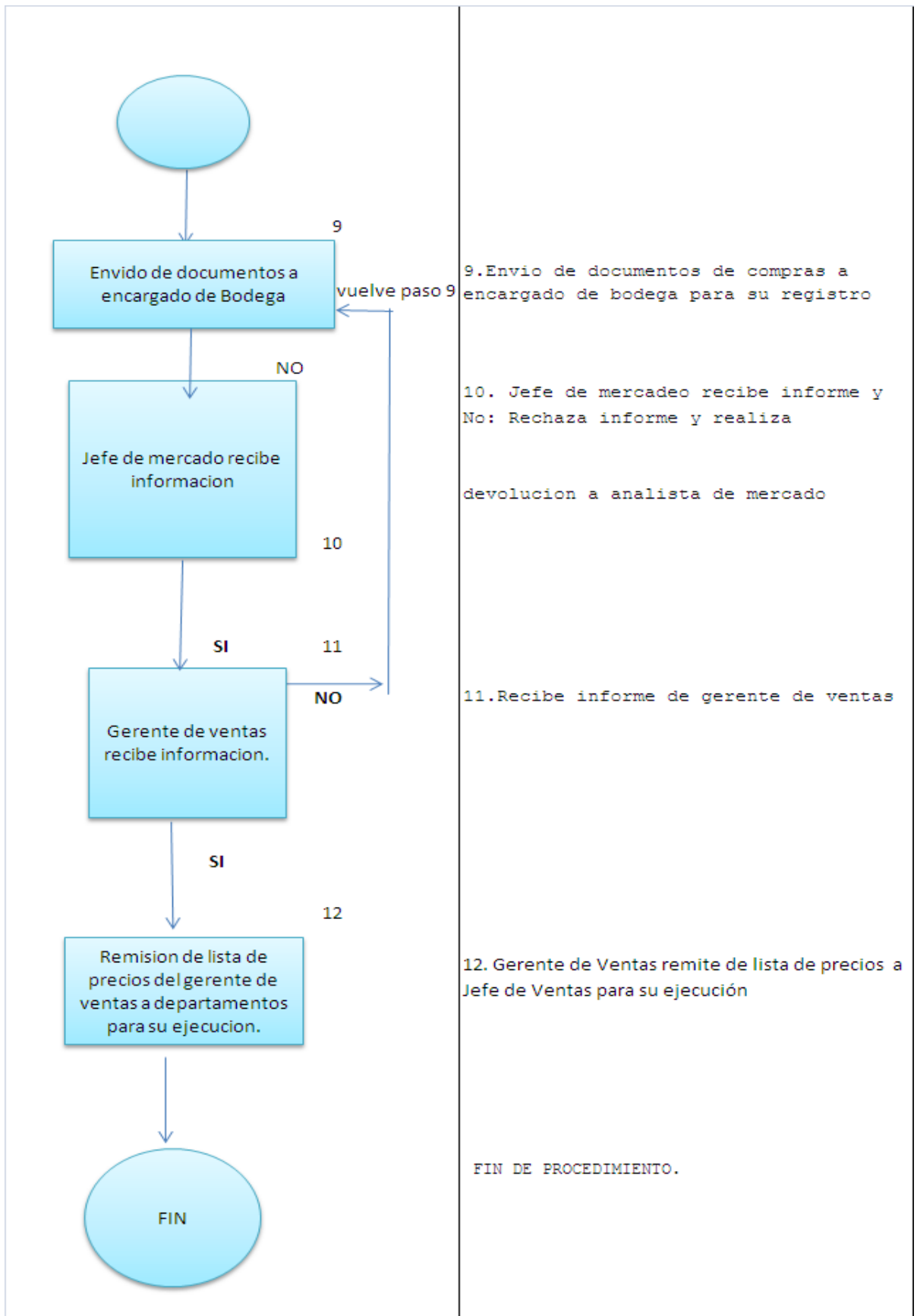






Procedimiento Normal de Mercadeo	PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DE MERCADEO.
<pre> graph TD A([Inicio proceso]) --> B[Gerente de ventas recibe informes de nuevos negocios y envia a mercadeo] B --> C[Recepcion de informe de gerente de ventas] C --> D[Encargado de compras solicita cotizacion de nuevos productos a especialistas en compras. solicita repote de estado de mercaderia.] D --> E[Encargado de compras ingresa productos a base de datos.] E --> F([]) </pre>	<p>1. Inicio del proceso</p> <p>2. Gerente de ventas recibe informe de jefe de nuevos negocios y envia a jefe de mercadeo.</p> <p>3. El jefe de mercadeo recepciona el</p> <p>4. Encargado de compras solicita cotizacion de nuevos productos a especialistas en compras y solicita reporte de obsolescencia, averias, productos vencidos a encargado de bodega.</p> <p>5. Cotizacion de productos se ingresa a base de datos y se emite</p>





3. Clasificación de riesgos.

Existen cuatro clasificaciones de riesgos, que de acuerdo a la evaluación de su grado de impacto y probabilidad de ocurrencia son ubicados en diferentes grupos:

I de atención inmediata,

II de atención periódica,

III de seguimiento y

IV controlados.

I. Riesgos de Atención Inmediata

Se clasifican como relevantes y de alta prioridad. Son riesgos críticos que amenazan el logro de las metas y objetivos Institucionales y por lo tanto pueden ser significativos por su grado de impacto y alta probabilidad de ocurrencia. Estos deben ser reducidos o eliminados con un adecuado balanceo de controles preventivos y detectivos.

II. Riesgos de Atención Periódica

Se ubican dentro de esta clasificación los significativos, que por su grado de impacto es menor que los del punto anterior. Para asegurar que estos riesgos mantengan una probabilidad baja y sean administrados por la entidad o dependencia

adecuadamente, los sistemas de control correspondientes deberán ser evaluados sobre la base de intervalos regulares de tiempo.

Los controles deben ser evaluados y mejorados para asegurar que este tipo de riesgos de alta probabilidad de ocurrencia, sean detectados antes de que se materialicen e interfieran en el logro de metas y objetivos Institucionales.

Los riesgos ubicados en los grupos I y II deben recibir prioridad alta en los Programas Anuales de Trabajo, para su oportuna atención.

III. Riesgos de Atención de Seguimiento

En este grupo son menos significativos pero tienen un alto grado de impacto. Los sistemas de control que enfrentan este tipo de riesgos deben ser revisados una o dos veces al año, para asegurarse que están siendo administrados correctamente y que su importancia no ha cambiado debido a modificaciones en las condiciones internas o externas de la dependencia o entidad.

IV. Riesgos de Atención Controlada

Estos riesgos son al mismo tiempo poco probables y de bajo impacto. Ellos requieren de un seguimiento y control mínimo, a menos que una evaluación de riesgos posterior muestre un cambio sustancial, y éstos se trasladen hacia una clasificación de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia.

I. Riesgos de Atención Inmediata	II. Riesgos de Atención Periódica
III. Riesgos de Seguimiento	IV. Riesgos Controlados

4. Clasificar procesos por nivel de amenaza.

Al establecer los niveles de amenazas para los procesos, se partirá de la combinación de probabilidad e impacto, para lo cual se muestran las valoraciones cualitativa y cuantitativa así:

Valoración Cualitativa:

Esta valoración se refiere a la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Se debe asignar un valor entre 1-5.

Valor	Nivel	Impacto	Descripción
5	Seguro	Entre 1 y 6 meses	Riesgo que por su severidad, la Empresa no está dispuesta a aceptar en condiciones normales.
4	Probable	Entre 7 y 12 meses	Es el riesgo probable que ocurra en el plazo establecido.
3	Posible	Entre 1 y 2 años	La ocurrencia es media, es decir que el evento puede ocurrir en el plazo fijado.
2	Poco Probable	Entre 2 y 4 años	Es el riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja.
1	Remoto	Entre 4 y 10 años	Es aquél riesgo que ocurrirá en circunstancias especiales.

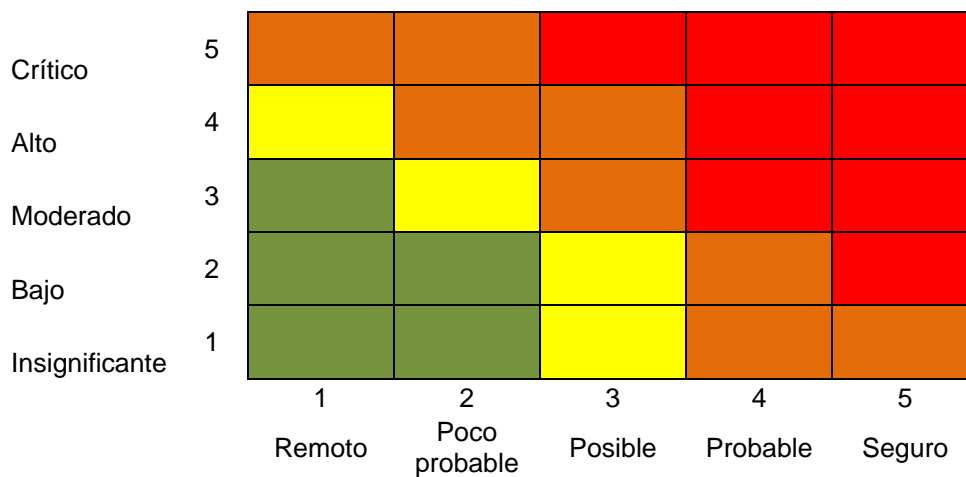
Valoración Cuantitativa:

Esta valoración se refiere al impacto económico que podría afectar el riesgo. Se debe asignar un valor entre 1-5.





Valoración	Nivel de riesgo	Impacto
5	Crítico	Más de US \$3,000,000.00, (Evitar).
4	Alto	Entre \$500,000.00 y \$ 3,000,000.00 (Reducir)
3	Moderado	Entre \$250,000.00 y \$ \$500,000.00 (Compartir)
2	Bajo	Entre \$50,000.00 y \$ 250,000.00, (Aceptar)
1	Insignificante	Hasta \$50,000.00

Para valorar los riesgos se utilizará una matriz de "ocurrencia-impacto", la cual permite, a través de la colorimetría establecida, ubicar la criticidad del riesgo. Los valores resultantes de la evaluación de los puntos 4.1 y 4.2 se ubican en el siguiente cuadro y según en el color que corresponda se le asigna la criticidad.

Matriz Ocurrencia-Impacto



Criticidad de Riesgo

Color	Criticidad del Riesgo	Acción a tomar para optimizar el riesgo
	Crítico	Evitar el riesgo y/o la probabilidad de ocurrencia.
	Alto	Reducir el impacto y/o la probabilidad de ocurrencia
	Moderado	Compartir el riesgo
	Bajo	Aceptar el riesgo

5. Determinación de puntos críticos de control (PCC).

Para determinar los puntos críticos de control en la Gerencia de Ventas, se aplicará una herramienta de análisis estratégico denominado FODA, (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual permite analizar elementos internos o externos a la Empresa o Gerencia.

Para la elaboración del FODA, se considera la lluvia de ideas generadas por el grupo seleccionado para tal efecto, quienes analizarán y mostrarán la información obtenida de la entrevista con el resto del personal de las áreas involucradas.

Son fortalezas aquellos elementos internos y positivos del área, y las oportunidades las situaciones externas y positivas que se generan en el entorno de ésta, y una vez identificadas deben ser aprovechadas.

Las Debilidades son los problemas internos, y las amenazas las situaciones negativas externas que pueden atentar contra la gerencia, las cuales una vez identificadas se deben desarrollar adecuadas estrategias, para reducirlas, compartirlas o eliminarlas.

En síntesis:

Las fortalezas deben utilizarse y las oportunidades deben aprovecharse, en cambio las debilidades deben eliminarse y las amenazas evadirlas.

Determinación de Puntos Críticos de Control (PCC)

Análisis FODA

Factores a Considerar en La Gerencia de Ventas y Mercadeo.

FORTALEZAS :

- I. Contratación de personal con experiencia en el área.
- II. Adecuada investigación al personal a contratar.
- III. Organigrama detallado de la gerencia.
- IV. Contar con manual de organización y funcionamiento por departamento.
- V. Divulgación apropiada del reglamento interno.
- VI. Credibilidad de la empresa para el sector bancario.
- VII. Socios comprometidos con la entidad.
- VIII. Amplias bodegas, para almacenaje.
- IX. Disponibilidad en presupuesto.
- X. Amplia demanda de los productos.
- XI. Poder de negociación para con futuros clientes.
- XII. Imagen y reconocimiento institucional.
- XIII. Diversa gama de productos.
- XIV. Eficiente política de investigación de clientes.
- XV. Ubicación estratégica de puntos de venta.

OPORTUNIDADES:

1. Acceso a mercados internacionales.
2. Factibilidad de nuevos productos.
3. Facilidad para adquirir créditos.
4. Rotación de inventarios.
5. Disponibilidad de información de otras áreas que se relacionan con la gerencia.
6. Inventarios valuados a su precio real.
7. Confianza de clientes en los productos ofrecidos.
8. Expansión del mercado.
9. Cumplimiento con plazos de entrega.
10. Correcta evaluación de solicitudes de crédito.
11. Depuración de cartera de clientes morosos.
12. Rediseñar campañas publicitarias.
13. Implementar un sistema que cumpla con las expectativas y actividades realizadas en la gerencia.
14. Contar con pólizas de seguros para todos los ramos necesarios.

DEBILIDADES :

1. Ineficiente administración de los programas de compras.
2. Ineficiente administración de los inventarios.
3. Alto índice de inventario averiado y obsoleto.
4. Información tardía de los costos.
5. Malicia de los vendedores para cumplimiento de metas.
6. Posibles comisiones pagadas por venta de productos devueltos.
7. Información presupuestaria sobre o sub estimada.
8. Inadecuada asimilación de las capacitaciones brindadas.
9. Falta de compromiso real del personal.
10. Estudios de mercados irreales.
11. Inadecuados canales de atención por reclamos o devoluciones.
12. Inseguridad que las quejas de los clientes no lleguen a su destino.
13. Carencia de política de calidad del producto.
14. Adquisición de productos de baja calidad para disminuir costos.
15. Inadecuada segregación de funciones del personal.

AMENAZAS :

1. Disminución de ventas por crisis mundial.
2. Incremento de costos por inflación mundial.
3. Demandas por venta de productos dañados u obsoletos.
4. Pago de multas o indemnizaciones por daños a terceros.
5. Deterioro de imagen institucional.
6. Destrucción total o parcial a causa de terremoto o siniestros.
7. Pérdida de recursos por el alto índice de inventario averiado y obsoleto.
8. Extorción por parte de delincuentes.
9. Cancelación de mercados.
10. Incumplimiento a Reglamento de la Defensoría del consumidor.

6. Establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas o factores de riesgos)

Partiendo de la identificación de los puntos críticos de control se establecen las brechas de vulnerabilidad que ocasionan posibles ocurrencias de riesgos, en la cual cada campo corresponde tal como sigue:

Matriz de brechas de vulnerabilidad.

Tipo de riesgo:	Clasificación del riesgo por tipo.
ID:	Colocación de un código alfanumérico de identificación del riesgo que utiliza las iniciales del tipo de riesgo asignándole una numeración.
Riesgos:	Situación que puede traducirse en daños económicos, sociales, administrativo, etc.
Brechas de vulnerabilidad o Factores de riesgo:	Corresponde a los efectos ocasionados por los cuales se ha originado el riesgo.
Área causante:	Es el área o departamento que genera el riesgo, por lo que debe rediseñar sus procesos.

Matriz 1 "Establecimiento de brechas de vulnerabilidad".

EMPRESA A, B, S.A. DE C.V.

Clasificación del riesgo	ID	Riesgo	Brecha de vulnerabilidad o Factor de riesgo	Área causante
PERSONAS	RP1	Malicia de los vendedores para cumplimiento de metas.	Falta de control de calidad para el sistema de investigación de clientes.	Departamentos Ventas, créditos y cobros
			Falta de compromiso real del personal.	Departamentos de ventas, créditos y cobros.
			Inadecuada segregación de funciones del personal.	Departamentos de ventas, Créditos y Cobros
	RP2	Inadecuada asimilación de las capacitaciones brindadas.	Falta de programas de retroalimentación evaluada a personal capacitado.	Departamento de Recursos Humanos
	RP3	Pérdida de clientes por insatisfacción de necesidades.	Inseguridad sobre quejas de clientes que no lleguen a su destino.	Departamentos de ventas, de Nuevos negocios, Mercadeo y Call Center.
			Maltrato hacia el cliente.	

REGULATORIOS	RR1	Incumplimiento a Reglamento de la Defensoría del consumidor	Falta de control de calidad a productos que se venden.	Departamentos de Compras y ventas.
			Carencia o inadecuada política de calidad de productos.	
OPERACIONAL	RO1	Ineficiente administración de los inventarios.	Base de inventarios no actualizada.	Departamento de Inventarios
			Carencia o inadecuada determinación de máximos y mínimos por producto.	
			Falta de control de tiempo de almacenaje de los productos.	
			Inadecuado control de caducidad de productos.	
	RO2	Información tardía de costos.	Falta de un sistema integrado de información.	Departamentos de Contabilidad e Inventarios.
RO3	Ineficiente administración de las compras.	Carencia de política de evaluación de precios de cotizaciones.	Departamentos de Compras, Ventas e Inventarios.	
		Comunicación inadecuada para la solicitud de productos.		

	RO4	Pago de comisiones por venta de productos devueltos.	Falta de control en el pago de comisiones.	Deptos. de Vtas. Créditos y Cobros, Contabilidad.
	RO5	Incremento de costos por inflación mundial.	Falta de campaña de concientización de ahorro de gastos y maximización de recursos.	Toda la empresa
ECONOMICO	RE1	Pérdida de recursos por mala administración de los inventarios.	Falta de control en rotación de inventarios.	Departamento de Inventarios
			Falta de reporte de inventarios averiados u obsoletos.	
			Falta de programas de contingencia	
			Inapropiado establecimiento de mínimos y máximos de productos.	
	RE2	Pérdida de recursos por mala administración del programa de compras.	Falta de control en programa de compras.	Departamentos de Compras, Mercadeo, Inventarios, Call Center, y Nuevos Negocios.
			Falta de reporte de necesidades de los clientes.	
Carencia de reporte de almacenaje de los productos.				

	RE3	Pérdida de recursos por estudios de mercados irreales.	Inexistencia de comité evaluador de estudios de mercado.	Departamentos de Mercadeo y Nuevos Negocios.
	RE4	Pago de comisiones por venta de productos devueltos.	Falta de política para realizar de pago de comisiones.	Departamentos de Ventas, Contabilidad, Créditos y Cobros.
			Falta de control en el pago de comisiones.	
	RE5	Disminución de ventas por crisis mundial. Cancelación de mercados.	Falta de políticas para incentivar al cliente.	Departamentos de Ventas, Nuevos Negocios y Mercadeo.
			Programas de campaña publicitaria.	
IMAGEN	RI1	Deterioro de imagen institucional.	Falta de seguimiento a demandas por venta de productos dañados u obsoletos.	Toda la empresa
			Pago de multas o indemnizaciones por daños a terceros.	
			Falta de sistemas de seguridad que eviten la extorción o hurto por parte de delincuentes.	
			Maltrato a clientes por parte del personal.	

TECNOLOGICOS	RT1	Ineficiente administración de los inventarios.	Falta de sistema con capacidad para controlar fechas de caducidad y obsolescencias de los productos.	Departamentos de Inventarios e Informática.
			Falta de campos necesarios en el sistema, para identificar productos con avería.	
	RT2	Perdida de clientes por insatisfacción de necesidades.	Falta de un programa cronológico y de seguimiento de quejas y sugerencias recibidas.	Deptos. Call Center, Ventas, Mercadeo, Nuevos Negocios e Informática.
	RT3	Ineficiente administración del programa de compras.	Falta de un sistema de recolección de necesidades de los clientes.	Departamentos de Compras, Call Center e Informática.
RT4	Pago de comisiones por venta de productos devueltos.	Falta de programa de control de pago de comisiones.	Departamentos de Ventas, Contabilidad, Informática, Créditos y Cobros.	

7. Establecimiento de límites críticos para cada PCC.

Para el establecimiento de estos límites, se requerirá utilizar los ya establecidos en las valoraciones cualitativa y cuantitativa, para luego graficarlos. A continuación se muestra la matriz con las valoraciones correspondientes a cada riesgo.

Matriz 2 "Valoración del riesgo"

EMPRESA A, B, S.A. DE C.V.

Clasificación del riesgo	ID	Riesgo	Valoración	
			Cualitativa	Cuantitativa
PERSONAS	RP1	Malicia de los vendedores para cumplimiento de metas.	Seguro	Bajo
	RP2	Inadecuada asimilación de las capacitaciones brindadas.	Posible	Insignificante
	RP3	Perdida de clientes por insatisfacción de necesidades.	Seguro	Alto
REGULATORIOS	RR1	Incumplimiento a Reglamento de la Defensoría del consumidor.	Probable	Bajo

OPERACIONAL	RO1	Ineficiente administración de los inventarios.	Seguro	Alto
	RO2	Información tardía de costos.	Seguro	Insignificante
	RO3	Ineficiente administración de las compras.	Seguro	Alto
	RO4	Pago de comisiones por venta de productos devueltos.	Seguro	Bajo
	RO5	Incremento de costos por inflación mundial.	Seguro	Moderado
ECONOMICO	RE1	Pérdida de recursos por mala administración de los inventarios.	Seguro	Alto
	RE2	Pérdida de recursos por mala administración del programa de compras.	Probable	Alto
	RE3	Pérdida de recursos por estudios de mercados irreales.	Probable	Alto
	RE4	Pago de comisiones por venta de productos devueltos.	Probable	Bajo
	RE5	Disminución de ventas por crisis mundial. Cancelación de mercados.	Poco Probable	Crítico
IMAGEN	RI1	Deterioro de imagen institucional.	Remoto	Crítico

TECNOLÓGICOS	RT1	Ineficiente administración de los inventarios.	Seguro	Insignificante
	RT2	Perdida de clientes por insatisfacción de necesidades.	Seguro	Insignificante
	RT3	Ineficiente administración del programa de compras.	Seguro	Insignificante
	RT4	Falta de control en el pago de comisiones.	Seguro	Insignificante

Una vez valorados todos los riesgos identificados, se procederá a graficarlos en la matriz de Ocurrencia - Impacto.

Matriz 3 "Ocurrencia-Impacto"

	5	RI1	RE5			
Crítico	4				RE2, RE3	RP3, RO1, RO3, RE1
Alto	3					RO5
Moderado	2				RR1, RE4	RP1, RO4
Bajo	1			RP2		RO2, RT1, RT2, RT3, RT4
Insignificante		1	2	3	4	5
		Remoto	Poco probable	Posible	Probable	Seguro

Una vez graficados todos los riesgos, en la Matriz de Ocurrencia - Impacto, la gerencia de ventas debe establecer

las actividades de control y el sistema de vigilancia pertinente, a efecto de eliminar los riesgos, o en su defecto disminuirlos o compartirlos.

Es importante destacar que los riesgos que enfrenta la gerencia de ventas del sector Comercio de San Salvador, en su mayoría son causados por otros departamentos de la empresa y requieren tomar las medidas necesarias de forma inmediata para lograr los objetivos de la misma.

En el desarrollo de actividades de control y vigilancia, es necesario contar con el apoyo de las máximas autoridades de la empresa a efecto de lograr eficientes y eficaces resultados.

8. Establecimiento de actividades de control y sistema de vigilancia.

Matriz 4 "Actividades de control y sistema de vigilancia"

EMPRESA, A, B, S.A. DE C.V.		Actividades de control y sistema de vigilancia	
GERENCIA: DE VENTAS			
DEPARTAMENTO:			
Tipo de riesgo	Brecha de Vulnerabilidad o Factor de Riesgo	Actividades de control	Sistema de de vigilancia
PERSONAS	Falta de control de calidad para el sistema de investigación de clientes.	Afiliación al sistema Dicom y registro de consultas.	Elaboración y entrega a Gerentes cuadro de seguimiento de actividades de control mensual, para toma decisiones.
	Falta de compromiso real del personal.	Campaña de concientización laboral.	
	Inadecuada segregación de funciones del personal.	Análisis de carga laboral para la adecuada segregación de funciones.	
	Falta de programas de retroalimentación evaluada a personal capacitado.	Aplicar el sistema de factor multiplicador al personal capacitado.	
	Inseguridad sobre quejas de clientes que no lleguen a su destino.	Creación de página WEB para recibir quejas y/o sugerencias de los clientes.	
	Maltrato hacia el cliente.	Creación del área de quejas y seguimiento.	

REGULATORIOS	Falta de control de calidad a productos que se venden.	Fijar políticas de calidad a productos sujetos para la venta	Elaboración y entrega a Gerentes cuadro de seguimiento de actividades de control mensual, para toma decisiones.
	Carencia o inadecuada política de calidad de productos.	Diseño o revisión de Política de control de calidad a productos para la venta.	
OPERACIONAL	Base de inventarios no actualizada.	Establecer controles de monitoreo, aplicados a la base de inventarios.	Elaboración y entrega a Gerentes cuadro de seguimiento de actividades de control mensual, para toma decisiones.
	Carencia o inadecuada determinación de máximos y mínimos por producto.	Revisión de fórmulas para establecer correctamente máximos y mínimos.	
	Falta de control de tiempo de almacenaje de los productos.	Incorporar en base de datos fechas de ingreso de los productos y rotación de los mismos.	
	Inadecuado control de caducidad de productos.	Incorporar en base de datos fechas de ingreso y caducidad de los productos.	
	Falta de un sistema integrado de información.	Integración de los módulos de inventarios, compras, ventas y contabilidad.	
	Carencia de política de evaluación de precios de cotizaciones.	Diseñar políticas para la correcta solicitud, evaluación y asignación de cotizaciones de productos a adquirir.	
	Comunicación inadecuada para la solicitud de productos.	Establecer apropiados canales de comunicación entre los diferentes departamentos interrelacionados en la compra.	
	Falta de control en el pago de comisiones.	Desarrollar políticas de pago de comisiones.	
	Falta de campaña de concientización de ahorro de gastos y maximización de recursos.	Divulgar medidas de ahorro empresarial.	

ECONOMICO	Falta de control en rotación de inventarios.	Establecer mecanismos de control de rotación de inventarios.	Elaboración y entrega a Gerentes cuadro de seguimiento de actividades de control mensual, para toma decisiones.
	Falta de reporte de inventarios averiados u obsoletos.	Diseñar reportes de producto averiado y obsoleto	
	Falta de programas de contingencia.	Elaborar planes de contingencias para evitar diferentes desastres	
	Inapropiado establecimiento de mínimos y máximos de productos.	Establecer controles por producto y fijar mínimos y máximos requeridos	
	Falta de control en programa de compras.	Establecer medidas de seguimiento a las compras.	
	Falta de reporte de necesidades de los clientes.	Diseñar reporte de sugerencias de los clientes y seguimiento respectivo.	
	Carencia de reporte de almacenaje de los productos.	Diseñar reporte de almacenaje de los productos.	
	Inexistencia de comité evaluador de estudios de mercado.	Crear un comité evaluador de estudios de mercados.	
	Falta de política para realizar de pago de comisiones.	Diseñar políticas de pago de comisiones.	
	Falta de control en el pago de comisiones.	Diseñar programa para control de pago de comisiones.	
	Falta de políticas para incentivar al cliente.	Diseñar políticas de incentivo al cliente.	
Programas de campaña publicitaria.	Rediseñar la campaña publicitaria.		

IMAGEN	Falta de seguimiento a demandas por venta de productos dañados u obsoletos.	Establecer medidas de seguimiento a las demandas recibidas.	Elaboración y entrega a Gerentes cuadro de seguimiento de actividades de control mensual, para toma decisiones.
	Pago de multas o indemnización por daños a terceros.	Fortalecer el sistema integrado de información y control de calidad a productos para la venta.	
	Falta de sistemas de seguridad que eviten la extorsión o hurto por parte de delincuentes.	Adquirir sistemas de seguridad conectados a la Policía Nacional Civil	
	Maltrato a clientes por parte del personal.	Creación del departamento de quejas.	
TECNOLÓGICOS	Falta de sistema con capacidad para controlar fechas de caducidad y obsolescencias de los productos.	Elaboración de programa con capacidad para control de obsolescencia y caducidad de inventarios.	Elaboración y entrega a Gerentes cuadro de seguimiento de actividades de control mensual, para toma decisiones.
	Falta de campos necesarios en el sistema, para identificar productos con avería.	Creación de campos para establecer productos con averías.	
	Falta de un programa cronológico y de seguimiento de quejas y sugerencias recibidas.	Elaboración de programa de seguimiento de quejas.	
	Falta de un sistema de recolección de necesidades de los clientes.	Elaboración de reporte de necesidades de clientes.	
	Falta de programa de control de pago de comisiones.	Elaboración de programa de control de pago de comisiones.	

A continuación se presenta un modelo para el sistema de vigilancia y cumplimiento del logro de los indicadores establecidos.

SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES DE CONTROL DE RIESGOS					
Período: _____					
GERENCIA: _____					
Unidad, Departamento _____					
Riesgo	Actividad de Control	Meta Programada	Meta Ejecutada	Porcentaje Cumplimiento	Justificación o Comentario

IND. DE DESEMPEÑO (Nombre del Índice)	FÓRMULA (para determinar el índice)	VALORES (comparación de lo ejecutado contra lo programado)	RESULTADO

9. Elaboración de procedimientos y registros. (Elaboración del sistema documental de la metodología

A continuación se presenta la trazabilidad aplicada para el desarrollo de la metodología para la gestión de riesgos empresariales:

a) Para la Formación de un equipo de expertos y capacitación del personal:

La Gerencia de Ventas debe en coordinación con las otras gerencias de la empresa comercial, formar un equipo de trabajo multidisciplinario, incluyendo puestos claves que estén relacionados directamente con los procesos o información suministrada a ésta, considerando la condición académica, experiencia y conocimiento de la empresa. Luego capacitarlos en materia de riesgos, para lograr la óptima identificación, valoración y respuesta al riesgo.

b) La Descripción de la actividad, identificación, graficación y verificación de procesos.

La revisión y análisis de los procedimientos actualmente utilizados por la empresa, son el punto de partida, ya que en

ellos se refleja el producto de las actividades realizadas por el personal e identifican si es necesario mantener, modificar o eliminar una actividad.

c) Clasificación de riesgos.

Esta clasificación de riesgos indica el grado de importancia del impacto que se tendría si éstos no son atendidos adecuada y oportunamente, por lo que los clasifica de la siguiente forma:

I. Riesgos de Atención Inmediata	II. Riesgos de Atención Periódica
III. Riesgos de Seguimiento	IV. Riesgos Controlados

d) Clasificar procesos por nivel de amenaza.

Los procesos se clasifican de acuerdo al nivel de amenazas, por lo que se recurre a las probabilidades e impactos que puedan generar, por lo que es necesario auxiliarse de las siguientes tablas:

Valoración Cualitativa, (Probabilidad de Ocurrencia):

Valor	Nivel	Impacto	Descripción
5	Seguro	Entre 1 y 6 meses	Riesgo que por su severidad, la Empresa no está dispuesta a aceptar en condiciones normales.
4	Probable	Entre 7 y 12 meses	Es el riesgo probable que ocurra en el plazo establecido.
3	Posible	Entre 1 y 2 años	La ocurrencia es media, es decir que el evento puede ocurrir en el plazo fijado.
2	Poco Probable	Entre 2 y 4 años	Es el riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja.
1	Remoto	Entre 4 y 10 años	Es aquél riesgo que ocurrirá en circunstancias especiales.

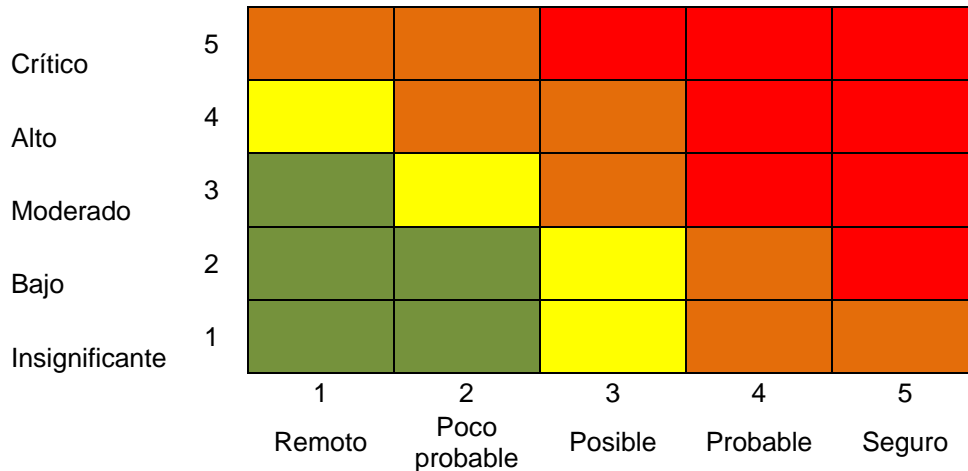
Valoración Cuantitativa, (Impacto Económico):

Valoración	Nivel de riesgo	Impacto
5	Crítico	Más de US \$3,000,000.00, (Evitar).
4	Alto	Entre \$500,000.00 y \$ 3,000,000.00 (Reducir)
3	Moderado	Entre \$250,000.00 y \$ \$500,000.00 (Compartir)
2	Bajo	Entre \$50,000.00 y \$ 250,000.00, (Aceptar)
1	Insignificante	Hasta \$50,000.00

Nota: estas cantidades pueden variar, dependiendo de la situación financiera que posea la empresa.

Una vez valorados los riesgos, es necesario graficarlos en la matriz de ocurrencia - impacto, mostrada a continuación:

Matriz Ocurrencia-Impacto



e) Determinación de puntos críticos de control (PCC).

Para determinar los puntos críticos de control el FODA es la herramienta idónea ya que es de análisis estratégico y permite analizar elementos internos o externos que afecten o puedan afectar a la Empresa y para este caso de la Gerencia.

En donde:

Las fortalezas representan los elementos internos y positivos, las oportunidades las situaciones externas y positivas, que se generan en el entorno de la empresa y una vez identificadas, pueden y deberían ser aprovechadas.

En cambio las debilidades representan los problemas internos, y una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse y las amenazas se refieren a situaciones negativas y externas, que pueden atentar contra la empresa, por lo que llegado al caso, es necesario diseñar una estrategia para sortearla.

f) Establecimiento de brechas de vulnerabilidad (causas de riesgos)

El establecimiento de las brechas de vulnerabilidad, no es más que la identificación de las causas que generan los riesgos, por lo que es necesario elaborar una matriz que contenga los campos que se describen a continuación:

Matriz de brechas de vulnerabilidad.

Tipo de riesgo: Clasificación del riesgo por tipo.

ID: Colocación de un código alfanumérico de identificación del riesgo que utiliza las iniciales del tipo de riesgo asignándole una numeración.

Riesgos: Situación que puede traducirse en daños económicos, sociales, administrativo, etc.

Factores de riesgo: Corresponde a los efectos ocasionados por los cuales se ha originado el riesgo.

Área causante: Es el área o departamento que genera el riesgo, por lo que debe rediseñar sus procesos.

Entre los tipos de riesgos a considerar están⁴⁷:

- | | | |
|----------------|--------------------|------------------|
| 1. Personas | 2. Regulatorios | 3. Operacionales |
| 4. Económicos | 5. Imagen | 6. Tecnológicos |
| 7. Ambientales | 8. Direccionalidad | |

⁴⁷ Ver tipos de riesgos en marco teórico, Pags. 96 y 97.⁴⁷

Es importante mencionar que un riesgo puede tener varias brechas de vulnerabilidad, que pueden ser generadas por uno o varios departamentos.

g) Establecimiento de límites críticos para cada Punto Crítico de Control (PCC).

Una vez identificados los riesgos y establecido las brechas de vulnerabilidad que los origina, se procede a valorarlos tanto cualitativo como cuantitativo, según le corresponda a cada uno, estableciendo así los límites críticos para cada punto crítico de control para luego graficarlos en la Matriz "Ocurrencia - Impacto, a efecto la gerencia de ventas intervenga directamente y canalice apropiadamente su minimización o eliminación, ya que estos riesgos son en su mayoría ocasionados por otras dependencias.

h) Establecimiento de actividades de control y sistema de vigilancia.

Establecer las actividades de control es de vital importancia para la gerencia, ya que a través de ellas

será que elimine o minimice los riesgos que los afecte o pueda afectarles en el futuro, para lo cual debe analizar detenidamente cada brecha de vulnerabilidad y establecer las actividades de control que considere apropiadas.

En cambio el sistema de vigilancia, es necesario para controlar el grado de cumplimiento o avance en la ejecución de las actividades de control, estableciendo para ello los índices de desempeño correspondientes.

i) Elaboración de procedimientos y registros. (Elaboración del sistema documental de la metodología

Para llevar a cabo la elaboración del sistema documental de la metodología, es necesario considerar la documentación apropiada que facilite un control adecuado y la trazabilidad de las operaciones, es decir tener en cuenta la historia de cómo se hizo cada punto contenido en la metodología aplicada.

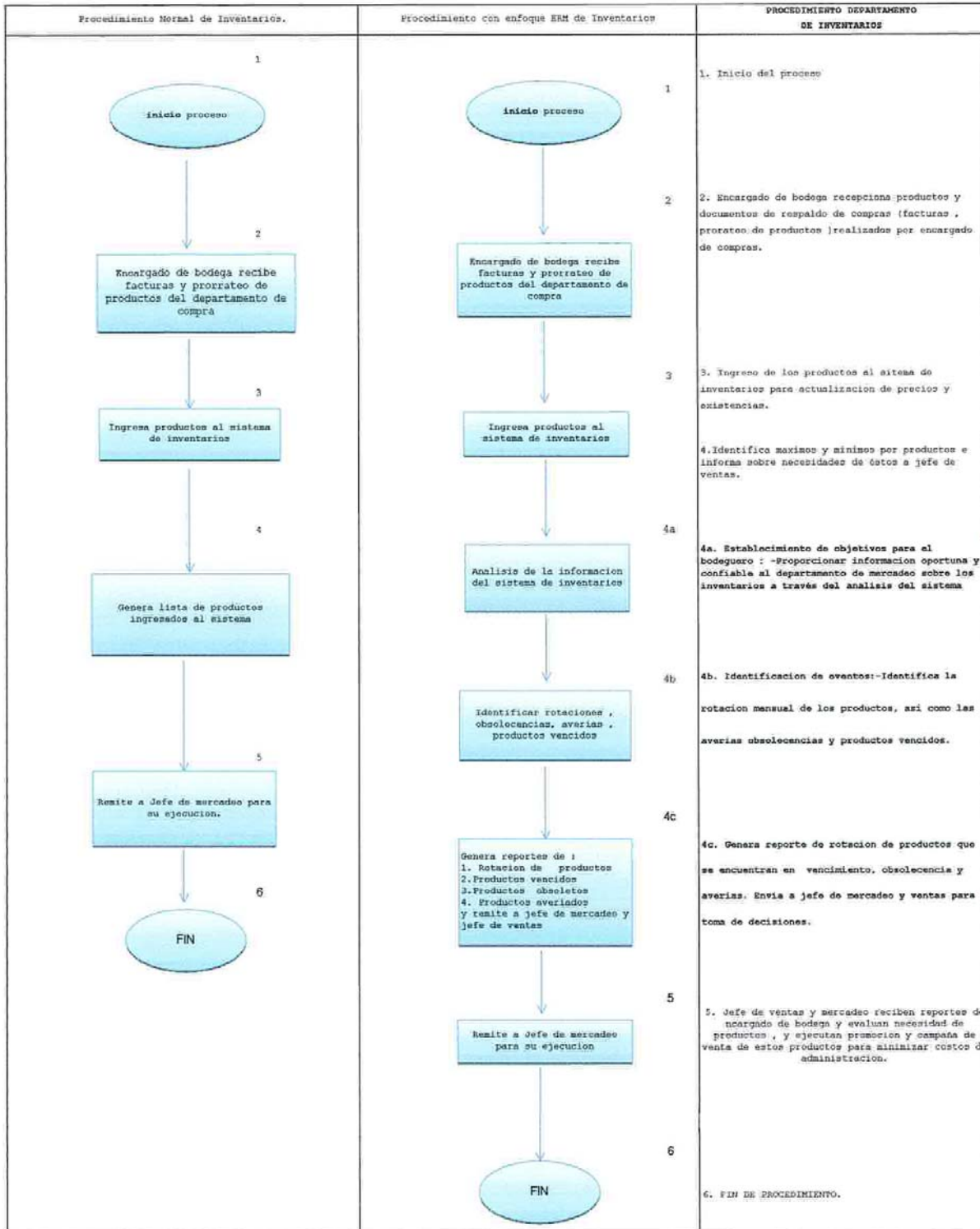
j) Elaboración de las fichas de proceso.

La elaboración de las fichas de proceso no es más que los procedimientos desarrollados bajo el enfoque de Administración de Riesgo Empresarial (ERM), para lo cual se parte de los procedimientos que la empresa normalmente aplicaba, luego estos son analizados y mejorados, considerando los riesgos y brechas identificadas sin olvidar las actividades de control para mitigar dichos riesgos.

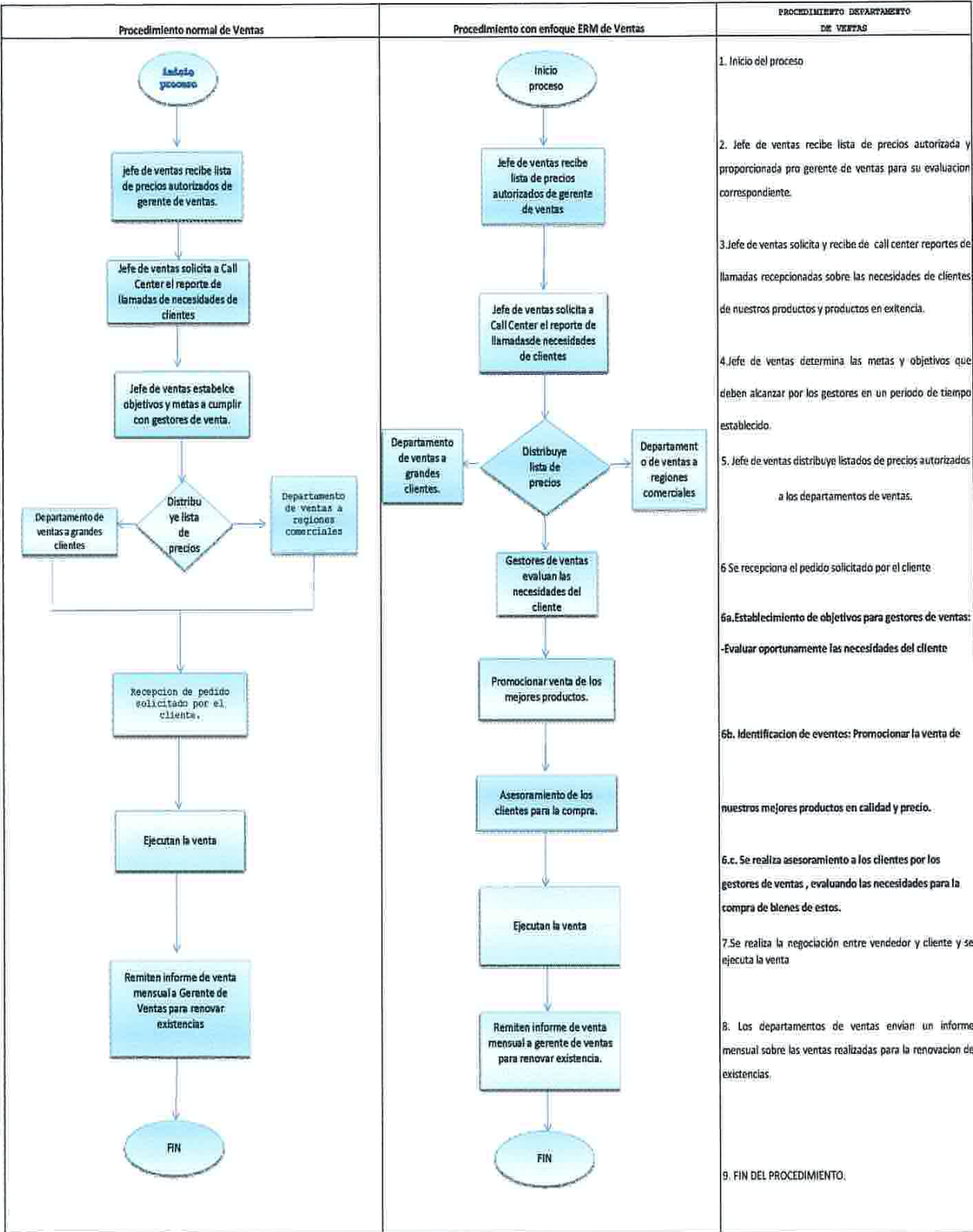
k) Cálculo del indicador de riesgo por proceso y elaboración del mapa de riesgos.

En este punto se establecerán los indicadores para cada proceso y se elabora el mapa de riesgos, que debe contener el tipo de riesgo, las brechas de vulnerabilidad, la valoración del riesgo, las acciones de control, el responsable y finalmente el indicador. El cual será de utilidad para desarrollar el sistema de vigilancia correspondiente.

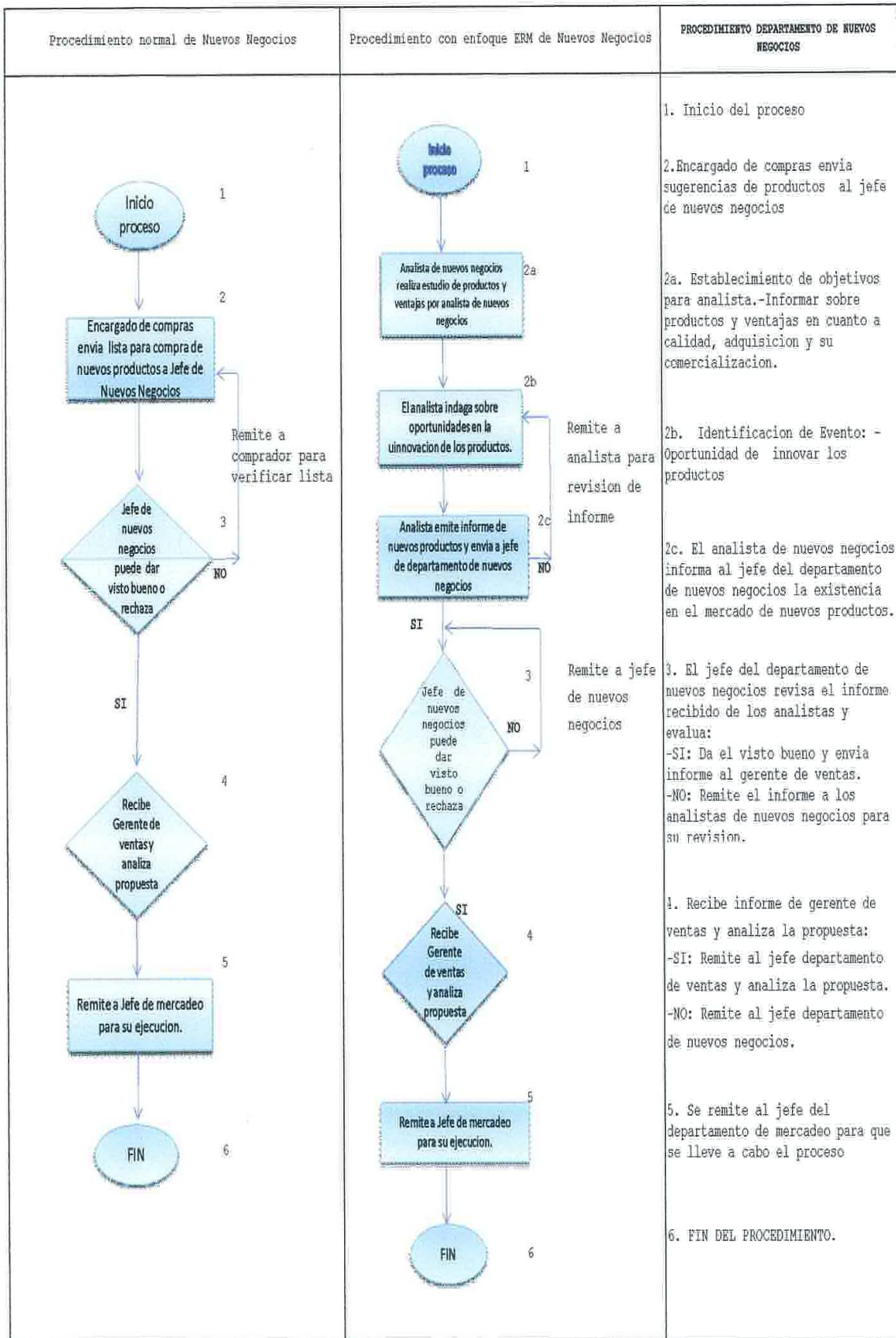
10. Elaboración de las fichas de proceso.



APORTE ERM

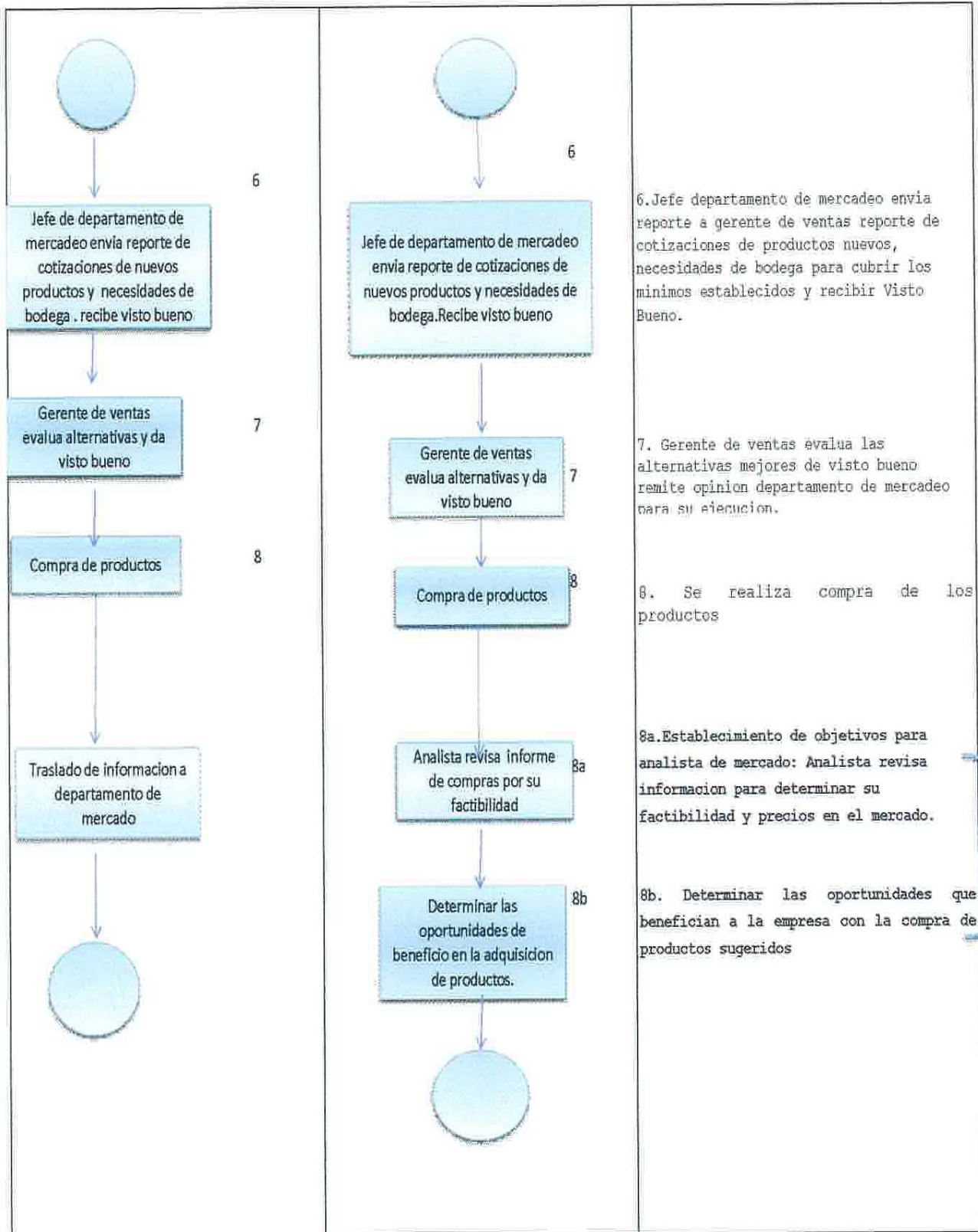


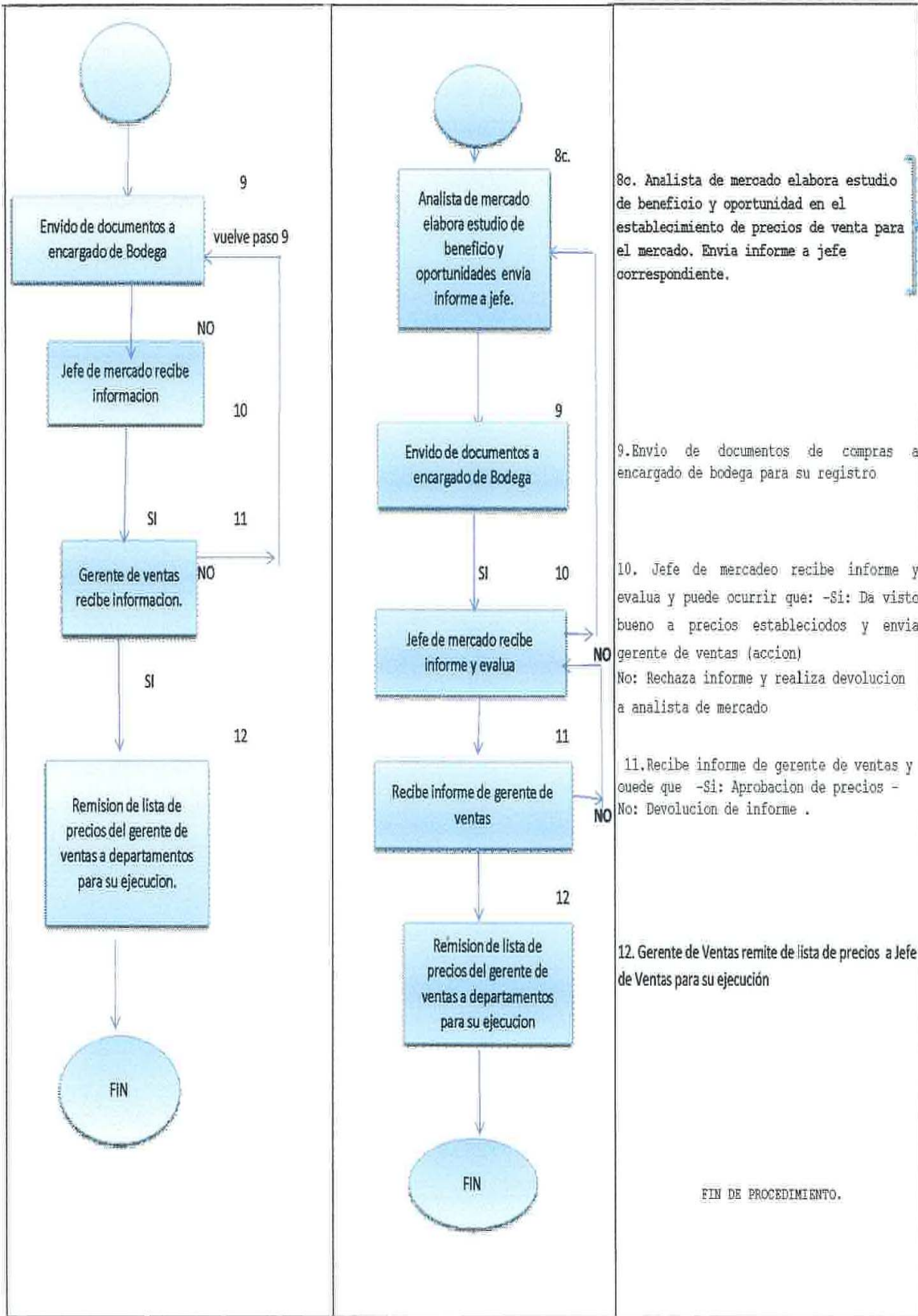
APORTE ERM



APORTE ERM

Procedimiento Normal de Mercadeo	Procedimiento enfoque ERM de Mercadeo	PROCEDIMIENTO DEPARTAMENTO DE MERCADEO.
<pre> graph TD 1((Inicio proceso)) --> 2[Gerente de ventas recibe informes de nuevos negocios y envia a mercadeo] 2 --> 3[Recepcion de informe de gerente de ventas] 3 --> 4[Encargado de compras solicita cotizacion de nuevos productos a especialistas en compras. solicita repote de estado de mercaderia.] 4 --> 5[Encargado de compras ingresa productos a base de datos.] 5 --> End(()) </pre>	<pre> graph TD 1((inicio proceso)) --> 2[Gerente de ventas recibe informes de nuevos negocios y envia a mercadeo] 2 --> 3[Recepcion de informe de gerente de ventas] 3 --> 4[Encargado de compras solicita cotizacion de nuevos productos a especialistas en compras, solicita reporte de estado de mercaderia.] 4 --> 5[Encargado de compras ingresa productos a base de datos] 5 --> End(()) </pre>	<p>1. Inicio del proceso</p> <p>2. Gerente de ventas recibe informe de jefe de nuevos negocios y envia a jefe de mercadeo.</p> <p>3. El jefe de mercadeo recepciona el informe del gerente de ventas sobre nuevas inversiones</p> <p>4. Encargado de compras solicita cotizacion de nuevos productos a especialistas en compras y solicita reporte de obsolescencia, averias, productos vencidos a encargado de bodega.</p> <p>5. Cotizacion de productos se ingresa a base de datos y se emite informe</p>





Adicional a estos procesos ya revisados y modificados con el aporte que ofrece la administración de riesgo empresarial ERM, se ofrece una ficha de revisión continua para estos procesos, en la que el personal responsable de evaluar riesgos ira decidiendo si mantener una actividad, modificarla o eliminarla dentro de cada proceso.

ANEXO 3														
HOJA DE DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS														
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO								REF:						
EMPRESA								HOJA DE						
UNIDAD								RESUMEN DE PASOS						
								ACTUAL	PROPUESTOS	DIFERENCIA				
ACTUAL <input type="checkbox"/> PROPUESTO <input type="checkbox"/>														
FECHA _____														
HECHO POR _____														
								DIRECCION DEL FLUJO						
								DESCRIPCION DE CADA PASO		ACCION				
								(QUE SE HACE Y POR QUIEN)		ELIMINAR	CAMBIAR	OPORTUNIDAD	RIESGO	AMENAZA

11. Cálculo del indicador de riesgo por proceso y elaboración del mapa de riesgos.

Matriz 5 "Cálculo del indicador de riesgo por proceso y elaboración del mapa de riesgos"

EMPRESA, A, B, S.A. DE C.V.		INDICADORES Y MAPA DE RIESGOS						
GERENCIA: DE VENTAS								
DEPARTAMENTO:								
Tipo de riesgo	Brecha de Vulnerabilidad o Factor de Riesgo	Valoración del riesgo				Acción de control	Responsable	Indicador
		Crítico	Alto	Moderado	Bajo			
PERSONAS	Falta de control de calidad para el sistema de investigación de clientes.				X	Afiliación al sistema Dicom y llevar registro de consultas.	Departamentos de Ventas, Créditos y Cobros.	Total de solicitudes aprobadas /Total de solicitudes ingresadas

	Falta de compromiso real del personal.				X	Campaña de concientización laboral	Departamentos de Ventas, Créditos y Cobros.	Total de campañas brindadas / total de campañas proyectadas.
	Inadecuada segregación de funciones del personal.				X	Análisis de carga laboral	Departamentos de Ventas, Créditos y Cobros.	Total de actividades realizadas / total de actividades a realizar.
	Falta de programas de retroalimentación evaluada a personal capacitado.				X	Aplicar el sistema de factor multiplicador al personal capacitado	Departamento de Recursos Humanos	Total de capacitaciones recibidas / total de factores multiplicadores.
	Inseguridad sobre quejas de clientes que no lleguen a su destino.		X			Creación de página WEB para recibir quejas y/o sugerencias de los clientes	Departamentos de Ventas, de Nuevos Negocios, Mercado y Call Center.	Total de quejas atendidas / total de quejas recibidas.
	Maltrato hacia el cliente.		X			Establecer actividad de revisión de productos comprados		Total de productos dañados/ comprados.

REGULATORIOS	Falta de control de calidad a productos que se venden.				X	Fijar políticas de calidad a productos sujetos para la venta	Departamentos de Compras y Ventas	
	Carencia o inadecuada política de calidad de productos.				X	Establecer controles de monitoreo, aplicados a la base de inventarios.		Total de productos nuevos/total de productos ingresados
OPERACIONAL	Base de inventarios no actualizada.		X			Modificar base de inventarios, donde se filtren y detallen obsolescencias y averías.	Departamento de Inventarios	Total de producto averiado u obsoleto / total de productos registrados
	Carencia o inadecuada determinación de máximos y mínimos por producto.		X			Integrar los módulos de contabilidad, compras, inventarios y ventas		Total de productos necesarios /total de productos existentes
	Falta de control de tiempo de almacenaje de los productos.		X			Convertir a los vendedores en asesores		Total de ventas realizadas / total de

						de los clientes, a través de la capacitación	Departamento de Inventarios	pedidos de compra.
	Inadecuado control de caducidad de productos.		X			Divulgar medidas de ahorro empresarial	Departamento de Inventarios	Porcentaje de ahorro mensual / porcentaje de gastos mensuales
	Falta de un sistema integrado de información.				X	Establecer mecanismos de control de rotación de inventarios	Departamento de Contabilidad e Inventarios	Número de veces de producto vendido / Número de unidades existentes
	Carencia de política de evaluación de precios de cotizaciones.		X			Diseñar reporte de producto averiado y obsoleto	Departamento s de Compras, Ventas e Inventarios	Total producto averiado / Total de existencias
	Comunicación inadecuada para la solicitud de productos.		X			Elaborar planes de contingencias para evitar diferentes desastres	Departamento s de Compras, Ventas e Inventarios	Número de eventos registrados / Número de eventos proyectados.

	Falta de control en el pago de comisiones.				X	Desarrollar políticas de pago de comisiones.	Depto. de Ventas, Créditos y Cobros, Contabilidad	Número de políticas desarrolladas / Número de políticas aplicadas.
	Falta de campaña de concientización de ahorro de gastos y maximización de recursos.			X		Establecer controles por producto y fijar mínimos y máximos requeridos	Toda la empresa	Cantidad de producto A /Cantidad requerida del producto A
ECONOMICO	Falta de control en rotación de inventarios.		X			Establecer medidas de control a las compras,	Departamento de Inventarios	Número de producto comprado / Número de producto requerido
	Falta de reporte de inventarios averiados u obsoletos.		X			Diseñar reporte de sugerencias de los clientes y seguimiento respectivo		Número de sugerencias aplicadas / Número de sugerencias recibidas
	Falta de programas de contingencia.		X			Diseñar reporte de fechas de almacenaje de los productos.		Número de días almacenado / Número de días al año.

	Inapropiado establecimiento de mínimos y máximos de productos.		X			Crear un comité evaluador de estudios de mercados,	Departamento de Inventarios	Número de estudios evaluados / Número de estudios realizados
	Falta de control en programa de compras.		X			Diseñar un programa de control de pago de comisiones		Total de comisiones pagadas /total de ventas
	Falta de reporte de necesidades de los clientes.		X			Diseñar políticas de incentivo al cliente	Departamentos de Compras, Mercadeo, Inventarios, Call Center y Nuevos Negocios.	Porcentaje de incentivos brindados / Porcentaje de clientes nuevos
	Carencia de reporte de almacenaje de los productos.		X			Rediseñar la campaña publicitaria		Total inversión de nueva campaña / Total de ventas generadas.
	Inexistencia de comité evaluador de estudios de mercado.		X			Establecer medidas de seguimiento a demandas recibidas	Departamento de Mercadeo y Nuevos Negocios.	Número de demandas resueltas / Número de demandas recibidas.

	Falta de política para realizar de pago de comisiones.				X	Diseñar políticas de pago de comisiones.	Departamentos de Ventas, Contabilidad, Créditos y Cobros.	Cantidad de multas e indemnizaciones pagadas / Cantidad de ventas realizadas.
	Falta de control en el pago de comisiones.				X	Diseñar programa para control de pago de comisiones.		Número de programas diseñados / Número de programas aplicados.
	Falta de políticas para incentivar al cliente.	X				Adquirir sistemas de seguridad conectados a la Policía Nacional Civil	Depto. De Ventas, Nuevos Negocios y Mercadeo.	Cantidad hurtada / Cantidad de existencias.
	Programas de campaña publicitaria.	X				Rediseñar la campaña publicitaria		Porcentaje de gastos aplicados en campaña / Porcentaje de ventas después de campaña.

IMAGEN	Falta de seguimiento a demandas por venta de productos dañados u obsoletos.	X				Establecer medidas de seguimiento a las demandas recibidas.	Toda la empresa	Número de demandas recibidas / Números de demandas resueltas.
	Pago de multas o indemnización por daños a terceros.	X				Fortalecer el sistema integrado de información y control de calidad a productos para la venta.		Número de productos devueltos / Número de productos comprados
	Falta de sistemas de seguridad que eviten la extorción o hurto por parte de delincuentes.	X				Adquirir sistemas de seguridad conectados a la Policía Nacional Civil.		Número de robos frustrados / Numero de atentados de robo.
	Maltrato a clientes por parte del personal.	X				Creación del Departamento de quejas		Numero de quejas recibidas / Numero de quejas resueltas.

TECNOLOGICOS	Falta de sistema con capacidad para controlar fechas de caducidad y obsolescencias de los productos.				X	Elaboración de programa con capacidad para control de obsolescencia y caducidad de inventarios.	Departamentos de Inventarios e Informática	Número de productos por vencerse / Número de productos comprados.
	Falta de campos necesarios en el sistema, para identificar productos con avería.				X	Creación de campos para establecer productos con averías.	Informática	Porcentaje de productos averiados / porcentaje de productos ingresados.
	Falta de un programa cronológico y de seguimiento de quejas y sugerencias recibidas.				X	Elaboración de programa de seguimiento de quejas.	Call Center, Ventas, Mercadeo, Nuevos Negocios e Informática	Número de quejas recibidas / Número de quejas resueltas
	Falta de un sistema de recolección de necesidades de los clientes.				X	Elaboración de reporte de necesidades de clientes.	Departamentos de Compras, Call Center e Informática	Número de requerimientos recibidos / Número de requerimientos satisfechos.
	Falta de control en el pago de comisiones.				X	Elaboración de programa de control de pago de comisiones.	Departamentos de Ventas, Contabilidad, Informática, Créditos y Cobros	Cantidad de comisiones pagadas/Cantidad de ventas realizadas.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. Los inadecuados canales de información y comunicación utilizados por la gerencia de ventas en cuanto a las compras, inventarios, ventas, créditos y cobros, genera pérdidas a la Gerencia de ventas.
2. El 100% de la muestra seleccionada de las empresas calificadas como grandes del sector Comercio de San Salvador, no aplican control interno con enfoque en administración de riesgo empresarial, por lo que son más vulnerables a los riesgos.
3. La falta de identificación de eventos en la Gerencia de Ventas, la sorprende una y otra vez a la gran empresa del sector comercio de San Salvador, generando la no respuesta al riesgo, optando a vivir con los riesgos.
4. La medición inadecuada de los riesgos representa toma de decisiones que repercuten en perdidas innecesarias para la empresa y el no aprovechamiento de oportunidades que deben ser reportadas y analizadas por la gerencia de ventas y áreas interrelacionadas para su implementación.

4.2 RECOMENDACIONES

1. Integrar los módulos de compras, inventarios, ventas y créditos y cobros, para mejorar notablemente los canales de información y comunicación actualmente utilizados por la gerencia de ventas, reduciendo las pérdidas generadas por la mala administración de los inventarios, compras y créditos.
2. Considerar impulsar la investigación y aplicación del control interno con enfoque en Administración de Riesgo Empresarial, en la Gerencia de Ventas del Sector Comercio de San Salvador, para fortalecer el conocimiento de la misma e identificar, valorar y responder ante los riesgos que puedan afectarla.
3. Formar y capacitar a un equipo de trabajo multidisciplinario que se encargue de identificar, valorar y recomendar alternativas de solución a posibles riesgos y oportunidades habidos en la gerencia de ventas, a efecto de evitar ser sorprendidos una y otra vez por los mismos riesgos y optimizar los recursos.
4. Incentivar la identificación de eventos tanto negativos como positivos que afecten o puedan afectar a la gerencia de ventas, eliminando los riesgos y aprovechando las oportunidad para maximizar los recursos y colaborar a con la administración en la toma apropiada y oportuna de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Normas Internacionales de Auditoría (NIA`s), Edición 2007.

"NIA 240 Responsabilidad del Auditor De Considerar el Fraude en una Auditoría De Estados Financieros".

Párrafos: 43, 44, 46, 48, 55, 57, 60, 61, 74 y 76. Pag.176-230.

"NIA 300 Planeación de una Auditoría de Estados Financieros".

Párrafos: 6-12, 13-15, 27. Pág.247-257.

"NIA 315 Entendimiento de la Entidad y Su Entorno y Evolución De los Riesgos De Representación Errónea de Importancia Relativa".

Párrafos: 2-9, 12-40, 53, 64-75, 76, 81, 89-90, 93, 96, 100, 108, 115, 119, 120, 122. Pág. 262-318.

"NIA 330 Procedimientos del Auditor en Respuesta a los Riesgos Evaluados".

Párrafos: 4, 7, 10, 14-17, 22-27, 28-34, 37-45, 48-51, 56-57, 65, 66, 70, 72-73. Pág. 324-349.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Normas Internacionales de Auditoría Interna. Edición 2006.

Dirección General de Estadística y Censos. Censo Económico 2005. El Salvador.

Estupiñán Gaitán, Rodrigo, Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría, Ecoe Ediciones, 2006.

Samuel Alberto Mantilla B. & Sandra Yolima Cante S., Auditoría del Control Interno, Ecoe Ediciones 2005.

Zepeda Alonso Gustavo, Control Interno. Mc Graw Hill, primera edición, Colombia 1999. P5

Ministerio de de Agricultura. Documento Técnico No. 6 - Metodología para la determinación de áreas de riesgo. Chile. 2003

Guía para la Elaboración de trabajos de investigación Monográfico o Tesis. Lic. Salvador Iglesias Mejía.

Guía básica para elaborar trabajos de investigación Lic. Roberto Carlos Jovel Jovel., 1ª Edición, Mayo 2008.

The Institute of Internal Auditors-IIA (Instituto de Auditores Internos). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna.

O. RAY WHITTINGTON- KURT PANY. "Auditoría un Enfoque Integral". 12a. Edición. Colombia, 2001

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Control Interno Estructura Conceptual Integrada. 2ª. Edición, Bogotá, Colombia, Lito Perla Impresores Ltda., 2000.

Administración I y II, (Conforme a Programas de Teoría Administrativa I y II Aprobados por el MINED) Lic. Américo Alexis Serrano Ramírez, Sexta reimpresión, 2006

<http://html.rincondelvago.com/control-interno-de-operaciones.html>, consultada el 15/07/2008

<http://www.dequate.com/cgi-bin/infocentros/educación/print.pl?article=321>, consultado al 15/07/2008

<http://www.monografias.com/trabajos13/auihow/aiuhow.shtml>, consultada al 15/07/2008.

A N E X O S

ANEXO # 1

Listado de Grandes Empresas del Sector Comercio, del Área Metropolitana de San Salvador, según Censo Económico 2005, de la Dirección General de Estadísticas y Censos - Ministerio de Economía de El Salvador (DIGESTYC).

#	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CIU3	NOMBRE DE EMPRESA	CANT. DE EMPLEADOS
1	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	514319	AMANCO TUBOSISTEMAS EL SALVADOR S.A DE C.V	50
2	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	514305	CERAMICAS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.	50
3	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523201	CLAUDIA Y CARLOS, S.A. DE C.V.	50
4	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	511008	COLGATE PALMOLIVE (C.A.) INC.	50
5	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	514319	DURMAN ESQUIVEL S.A. DE C.V.	50
6	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523201	INDUSTRIAS LA ZONA LIBRE, S.A. DE C.V.	50
7	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	514305	CERAMICA DEL PACIFICO S.A. DE C.V.	51
8	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523929	COPIDESA	51
9	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	525102	COSMETICOS Y MODAS S.A DE C.V.	51
10	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512235	DISTRIBUIDORA PRIETO S.A DE C.V	51
11	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	515018	DOCUMENTOS Y DIGITALES DE EL SALVADOR S.A.	51
12	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523929	DOCUMENTOS Y DIGITALES DE EL SALVADOR, S.A.	51
13	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	521901	EUROPA S.A. DE C.V.	51
14	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	519011	INDUSTRIAS LA FAVORITA S.A. DE C.V.	51
15	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	515019	INTCOMEX S.A DE C.V	52
16	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	522015	DAVESA S.A DE C.V	53
17	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523902	EDICIONES BAIRES ARAUJO, S.A. DE C.V.	53
18	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513901	DROGUERIA PENTA MED, S.A. DE C.V.	55
19	SAN SALVADOR	MEJICANOS	514316	ELECTRAMA S.A. DE C.V.	55
20	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513101	EL CENTRO TEXTIL, S.A. DE C.V.	56
21	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523102	DISTRIBUIDORA ZELSA S.A. DE C.V.	58
22	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513903	COMPAÑIA DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL, S.A.	59
23	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	523915	COMPAÑIA INDUSTRIAL DIVERSA, SA. DE CV.	59
24	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	401011	DISTRIBUIDORA DE ELECTRICIDAD DEL SUR, S.A.	59
25	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512232	IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA SALMAIN, S.A. I	59
26	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	514316	INSTALA S.A. DE C.V.	59
27	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523930	SERCOMCA S.A DE C.V.	59
28	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	514316	ANIBAL DE JESUS ZUNIGA	60
29	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	501001	CONTINENTAL MOTORES S.A. DE C.V.	60
30	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523901	ARANDA S.A. DE C.V.	61
31	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523927	CERAMICA DECORATIVA S.A DE C.V.	61
32	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	515019	EQUIPOS DE PROCESO SIGMA COMERCIAL S.A. DE	61
33	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	505001	BENJAMIN ANTONIO DUARTE SABALLOS	63
34	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	515021	DISTRIBUIDORA GRANADA S.A. DE C.V.	64
35	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	511008	CORPORACION 2 MAS 1 S.A. DE C.V.	65
36	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512238	BRITISH AMERICAN TOBACCO CENTRAL AMERICA S.	66
37	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	513902	BYDSA DE C.V.	66
38	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523101	FARMACIA SAN NICOLAS, S.A. DE C.V.	66
39	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	511008	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS DEA S.A. DE C.V.	67
40	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	511008	DISTRIBUIDORA EUROPEA S.A. DE C.V.	67
41	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	513901	DROGUERIA NUEVA SAN CARLOS S.A. DE C.V.	67
42	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	523302	FERROCENTRO S.A. DE C.V.	67
43	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523401	FUNES HARTMAM S.A. DE C.V.	67
44	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512237	HELADOS SARITA S.A. DE C.V.	67
45	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	525229	EXPORTADORA NEMTEX S.A. DE C.V.	69
46	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	523939	AYRE S.A. DE C.V.	70
47	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	515019	GBM DEL SALVADOR S.A. DE C.V.	70
48	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	512201	IMPORTADORA DE FRUTAS S.A. DE C.V.	70
49	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	513901	DROGUERIA COMERCIAL SALVADOREÑA S.A. DE C.V	71
50	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	513101	INVERSIONES TEXTILES MAS, S.A. DE C.V.	71
51	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	511008	DNC, S.A. DE C.V.	72
52	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523301	IMPORTADORES ESCOBAR, S.A. DE C.V.	75
53	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523101	CENTRO FARMACEUTICO DE LA FUERZA ARMADA	76
54	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	511009	DISTRIBUIDORA NACIONAL, S.A. DE C.V.	76
55	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	514316	HENRIQUEZ S.A. DE C.V.	76

ANEXO # 1

Listado de Grandes Empresas del Sector Comercio, del Área Metropolitana de San Salvador, según Censo Económico 2005, de la Dirección General de Estadísticas y Censos - Ministerio de Economía de El Salvador (DIGESTYC).

#	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CIIU3	NOMBRE DE EMPRESA	CANT. DE EMPLEADOS
56	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523401	CASTELLA SAGARRA S.A. DE C.V.	78
57	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	523929	3M EL SALVADOR S.A. DE C.V.	79
58	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513101	ALMACEN PACIFICO J.P.H. S.A. DE C.V.	80
59	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	513935	B Y B CARNAVAL E S.A. DE C.V.	80
60	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513901	FARMIX, S.A. DE C.V.	80
61	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523212	EUROMODA, S.A. DE C.V.	81
62	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513906	FRANCISCO PRADO	81
63	SAN SALVADOR	APOPA	521901	DIDELPA, S.A. DE C.V. (DISTRIBUIDORA DEL PA	83
64	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513901	JOMI, S.A. DE C.V.	84
65	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	505002	ACERO CENTRO AVILES S.A. DE C.V.	86
66	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513916	COMERCIAL DE PLASTICOS S.S. DE C.V.	86
67	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	514303	CEMENTO DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	89
68	SAN SALVADOR	SOYAPANGO	512216	INCUBADORA SALVADOREÑA, S.A. DE C.V.	90
69	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	523102	COSMETICOS Y PERFUMES, S.A. DE C.V.	91
70	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	523301	ALUMINIOS SUPERIOS, S.A. DE C.V.	93
71	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513120	DISTRIBUCIONES DIVERSAS, S.A. DE C.V.	95
72	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512211	DISTRIBUIDORA DE HARINAS Y GRASAS S.A. DE C.V.	95
73	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	515006	CONSTRUMARKET S.A. DE C.V.	97
74	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513901	DROGUERIA SANTA LUCIA S.A. DE C.V.	100
75	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512212	DINFHA S.A. DE C.V.	101
76	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	514921	INVERSIONES REPACESA, S.A. DE C.V.	108
77	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523955	GRUPO EJJE, S.A. DE C.V.	109
78	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	511008	D' CASA, S.A. DE C.V.	119
79	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	521901	TIENDAS CARRION S.A. DE C.V.	122
80	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	521103	COOPERATIVA DE LA FUERZA ARMADA LIDA. DE CV	124
81	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513930	DISTRIBUIDORA EDITORIAL S.A.	126
82	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	512220	DISTRIBUIDORA SULA, S.A. DE C.V.	127
83	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	521101	OPERADORA DEL SUR S.A. DE C.V.	137
84	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	512235	CORPORACION MERCANTIL SALVADOREÑA, S.A. DE	140
85	SAN SALVADOR	SAN MARCOS	511008	ARROCERA SAN FRANCISCO S.A. DE C.V.	141
86	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	512228	COMERCIALIZADORA INTERAMERICANA, SA DE CV	147
87	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512104	EXPORTADORA EL VOLCAN, S.A. DE C.V.	158
88	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	513108	DISTRIBUIDORA DE JEANS, S.A.	159
89	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	515001	COMPANIA GENERAL DE EQUIPOS S.A. DE C.V.	166
90	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	525910	DIZAC S.A. DE C.V.	180
91	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	513901	DROGUERIA AMERICANA S.A. DE C.V.	180
92	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	512203	PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIANA S.A. DE C.V.	194
93	2 DEPARTAMENTOS	2 MUNICIPIOS	514316	GOLDTREE, S.A. DE C.V.	205
94	SAN SALVADOR	ILOPANGO	525910	DINANT DE EL SALVADOR S.A. DE C.V.	220
95	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	513903	DISTRIBUIDORA AGELSA S.A. DE C.V.	226
96	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523902	EXCLUSIVE INFO SYSTEMS, S.A. DE C.V.	305
97	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	501001	GENERAL DE VEHICULOS S.A. DE C.V.	310
98	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	523930	DELL EL SALVADOR S.A. DE C.V.	313
99	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	512216	EMPRESA DE GRANJAS GUANACAS S.A. DE C.V.	334
100	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	512231	INDUSTRIAS LA CONSTANCIA S.A. DE C.V.	338
101	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	701005	CEMENTERIO JARDIN DIEGO DE HOLGUI, S.E.M.	346
102	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	512124	CRIAVES S.A. DE C.V.	368
103	SAN SALVADOR	3 MUNICIPIOS	523401	ALMACENES VIDRI, S.A. DE C.V.	417
104	LA LIBERTAD	ANTIGUO CUSCATLAN	511008	C. IMBERTON S.A. DE C.V.	475
105	2 DEPARTAMENTOS	3 MUNICIPIOS	523401	FREUND, S.A. DE C.V.	488
106	LA LIBERTAD	SANTA TECLA	512235	DISTRIBUIDORA ZABLAH S.A. DE C.V.	581
107	SAN SALVADOR	3 MUNICIPIOS	521901	ALMACENES SIMAN, S.A. DE C.V.	662
108	SAN SALVADOR	SAN SALVADOR	521101	EUROPA, S.A. DE C.V.	985
109	2 DEPARTAMENTOS	6 MUNICIPIOS	521101	CALLEJA, S.A. DE C.V.	1832
TOTAL DE EMPLEADOS					15,926

ANEXO # 2 "PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA"

Pregunta N°1

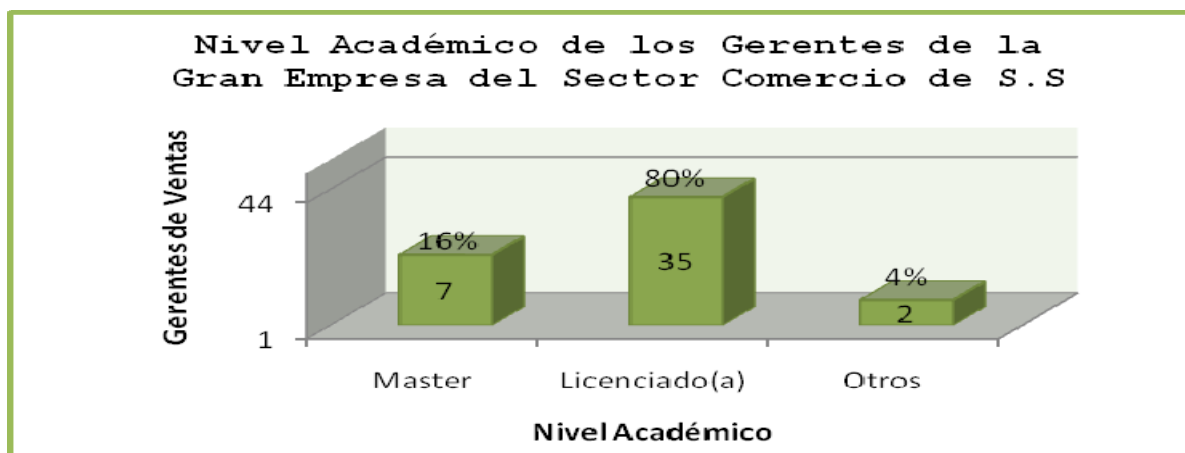
¿Que nivel académico posee el gerente de ventas de la empresa?

Master _____, Licenciado(s) _____, otros _____

Objetivo:

Conocer el nivel académico de los Gerentes de Ventas de la gran empresa del Sector Comercio de San Salvador.

Nivel Académico	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Master	7	16%
Licenciado(a)	35	80%
Otros	2	4%
Total	44	100%



Interpretación:

El estudio realizado revela el nivel académico que poseen los gerentes de ventas de las empresas del área metropolitana de San Salvador. Del cual el 96% cuenta con estudios universitarios o superiores, lo cual indica que se encuentran académicamente aptos para el desempeño de su función.

Pregunta N°2

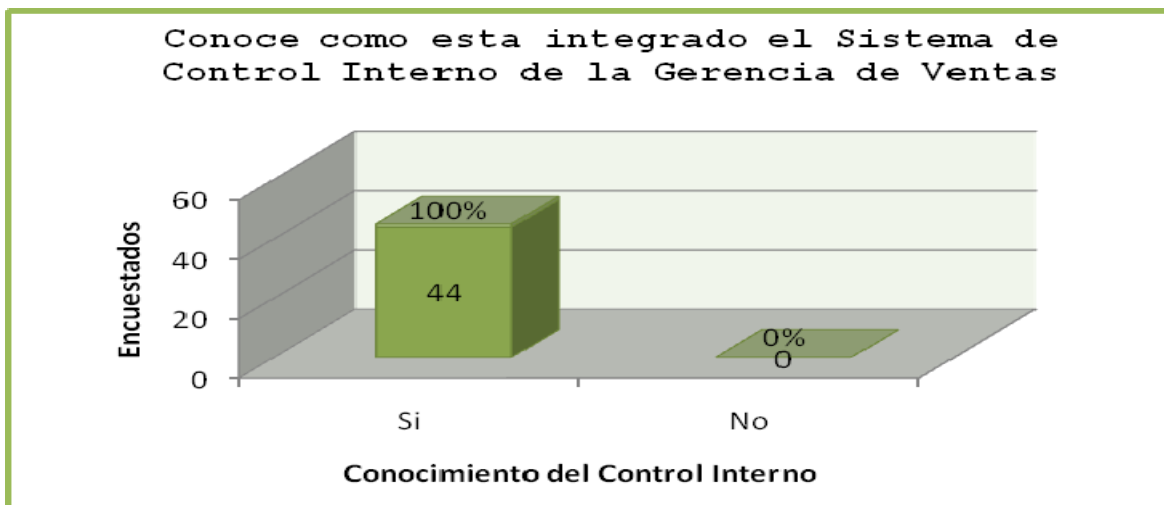
¿Conoce como esta integrado el sistema de control interno de la Gerencia de Ventas?

Si _____ No _____

Objetivo:

Establecer en que medida los gerentes de ventas del sector comercio conoce como está integrado el sistema de control interno de la gerencia a cargo.

Conocimiento del control interno	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%



Interpretación:

El 100% de los encuestados expresan tener conocimiento del sistema de control interno de la Gerencia de Ventas, por tanto, la Gran Empresa del Sector Comercio del Área Metropolitana de San Salvador, tiene personal capacitado.

Pregunta N° 3

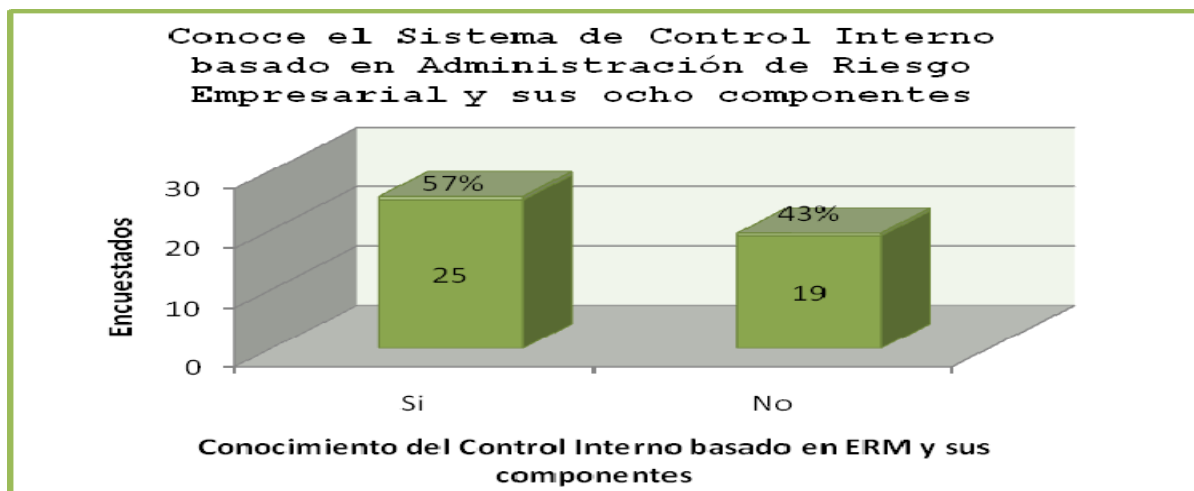
¿Conoce el Sistema de Control Interno basado en Administración de Riesgo Empresarial y sus ocho componentes?

SI _____ NO _____

Objetivo:

Indagar si la Gerencia de Ventas de la Gran Empresa del Sector Comercio, posee conocimientos específicos del control interno ERM (Administración de riesgo empresarial), y sus componentes.

Conocimiento del Control Interno basado en ERM y sus componentes	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	25	57%
No	19	43%
Total	44	100%



Interpretación:

El 57% de los Gerentes de Ventas, tienen conocimiento del Control Interno basado en ERM y sus componentes. Lo cual fortalece a la Gran Empresa, ya que supondría administrar mejor los riesgos y las oportunidades, para maximizar el logro de objetivos de la misma.

Pregunta N° 4

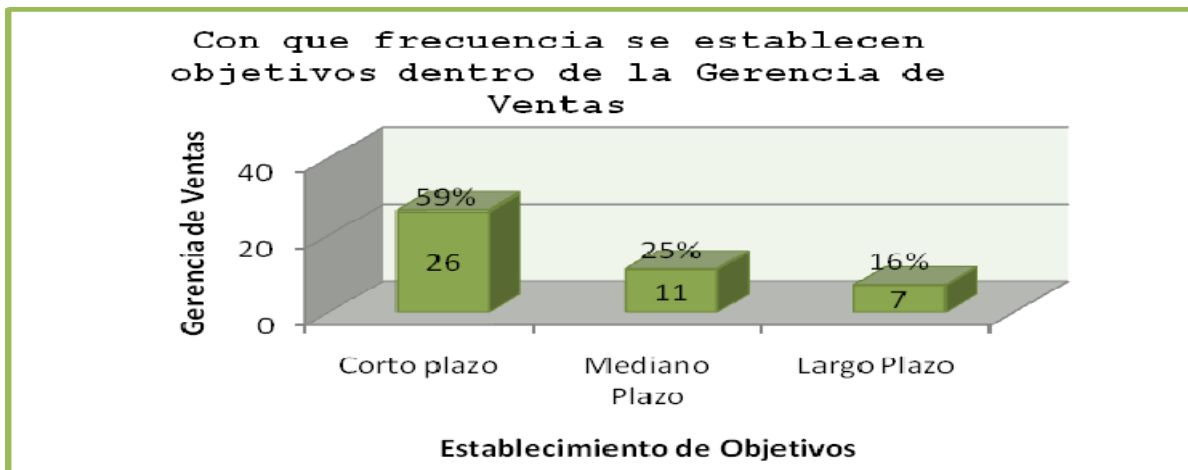
¿Con que frecuencia se establecen objetivos dentro de la Gerencia de Ventas?

CORTO PLAZO_____ MEDIANO PLAZO_____ LARGO PLAZO_____

Objetivo:

Conocer el grado de planificación de la Gerencia de Ventas.

Establecimiento de Objetivos	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Corto plazo	26	59%
Mediano Plazo	11	25%
Largo Plazo	7	16%
Total	44	100%



Interpretación:

La investigación de campo refleja que el 59% de las Gerencias de Ventas de la gran Empresa del Sector Comercio, planifica sus objetivos a corto plazo, lo que facilita el seguimiento del cumplimiento de éstos. Sin embargo no se proyecta para el futuro, lo cual incrementa los riesgos y disminuye la visualización de oportunidades.

Pregunta N° 5

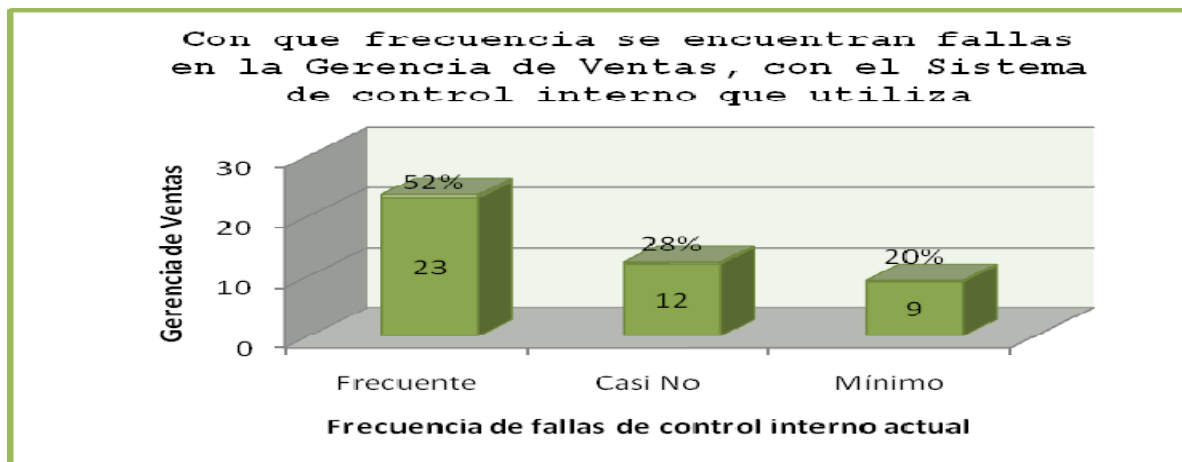
¿Con que frecuencia se encuentran fallas en la Gerencia de Ventas, con el Sistema de control interno que utiliza?

Frecuente _____ Casi No _____ Mínimo _____

Objetivo:

Conocer la efectividad del sistema de control interno, actualmente empleado por la Gerencia de Ventas.

Frecuencia de fallas en Control Interno actual	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Frecuente	23	52%
Casi No	12	28%
Mínimo	9	20%
Total	44	100%



Interpretación:

El 52% de las empresas manifiestan su descontento con el actual sistema de control interno, ya que las fallas son frecuentes, lo cual perjudica la pérdida de tiempo en corregirlas y afecta el logro de objetivos de la Gerencia de Ventas.

Pregunta N° 6

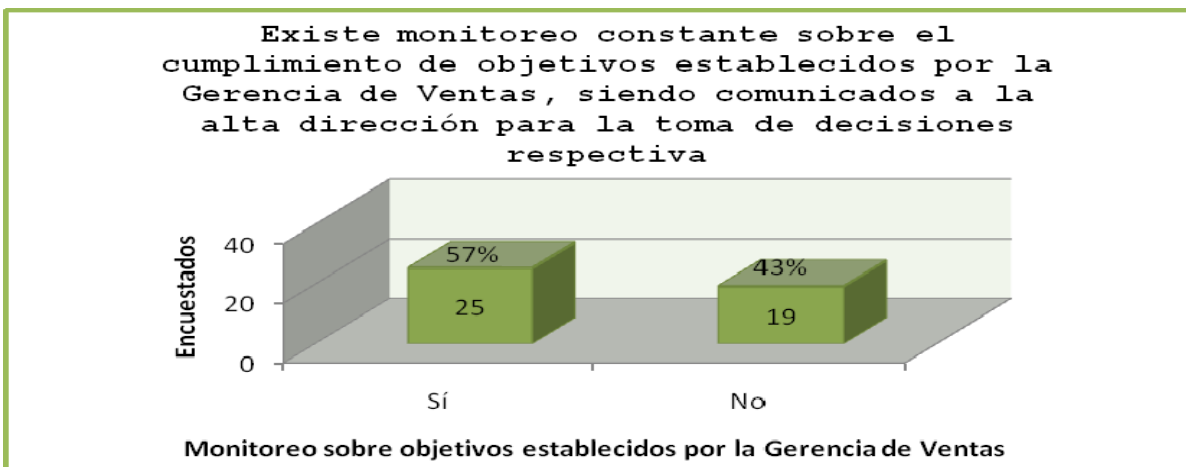
¿Existe monitoreo constante sobre el cumplimiento de objetivos establecidos por la Gerencia de Ventas, siendo comunicados a la Alta Dirección para la toma de decisiones respectiva?

SI _____ NO _____

Objetivo:

Establecer nivel de conocimiento de la alta gerencia, sobre el seguimiento de objetivos planteados por la Gerencia de Ventas y si se toman las medidas correctivas o de ajuste para lograrlos.

Monitoreo sobre objetivos establecidos por la Gerencia de Ventas	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	25	57%
No	19	43%
Total	44	100%



Interpretación:

El 57% de los encuestados afirma tener constante monitoreo en el cumplimiento de metas de la Gerencia de Ventas, sin embargo no hay seguimiento a lo observado con deficiencia o riesgo.

Pregunta N°7

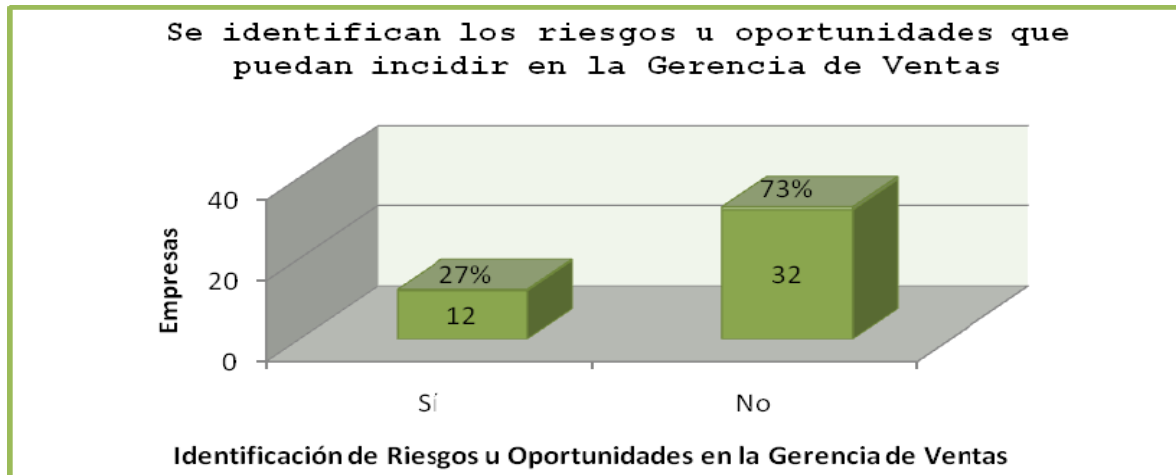
¿Se identifican los riesgos u oportunidades que puedan incidir en la Gerencia de Ventas?

SI _____ NO _____

Objetivo:

Verificar si los objetivos establecidos por la administración se han cumplido o sobre pasado.

Identificación de Riesgos u Oportunidades en la Gerencia de Ventas	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	12	27%
No	32	73%
Total	44	100%



Interpretación:

El 73% de los encuestados respondieron que no existe identificación de riesgos u oportunidades que incidan en los resultados de la Gerencia de Venta, sin embargo mantienen pólizas de seguros vigentes para cubrir pérdidas por siniestros.

Pregunta N° 8

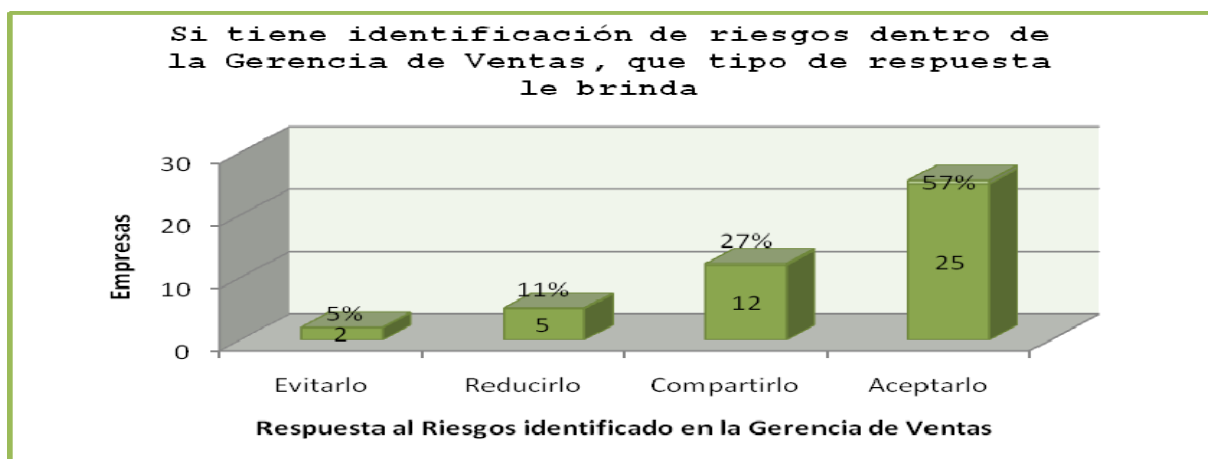
¿Si tiene identificación de riesgos dentro de la Gerencia de Ventas, que tipo de respuesta le brinda?

Evitarlo_____ Reducirlo_____ Compartirlo_____ Aceptarlo_____

Objetivo:

Conocer el tipo de respuesta al riesgo que inciden en la Gerencia de Ventas, y si hacen alguna gestión para ello.

Respuesta al Riesgo identificado en la Gerencia de Ventas	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Evitarlo	2	5%
Reducirlo	5	11%
Compartirlo	12	27%
Aceptarlo	25	57%
Total	44	100%



Interpretación:

Es evidente que la Gerencia de Ventas de la gran empresa del sector Comercio únicamente el 16% da seguimiento a la identificación de riesgo y enfoca sus actividades a evitar y reducir el riesgo, no así la mayoría (84%) que opta por aceptar y compartir el riesgo.

Pregunta N° 9

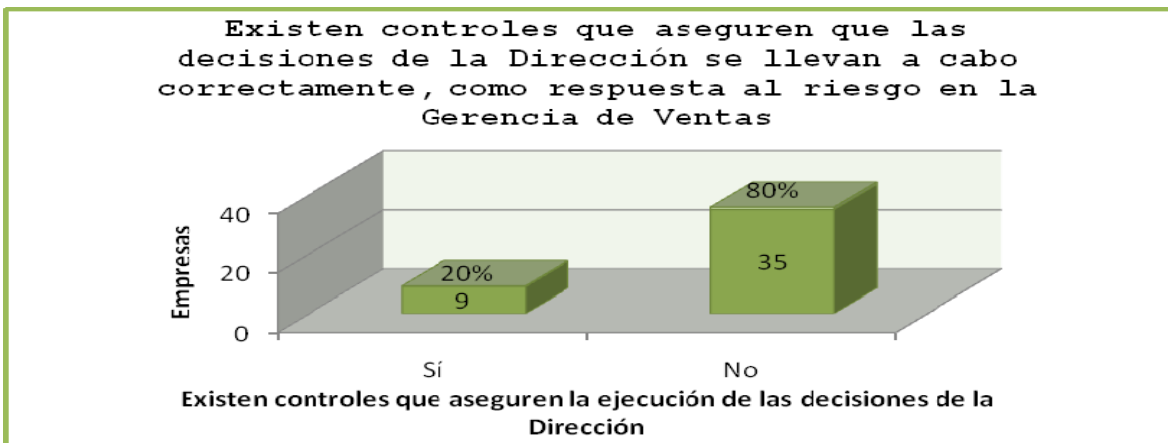
¿Existen controles que aseguren que las decisiones de la Alta Dirección se lleven a cabo correctamente, como respuesta al riesgo en la Gerencia de Ventas?

SI _____ NO _____

Objetivo:

Verificar si Alta Dirección de la Gran Empresa del Sector Comercio de San Salvador, controla si se ejecutan las acciones tomadas para responder ante los riesgos que inciden en la Gerencia de Ventas.

Existen de controles que aseguren la ejecución de las decisiones de la Dirección	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	9	20%
No	35	80%
Total	44	100%



Interpretación:

El 80% de los encuestados expresan no tener controles que aseguren la ejecución de las decisiones tomadas por la Alta Dirección de la Empresa, lo cual incrementa el riesgo que incide en la Gerencia de Ventas.

Pregunta N° 10

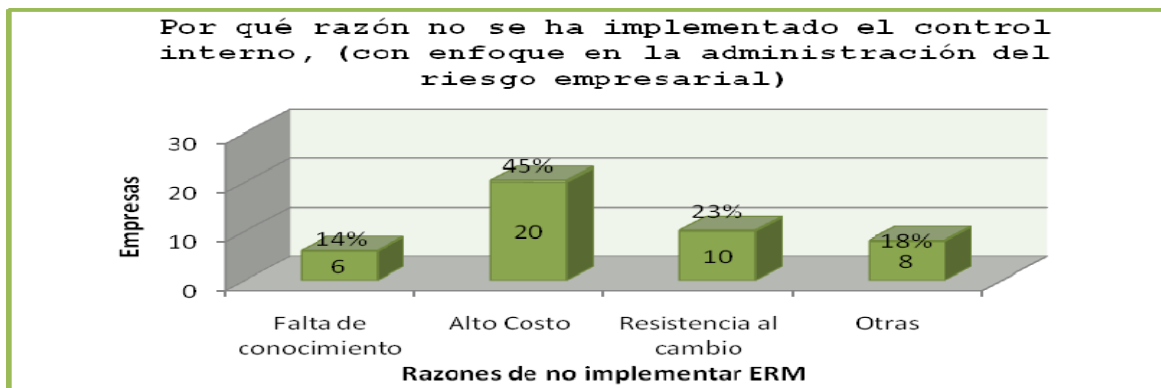
¿Por qué razón no se ha implementado el control interno, (con enfoque en la administración del riesgo empresarial).

- Falta de conocimiento Resistencia al cambio
Alto costo al implementarlo Otras

Objetivo:

Conocer las razones que impiden la implementación del Sistema de Control Interno basado en Administración de Riesgo Empresarial, a la gran empresa del Sector Comercio, del Área Metropolitana de San Salvador.

Razones de no implementar ERM	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de conocimiento	6	14%
Alto Costo	20	45%
Resistencia al cambio	10	23%
Otras	8	18%
Total	44	100%



Interpretación:

Definitivamente el 45% de las empresas manifiestan que el alto costo en la implementación del Sistema de Control Interno ERM, es la mayor razón, mientras un 23% se inclina por la resistencia al cambio.

Pregunta N°11

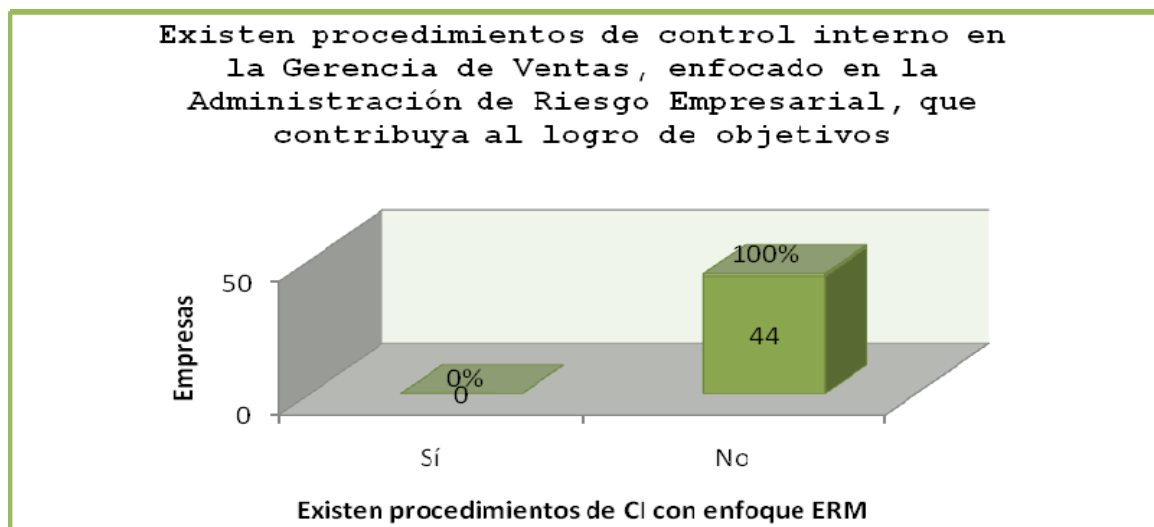
¿Existen procedimientos de control interno en la Gerencia de Ventas, enfocado en la Administración de Riesgo Empresarial, que contribuya al logro de objetivos?

Sí _____ No _____

Objetivo:

Conocer si existe un procedimiento claro y preciso en la Gerencia de Ventas, enfocado en Administración del riesgo empresarial.

Existen procedimientos de CI con enfoque ERM	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	0	0%
No	44	100%
Total	44	100%



Interpretación:

El 100% de los encuestados respondió que no cuentan con un Sistema de Control interno basado en Administración de Riesgos, el cual consideran necesario para el logro de objetivos.

Pregunta N°12

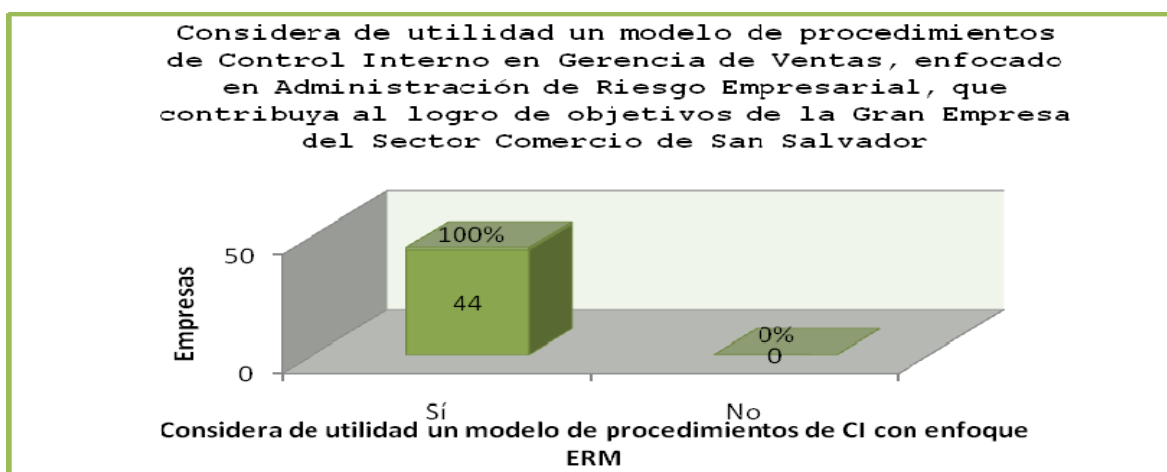
¿Considera de utilidad un modelo de procedimientos de Control Interno en Gerencia de Ventas, enfocado en Administración de Riesgo Empresarial, que contribuya al logro de objetivos de la Gran Empresa del Sector Comercio de San Salvador?

Sí _____ No _____

Objetivo:

Brindar un modelo de procedimientos de Control Interno con enfoque ERM de utilidad para la Gerencia de Ventas y que facilite el logro de objetivos.

Considera de utilidad un modelo de procedimientos de CI con enfoque ERM	Distribución	
	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	44	100%
No	0	0%
Total	44	100%



Interpretación:

El 100% de los encuestados manifiestan la necesidad de un modelo de procedimientos de control interno basado en ERM.⁴⁸

⁴⁸ Guía Básica para Elaborar Trabajos de Investigación / Roberto Carlos Jovel Jovel/ pag.104-109.

Anexo 4

SIMBOLOGIA APLICADA A PROCEDIMIENTOS

Para el diseño de los modelos de procedimiento se emplea la siguiente simbología:

