

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**TRABAJO DE GRADO:**

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA LA  
CASA DEL DEPORTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL, AÑO 2016”**

**PRESENTA:**

**AVILÉS CABALLERO, KARLA MELISSA**  
**HUEZO INTERIANO, ALBERTO ANTONIO**  
**PÉREZ JIMÉNEZ, MARÍA VICTORINA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**DOCENTE DIRECTOR:**

**LICDA. ANA EVELYN FLORES DE BARRERA.**  
**CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, FEBRERO 2017**  
**SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**AUTORIDADES**

LIC. LUIS ARGUETA ANTILLÓN

**RECTOR INTERINO**

ING. ROGER ARMANDO ARIAS

**VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO**

DRA. ANA LETICIA ZA VALETA DE AMAYA

**SECRETARIA GENERAL**

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ

**FISCAL GENERAL INTERINO**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL**

**AUTORIDADES**

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ

**DECANO**

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

**VICE-DECANO**

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ

**SECRETARIO**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA

**JEFE EN FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

LIC. OSCAR RENE BARRERA GARCÍA

**COORDINADOR DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA CARRERA DE  
LICENCIATURA EN CONTADURÍA PÚBLICA**

LICDA. ANA EVELYN FLORES DE BARRERA

**DOCENTE ASESORA**

LIC. BALMORE

**ASESOR METODOLÓGICO**

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a mis queridos padres Alma Iris caballero y Armando Avilés Hernández, por su sacrificio y esfuerzo, por darme la oportunidad de estudiar una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad, gracias por su comprensión cariño y amor.

A mi amada hija alma Valeria por ser mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mis queridas hermanas quienes con sus palabras de apoyo no me dejaron decaer para que siguiera adelante y siempre sea perseverante y cumpla con mis ideales.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante toda mi carrera profesional estuvieron a mi lado apoyándome y logrando que este sueño se haga realidad.

Agradezco también a mi asesora de tesis, por habernos brindado como grupo la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento, así como también habernos tenido toda la paciencia del mundo para guiarnos durante todo el desarrollo de la tesis.

Gracias a todos.

***Karla Melissa Avilés Caballero.***

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco principalmente a dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

### **A mi madre**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus concejos, sus valores, por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracteriza y que me ha infundido siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por brindarme la oportunidad de obtener una carrera universitaria.

### **A mi padrastro**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus concejos y valores, por ser un padre para mí.

### **A mis hermanos**

Por su Apoyo y cariño incondicional

### **Gracias a todos**

*Alberto Antonio Huevo Interiano.*

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios Todo Poderoso:** Por brindarme fortaleza, entendimiento y sabiduría en el trayecto de esta carrera. Por cada una de las misericordias y bendiciones que me brinda; a pesar de los problemas y dificultades encontrados, él me abriga en sus manos y me ayuda a ponerme de pie y seguir adelante.

**A mi familia:** En principal a mi mamá por el apoyo incondicional y por tener fe y confianza de que podría ser una profesional, a mi padre, a mis hermanos/as, a mi esposo y a mi hijo por ser el motor de levantarme cada día y querer seguir adelante y demostrarme de que en la vida todo lo que se quiere se puede lograr.

**Docentes:** por el aporte de sus conocimientos en el desarrollo de clases sus consejos por parte de alguno de ellos.

**Docente asesora:** por el aporte de sus horas para poder realizar nuestra tesis y lograr a culminar nuestro objetivo de ser profesionales.

*María Victorina Pérez Jiménez.*

## INDICE

### Contenido

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCION.....                                  | i  |
| CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....       | 1  |
| 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....                 | 1  |
| 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....               | 2  |
| 1.3 JUSTIFICACION .....                            | 2  |
| 1.4 DELIMITACION.....                              | 3  |
| 1.4.1 DELIMITACION ESPACIAL.....                   | 3  |
| 1.4.2 DELIMITACION TEMPORAL.....                   | 3  |
| 1.5FACTIBILIDAD.....                               | 3  |
| 1.6 OBJETIVOS .....                                | 4  |
| 1.6.1 OBJETIVO GENERAL .....                       | 4  |
| 1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....                  | 4  |
| 1.7SISTEMA DE HIPOTESIS.....                       | 4  |
| 1.7.1 HIPOTESIS GENERAL: .....                     | 4  |
| 1.7.2 HIPOTESIS ESPECÍFICA:.....                   | 5  |
| 1.7.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA. ....                  | 6  |
| 1.7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPOTESIS. ....    | 8  |
| CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION ..... | 10 |
| 2.1. TIPO DE ESTUDIO .....                         | 10 |
| 2.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA ..... | 10 |
| 2.2.1. UNIVERSO .....                              | 10 |
| 2.2.2. MUESTRA.....                                | 10 |
| 2.3 RECOPIACION DE DATOS .....                     | 10 |
| 2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA. ....            | 11 |
| 2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....                  | 11 |
| 2.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....     | 11 |
| 2.4.1 ENCUESTA.....                                | 11 |
| 2.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....      | 12 |
| 2.5.1 ENCUESTA.....                                | 12 |
| 2.5.2 OBSERVACIÓN. ....                            | 12 |

|   |    |
|---|----|
| CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL.....  | 13 |
| 3.1 MARCO LEGAL.....  | 13 |
| 3.1.1 CÓDIGO DE COMERCIO.....   | 13 |
| 3.1.2 CÓDIGO TRIBUTARIO Y SU REGLAMENTO.....  | 14 |
| 3.1.3 LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA<br>PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU REGLAMENTO..... | 14 |
| 3.1.4 LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SU REGLAMENTO.....   | 14 |
| 3.1.5 CÓDIGO DE TRABAJO.....  | 15 |
| 3.1.7 LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.....  | 18 |
| 3.1.8 LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES (SAP).....   | 20 |
| 3.1.9 ORDENANZAS MUNICIPALES DE SAN MIGUEL.....   | 22 |
| 3.2 MARCO HISTORICO.....  | 22 |
| 3.2.1 MARCO HISTORICO DE LA CASA DEL DEPORTE.....   | 22 |
| 3.2.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.....   | 22 |
| 3.2.3 DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO.....  | 23 |
| 3.2.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.....  | 24 |
| 3.2.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....  | 24 |
| 3.2.6 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.....   | 25 |
| 3.2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.....  | 26 |
| 3.2.8 TIPOS DE CONTROL INTERNO.....   | 27 |
| 3.2.9 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....  | 33 |
| 3.2.10 VENTAJAS DEL CONTROL INTERNO.....  | 33 |
| 3.2.11 LIMITACIONES INHERENTES AL CONTROL INTERNO.....  | 34 |
| 3.2.12 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO.....  | 34 |
| 3.3 MARCO TECNICO.....  | 35 |
| 3.3.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO COSO.....  | 35 |
| 3.3.2 EL ENFOQUE COSO EN EL SALVADOR.....   | 36 |
| 3.3.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO COSO.....   | 37 |
| 3.3.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO COSO II.....  | 38 |
| 3.3.5 MANUAL DE CONTROL INTERNO.....  | 72 |
| 3.3.6 METODO PARA EVALUAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO.....   | 73 |
| 3.3.7 SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVES DE MANUALES<br>ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.....                           | 74 |
| CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....   | 77 |
| 4.1 ENTORNO A LA EMPRESA.....   | 77 |
| 4.2 FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....   | 78 |
| 4.3 MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO.....  | 79 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 4.4  | POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL .....                      | 80  |
| 4.5  | PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA CADA OPERACIÓN .....              | 81  |
| 4.6  | FUNCIONES DE LA EMPRESA.....                                     | 82  |
| 4.7  | NIVELES DE AUTORIZACIÓN .....                                    | 83  |
| 4.8  | DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA .....                  | 84  |
| 4.9  | RESGUARDO DE DOCUMENTOS.....                                     | 85  |
| 4.10   | RIESGOS DENTRO DE LA EMPRESA .....                               | 86  |
| 4.11   | DISMINUCIÓN DE RIESGO .....                                      | 87  |
| 4.12   | SEGUROS DE LA EMPRESA.....                                       | 88  |
| 4.13   | DISMINUCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.....                           | 89  |
| 4.14   | CONTROL DE GASTOS .....  | 90  |
| 4.15   | PLAN DE RIESGO.....  | 91  |
| 4.16   | GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....                                     | 92  |
| 4.17   | INFORMACIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO .....                       | 93  |
| 4.18   | IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON BASE COSO.....            | 94  |
| CAPITULO V “DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA<br>LA CASA DEL DEPORTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2016” ..... |  | 96  |
| 5.1  | FASE I PLAN GENERAL.....   | 96  |
| 5.2  | FASE II APLICACIÓN DE COSO II.....                               | 107 |
| 5.3  | FASE III: DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II. .... | 127 |
| 5.4  | FASE IV: EFECTIVIDAD Y BENEFICIO EN LAS OPERACIONES. ....        | 128 |
| CAPÍTULOVI: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.<br>.....   |  | 139 |
| 6.1  | CONCLUSIONES. ....   | 139 |
| 6.2  | RECOMENDACIONES. ....  | 140 |
| 6.3  | BIBLIOGRAFÍA.....  | 142 |
| 6.4  | ANEXOS .....   | 143 |
| 6.4.1  | MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....                           | 144 |
| 6.4.2  | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....                                    | 157 |
| 6.4.3  | MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II.....                 | 178 |
| 6.4.4  | FORMATOS PARA EL CONTROL INTERNO .....                           | 207 |

|  |     |
|--|-----|
| 6.4.4 FORMATOS PARA EL CONTROL INTERNO.....  | 208 |
| 6.4.5 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DIRIGIDO A PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA LA CASA DEL DEPORTE.” ..... | 229 |
| 6.4.6 GLOSARIO .....   | 234 |

## INTRODUCCION

Es de suma importancia tener en cuenta que el Control Interno es una de las bases más fundamentales que predomina en las empresas.

A medida que pasa el tiempo las empresas crecen de manera acelerada experimentando grandes cambios y evoluciones tanto en niveles de producción como en niveles de organización.

El objetivo más importante del control interno es la etapa de la organización en la que se pueda apreciar la delegación de autoridad y responsabilidad en las operaciones realizadas en la empresa.

Nuestro alcance será poder brindarle a la empresa la casa del deporte un documento físico en el que tengan plasmados los procesos y lineamientos a seguir dentro de la empresa.

En el Capítulo I se realiza la formulación del problema, donde se lleva a cabo el planteamiento del problema, así como la justificación de la investigación, se delimita la investigación desde el ámbito espacial y temporal, y la formulación de los objetivos a alcanzar y la realización del sistema de hipótesis.

En el Capítulo II se plasma la metodología de la investigación, el cual muestra el tipo de estudio utilizado, se determina el universo y la muestra, la forma de recopilar información que se describe desde dos perspectivas: investigación bibliográfica e

investigación de campo, así como la descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos, además de la tabulación y procesamiento de los mismos.

El Capítulo III presenta el marco referencial que se compone de: marco legal donde se describen las leyes relacionadas al control interno y el marco teórico los tipos de controles internos y conceptos de este y control interno coso en donde se describe el origen del COSO II a nivel mundial y en El Salvador, así como la reseña del nacimiento de la empresa la casa del deporte.

El Capítulo IV está referido a la presentación, análisis e interpretación de datos obtenidos por la aplicación de encuestas a los diferentes empleados de las casa matriz y sucursales de la casa del deporte de la ciudad de San Miguel, en el cual se muestra por medio de cuadros y gráficos los resultados que se obtuvieron producto del trabajo de campo, este nos muestra elementos claves que sirvieron de guía para la elaboración de la propuesta del Manual de Control Interno en base a COSO II.

El Capítulo V contiene la estructura de la “Propuesta de un Manual de Control Interno en base a COSO II para la empresa denominada la casa del deportede la ciudad de San Miguel” el cual hace referencia al desarrollo de los ocho componentes del COSO II y el desarrollo de políticas y procedimientos de control interno para la empresa.

En el Capítulo VI se desarrollan las conclusiones a las cuales se llegó durante el desarrollo del trabajo, así como también las recomendaciones que se consideran necesarias para la propuesta planteada, de tal manera que la empresa pueda obtener los máximos beneficios como resultado de la aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II y Finalmente se presentan los anexos del trabajo de investigación.

## **TEMA:**

“Diseño de un Manual de Control Interno en la empresa la Casa del Deporte de la ciudad de san Miguel en el año 2016”.

# **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Casa del Deporte es una empresa que se constituyó en Enero de 1978 y sus principales objetivos han sido Relacionar cada uno de los componentes de la industria maquilera operacional y la calidad contextual de las empresas deportivas para un mejor crecimiento económico, en la actualidad tiene cuatro sucursales, SUCURSAL 1: Casa Matriz ubicada en Calle Siramá y 2ª. Av. Nte. N°. 102, San Miguel, SUCURSAL 2: Metrocentro, Local N°20, San Miguel, SUCURSAL 3: 5ª. Av. Nte. N° 205, San Miguel y SUCURSAL 4: Fábrica de Confección de Ropa Deportiva, 2ª Av. Sur y 1ª. Calle Oriente # 201, San Miguel.

Actualmente cuenta con 38 empleados, la casa del deporte es una de las líderes en el posicionamiento comercial preferencial de los clientes en la zona Oriental, en la administración de la empresa La Casa del Deporte hemos observado que no cuentan con una razonable estructura administrativa, un adecuado sistema de control interno, como herramientas indispensables para una óptima utilización de los recursos; a raíz de lo cual se puede observar en la empresa los siguientes Problemas:

- ✓ La empresa no cuenta con un Manual de Control Interno que definan procedimientos y expliquen cómo realizar funciones y tareas.
- ✓ No existe una adecuada asignación de responsabilidades, que delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.
- ✓ No se encuentra establecido un adecuado sistema de control interno, que permita promover la eficiencia, efectividad, economía, ética en la organización.
- ✓ Se detecta la falta de una adecuada segregación de funciones, dando oportunidad a que se cometan y oculten errores y fraudes.

Ante estas situaciones realizamos el presente trabajo de investigación, basándonos en la realidad actual de la empresa, en su organización, estructura administrativa, bibliografía de Control Interno, que presente las alternativas de solución, mediante la creación un Manual de Control Interno para La Casa del Deporte que permita a la empresa, utilizar adecuadamente sus recursos en beneficio de los accionistas, empleados y de la sociedad.

Se interviene en el problema indicado, mediante la creación de un Manual de Control Interno para La Casa del Deporte, para lograr un adecuado control de los recursos: humanos, financieros, materiales, tecnológicos, lo cual permitiría lograr niveles aceptables de rentabilidad, efectividad, eficiencia y economía en las operaciones.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿En qué medida, el diseño de un Manual de Control Interno contribuirá a disminuir o eliminar las debilidades existentes en los procesos de control y brindar asesoramiento en las actividades que se ejecutan actualmente en La Casa del Deporte?

## **1.3 JUSTIFICACION**

La complejidad de los sistemas contables, administrativos y de operaciones, el permanente crecimiento de la empresa, con el aumento en la delegación de autoridad, hacen que se justifique el Diseño de un Manual de Control Interno.

El Control Interno es fundamentalmente un control de operaciones y tiene como actividad básica mejorar las operaciones dentro de la empresa, cuya finalidad es la de Controlar la efectividad de las funciones administrativas, regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa y otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento y rentabilidad.

Para tal efecto la investigación contribuirá con la elaboración de un Manual de Control Interno, que permitirá un adecuado funcionamiento de las operaciones de la empresa La Casa del Deporte.

## **1.4 DELIMITACION**

### **1.4.1 DELIMITACION ESPACIAL**

La investigación se desarrollara en la empresa “la casa del deporte” 1: Casa Matriz ubicada en Calle Siramá y 2ª. Av. Nte. N°. 102, San Miguel, SUCURSAL 1: Metrocentro, Local N°20, San Miguel, SUCURSAL 2: 5ª. Av. Nte. N° 205, San Miguel y SUCURSAL 3: Fábrica de Confección de Ropa Deportiva, 2ª Av. Sur y 1ª. Calle Oriente # 201, San Miguel.

### **1.4.2 DELIMITACION TEMPORAL**

La investigación se desarrollara de mayo a diciembre 2016

## **1.5FACTIBILIDAD**

La posible optimización de los recursos permite a las empresas mejorar su rentabilidad. El Diseño de un Manual de Control Interno en la empresa La Casa del Deporte será una herramienta indispensable para una óptima utilización de sus recursos.

Por esta razón es necesario realizar este trabajo, a base de técnicas de administración, auditoría, control interno, que presenten las alternativas de solución, mediante el diseño de un modelo que permita a la empresa utilizar adecuadamente sus recursos.

Mediante la elaboración de la presente investigación y el desarrollo de un Manual de Control Interno, se beneficiarán: los accionistas de la empresa por cuanto sus recursos financieros se utilizarían en forma más eficiente y generarían mejores rendimientos, los trabajadores por cuanto existiría un mejor clima organizacional, y en general la sociedad se vería beneficiada por las fuentes de trabajo.

Contamos con profesionales de alto prestigio, quienes asesoraran externamente en el desarrollo de este proyecto desde diferentes puntos de vista.

En cuanto a las referencias bibliográficas se ha examinado la existencia de bibliografía suficiente en algunas bibliotecas de la ciudad de San Miguel, e intentamos completar nuestro marco teórico mediante la revisión del Internet.

Tenemos acceso a la información y la colaboración de los accionistas, funcionarios y empleados de la empresa La Casa del Deporte.

Existen los recursos económicos necesarios para llevar adelante este proyecto y sobre todo la firme decisión de lograr esta meta que constituye una de las más importantes de la carrera profesional.

Del resultado serio y responsable que se obtenga de esta investigación, de la confiabilidad de sus datos, de la veracidad del análisis de encuestas y entrevistas, este trabajo tendrá una utilidad tanto teórica como práctica para quienes acudan a él.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Manual de Control Interno en la empresa La Casa del Deporte, para disminuir riesgos y mejorar la gestión administrativa, financiera y de servicios.

### **1.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Establecer técnicas y métodos de supervisión y Monitoreo por medio de los cuales se realicen evaluaciones y control constante al personal en cada una de sus áreas en la Casa del Deporte.
- ✓ Elaborar un manual que permita el diseño de un ambiente de control efectivo e idóneo para Salvaguardar los activos- pasivos a efecto de obtener información financiera objetiva en la empresa La Casa del Deporte.
- ✓ Diseñar formularios que faciliten la aplicación de procedimientos de Control Interno, que ayude a mejorar la eficiencia de las operaciones administrativas.

## **1.7 SISTEMA DE HIPOTESIS**

### **1.7.1 HIPOTESIS GENERAL:**

- Al adoptar un sistema de Control Interno, el cual sea aplicable en las áreas contables y administrativas mejor será la eficiencia de las operaciones de la casa del deporte y sus empleados.

### **1.7.2 HIPOTESIS ESPECÍFICA:**

- Mediante el incremento en la supervisión y monitoreo mejor será la eficiencia de las operaciones contables y administrativas en la casa del deporte de la ciudad de san miguel.
- A mayor salvaguarda de activos y pasivos de la casa del deporte; menor será el riesgo financiero de la empresa.
- Mediante la aplicación de formularios, existirá un mejor control de procedimientos en el área administrativa y contable.

### 1.7.3 MATRIZ DE CONGRUENCIA.

| <b><i>PROBLEMA</i></b>  | <b><i>PROBLEMAS ESPECIFICOS</i></b>   | <b><i>OBJETIVO GENERAL</i></b>   | <b><i>OBJETIVOS ESPECIFICOS</i></b>   | <b><i>HIPOTESIS GENERAL</i></b>   | <b><i>HIPOTESIS ESPECIFICAS</i></b>   |
|---|---|--|---|---|---|
| Carencia de controles administrativos y contables en la empresa la casa del deporte de la ciudad de San Miguel. | <p>No se realizan arquez de caja de una manera periódica en cada una de las sucursales.</p> <p>No se posee un control adecuado de la mercadería que posee cada sucursal.</p> <p>No se verifican los datos en ventas sobre la mercadería que se vende y el precio en que fue vendida.</p> <p>No existe un control adecuado para las Órdenes de trabajo en la</p> | Diseñar un manual de control interno en la empresa la casa del deporte, para disminuir riesgos y mejorar la gestión administrativa financiera y de servicio. | <p>-Establecer técnicas y métodos de supervisión y Monitoreo por medio de los cuales se realicen evaluaciones y control constante al personal en cada una de sus áreas en la Casa del Deporte.</p> <p>-Elaborar un manual que permita el diseño de un ambiente de control efectivo e idóneo para Salvaguardar los activos- pasivos a efecto de obtener información financiera objetiva en la empresa La Casa del Deporte.</p> <p>-Diseñar formularios que faciliten la aplicación de procedimientos de Control Interno, que ayude a</p> | -Al adoptar un sistema de Control Interno, el cual sea aplicable en las áreas contables y administrativas mejor será la eficiencia de las operaciones de la casa del deporte y sus empleados. | <p>-Mediante el incremento en la supervisión y monitoreo mejor será la eficiencia de las operaciones contables y administrativas en la casa del deporte de la ciudad de san miguel.</p> <p>-A mayor salvaguarda de activos y pasivos de la casa del deporte; menor será el riesgo financiero de la empresa.</p> |

|  |          |  |   |  |   |
|--|----------|--|---|--|---|
|  | fábrica. |  | mejorar la eficiencia de las operaciones.<br>Administrativas. |  | -Mediante la aplicación de formularios, existirá un mejor control de procedimientos en el área administrativa y contable. |
|--|----------|--|---|--|---|

#### 1.7.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPOTESIS.

| <i>OBJETIVOS</i>  | <i>HIPOTESIS</i>  | <i>VARIABLES</i>   | <i>CONCEPTO</i>   | <i>OPERACIONALIZACIÓN</i>  | <i>ACCIONES</i>   | <i>INDICADORES</i>   |
|---|---|--|---|--|---|--|
| <p>Establecer técnicas y métodos de supervisión y Monitoreo por medio de los cuales se realicen evaluaciones y control constante al personal en cada una de sus áreas en la Casa del Deporte.</p> | <p>-Mediante el incremento en la supervisión y monitoreo mejor será la eficiencia de las operaciones contables y administrativas en la casa del deporte de la ciudad de san miguel.</p> | <p>Supervisión y Monitoreo “Control Interno” (VI).<br/>Eficiencia de Operaciones contables y administrativas (VD).</p> | <p>Establecimiento de procedimientos que permitan una supervisión sobre las actividades que desempeñan los empleados.<br/>Elaboración de técnicas que faciliten el control periódico al personal.<br/>Establecer técnicas de monitoreo constante sobre las diversas actividades que se implementen.</p> | <p>Aplicación de procedimientos efectivos que den origen a una muy buena supervisión sobre el personal de la empresa.<br/><br/>Aplicación de diversas técnicas que contribuyan a mejorar el control interno.</p> | <p>Verificación constante de los documentos administrativos<br/>Realizar de manera periódica actividades de supervisión sobre el personal.<br/><br/>Creación de controles efectivos y confiables.</p> | <p>Elaboración de manuales de control, segregación de funciones, guía de procedimientos.<br/><br/>Supervisión de cada una de las operaciones que se den dentro de la entidad.<br/><br/>Niveles de Autorización.<br/><br/>Valorar los riesgos que puedan existir.<br/><br/>Mantener un monitoreo constante.</p> |

| <b>OBJETIVOS</b>   | <b>HIPOTESIS</b>   | <b>VARIABLES</b>   | <b>CONCEPTO</b>   | <b>OPERACIONALIZACIÓN</b>  | <b>ACCIONES</b>   | <b>INDICADORES</b>   |
|--|--|--|---|--|---|--|
| -Elaborar un manual que permita el diseño de un ambiente de control efectivo e idóneo para Salvaguardar los activos-pasivos a efecto de obtener información financiera objetiva en la empresa La Casa del Deporte. | -A mayor salvaguarda de activos y pasivos de la casa del deporte; menor será el riesgo financiero de la empresa. | Salva guarda de activos y pasivos “Control Interno” (VI).<br><br>Menor riesgo financiero (VD). | Procedimientos implementados para brindar seguridad a los recursos que posee a empresa, procedimientos que contribuyan a brindar una confianza razonable.<br><br>Contribuir con la disminución de las operaciones no deseadas las cuales afecten y pongan en peligro los activos y pasivos de la empresa. | Implementar métodos efectivos y eficientes.<br><br>Aplicación de normas y leyes.<br><br>Control adecuado de pasivos y activos.<br><br>Utilización de información financiera. | Diseño de un manual de control interno bajo el enfoque COSO.<br><br>Cumplir con los objetivos plasmados.<br><br>Creación de controles efectivos y confiables. | Evaluación de métodos de control.<br><br>Confiabilidad de los métodos de control.<br><br>Niveles de Autorización.<br><br>Eficiencia en las operaciones.<br><br>Documentación segura y confiable. |

## **CAPITULO II: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

### **2.1. TIPO DE ESTUDIO**

Se utilizó el tipo de estudio descriptivo-explicativo, ya que este tipo de estudio busca primeramente especificar las propiedades y las características del fenómeno que se somete a análisis y por otra parte explicativo porque está dirigido a responder las causas de los eventos o sucesos de dicho fenómeno. Por esta razón se consideró conveniente este tipo de estudio; porque nos permitirá identificar los procedimientos de control con que cuenta la empresa la casa del deporte, además para determinar las áreas de mayor riesgo, todo esto para poder establecer los procedimientos necesarios en la evaluación del control interno y la administración del riesgo.

### **2.2. DETERMINACION DEL UNIVERSO Y LA MUESTRA**

#### **2.2.1. UNIVERSO**

El universo de la investigación será de 38 personas quienes conforman la población de la casa matriz y de las tres sucursales en la que se verificaran al área administrativa, área de venta y personal manufacturero.

#### **2.2.2. MUESTRA**

La muestra será de 14 personas quienes conforman el cincuenta por ciento de la casa matriz y de las tres sucursales en la cual están incluidos el personal administrativo, de ventas, contable, de maquila y personal de bodega.

### **2.3 RECOPIACION DE DATOS**

La investigación se llevó a cabo a través de dos etapas, la primera etapa consistió en la investigación de información bibliográfica y la segunda fue una investigación de campo,

en los cuales se utilizaron las técnicas e instrumentos que más se adecuaron al tipo de investigación.

### **2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

La investigación bibliográfica consistió en la recopilación de información mediante la revisión de libros, normativa técnica y legal, trabajos de graduación, documentos oficiales, páginas de internet, entre otros, en lo relacionado al control interno en base a COSO II y las empresas relacionadas al corte y confección de uniformes.

### **2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.**

La investigación de campo consistió en la recolección de información utilizando como instrumento de medición un cuestionario. En dicho cuestionario se incluyeron tanto preguntas cerradas como de selección múltiple, con el objetivo de recopilar la información necesaria que sirvió de base para el desarrollo de una propuesta para la implantación de un manual de control interno en base a COSO II para la empresa la casa del deporte.

## **2.4 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.**

### **2.4.1 ENCUESTA.**

Es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos de información por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investiga

## **2.4.2 OBSERVACIÓN.**

Otra técnica útil para el analista en su progreso de investigación, consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Como técnica de investigación, la observación tiene amplia aceptación científica. Los sociólogos, psicólogos e ingenieros industriales utilizan extensamente ésta técnica con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización. El propósito de la organización es múltiple: permite al analista determinar que se está haciendo, como se está haciendo, quien lo hace, cuando se lleva a cabo, cuanto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

## **2.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Para la aplicación de la metodología que se diseñó fue necesario auxiliarse de técnicas para la recolección de datos, dichas técnicas son las siguientes:

### **2.5.1 ENCUESTA.**

En este instrumento se desarrollaron por escrito una serie de interrogantes claras y comprensibles, consideradas en un orden lógico con el objetivo de recopilar información, que validará o invalidará la necesidad de la implantación de un Manual de Control Interno en base a COSO II en la empresa La casa del deporte.

### **2.5.2 OBSERVACIÓN.**

La relación directa con personal del área administrativa y financiera de la empresa la casa del deporte permitió indagar sobre experiencias y conocimientos que posee el personal sobre la empresa y su funcionamiento, logrando obtener de ellos una fuente valiosa de información para la identificación de los principales problemas que enfrenta la empresa por no tener Controles Internos rigurosos y bien establecidos.

## **CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL**

### **3.1 MARCO LEGAL**

#### **3.1.1 CÓDIGO DE COMERCIO.**

Regula el registro y la legalidad de la empresa, además tiene como función primordial registrar cualquier actividad relacionada con los actos de comercio y las cosas mercantiles.

**Art. 411.-** Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y registrar sus respectivos locales, agencias o sucursales.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- III. Depositar anualmente en el Registro de Comercio el Balance General de su empresa, los Estados de Resultados y de Cambio en el Patrimonio correspondiente al mismo ejercicio del Balance General, acompañados del dictamen del Auditor y sus respectivos anexos; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal.

**Art. 435.-** El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoria.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por Ley.

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la Oficina que ejerce la vigilancia del Estado

**Art. 441** Establece que los comerciantes al cierre de cada ejercicio fiscal están obligados a mostrar la situación económica de la empresa a través del balance general, estado de resultados y anexos incluyendo informes técnicos elaborados por Contadores Públicos y Auditores Externos.

### **3.1.2 CÓDIGO TRIBUTARIO Y SU REGLAMENTO.**

Regula las obligaciones formales y sustantivas que la empresa tiene como contribuyente de los respectivos tributos. Incluyendo además principios y normas jurídicas aplicables, bajo la competencia de la Administración Tributaria y se aplica a las relaciones jurídico tributarias que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias establecidas en las legislaciones aduaneras y municipales.

### **3.1.3 LEY DE IMPUESTO A LA TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES Y A LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y SU REGLAMENTO.**

Las empresas están obligadas al cumplimiento de ésta ley, por el hecho de ser contribuyente debe enterar ante la Dirección General de Impuestos Internos el impuesto en cada período mensual, incluyendo la obligación de poseer libros legalizados, la deducción de créditos fiscales y todo lo relacionado a los ingresos.

### **3.1.4 LEY DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y SU REGLAMENTO.**

Existen diversas obligaciones que deben cumplir las empresas, una de ellas es el sistema de acumulación de ingresos, los costos y gastos, las deducciones y la tasa que se debe aplicar para el cálculo del Impuesto sobre la Renta. Naciendo así la obligación de

formular en cada ejercicio impositivo la presentación y pago del impuesto respectivo ante la Dirección General de Impuestos Internos.

### **3.1.5 CÓDIGO DE TRABAJO.**

Obliga a los patronos a pagar al trabajador su salario en la forma, cuantía, fecha y lugar establecidos, cancelar el equivalente al salario mínimo ordinario durante el tiempo que dejare de trabajar por causa del patrono; los obliga además a adoptar y poner en práctica medidas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo.

**Art. 17.-** Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su denominación, es aquél por virtud del cual una o varias personas se obligan a ejecutar una obra, o a prestar un servicio, a uno o varios patronos, institución, entidad o comunidad de cualquier clase, bajo la dependencia de éstos y mediante un salario.

Quien presta el servicio o ejecuta la obra se denomina trabajador; quien lo recibe y remunera, patrono o empleador.

No pierde su naturaleza el contrato de trabajo, aunque se presente involucrado o en concurrencia con otro u otros, como los de sociedad, arrendamiento de talleres, vehículos, secciones o dependencias de una empresa, u otros contratos innominados y, en consecuencia, les son aplicables a todos ellos las normas de este Código, siempre que una de las partes tenga las características de trabajador. En tales casos, la participación pecuniaria que éste reciba es salario; y si esa participación no se pudiere determinar, se aplicarán las reglas del Art. 415.

**Art. 161.-** Las horas de trabajo son diurnas y nocturnas.

Las diurnas están comprendidas entre las seis horas y las diecinueve horas de un mismo día; y las nocturnas, entre las diecinueve horas de un día y las seis horas del día siguiente.

La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno, salvo las excepciones legales, no excederá de ocho horas diarias, ni la nocturna de siete. La jornada de trabajo que

comprenda más de cuatro horas nocturnas, será considerada nocturna para el efecto de su duración.

La semana laboral diurna no excederá de cuarenta y cuatro horas ni la nocturna de treinta y nueve.

**Art. 167.-** Entre la terminación de una jornada, ordinaria o con adición de tiempo extraordinario, y la iniciación de la siguiente, deberá mediar un lapso no menor de ocho horas.

**Art. 168.-** Las labores que se ejecuten en horas nocturnas se pagarán, por lo menos, con un veinticinco por ciento de recargo sobre el salario establecido para igual trabajo en horas diurnas.

**Art. 169.-** Todo trabajo verificado en exceso de la jornada ordinaria, será remunerado con un recargo consistente en el ciento por ciento del salario básico por hora, hasta el límite legal.

Los trabajos que por fuerza mayor, como en caso de incendio, terremoto y otros semejantes, tuvieren que realizarse excediendo a la jornada ordinaria, se remunerarán solamente con salario básico.

**Art. 170.-** El trabajo en horas extraordinarias sólo podrá pactarse en forma ocasional, cuando circunstancias imprevistas, especiales o necesarias así lo exijan.

**Art. 177.-** Después de un año de trabajo continuo en la misma empresa o establecimiento o bajo la dependencia de un mismo patrono, los trabajadores tendrán derecho a un período de vacaciones cuya duración será de quince días, los cuales serán remunerados con una prestación equivalente al salario ordinario correspondiente a dicho lapso más un 30% del mismo.

**Art. 196.-** Todo patrono está obligado a dar a sus trabajadores, en concepto de aguinaldo, una prima por cada año de trabajo.

**Art. 197.-** Los patronos estarán obligados al pago completo de la prima en concepto de aguinaldo, cuando el trabajador tuviere un año o más de estar a su servicio.

Los trabajadores que al día doce de diciembre no tuvieren un año de servir a un mismo patrono, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional al tiempo laborado de la cantidad que les habría correspondido si hubieren completado un año de servicios a la fecha indicada.

**Art. 314.-** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica medidas adecuadas de seguridad e higiene en los lugares de trabajo, para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo a:

1º) Las operaciones y procesos de trabajo;

2º) El suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;

3º) Las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y

4º) La colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

### **3.1.6 LEY SOBRE SEGURIDAD E HIGIENE DEL TRABAJO.**

Esta ley regula las condiciones de seguridad e higiene en que deberán ejecutar sus labores los trabajadores al servicio de patronos privados, del Estado, de los Municipios y de las Instituciones Oficiales Autónomas.

**Art. 3.-** Todo patrono debe adoptar y poner en práctica, en los lugares de trabajo, medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores, especialmente en lo relativo:

- a) a las operaciones y procesos de trabajo;
- b) al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal;
- c) a las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales, y
- d) a la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones que aíslen o prevengan de los peligros provenientes de las máquinas y de todo género de instalaciones.

**Art. 4.-** Los patronos deberán promover la capacitación de sus administradores, caporales y supervisores, en materia de seguridad e higiene del trabajo, y facilitar la formación y funcionamiento de comités de seguridad, pudiendo solicitar para ello la ayuda y el asesoramiento del Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Deberán asimismo colocar y mantener en lugares visibles, los avisos y carteles sobre seguridad e higiene que juzgue necesarios el Ministerio mencionado; deberán

### **3.1.7 LEY DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DEL SEGURO SOCIAL.**

Se establece el régimen del seguro social, obligando a los patronos y a los empleados a la inscripción y respectiva cotización, las instituciones deben brindar los datos que solicite para fines estadísticos, de carácter confidencial y que no puede utilizarse para otros fines.

**Art. 1.-** De acuerdo al Art. 186 de la Constitución se establece el Seguro Social obligatorio como una institución de Derecho Público, que realizará los fines de Seguridad Social que esta Ley determina.

**Art. 2.-** El Seguro Social cubrirá en forma gradual los riesgos a que están expuestos los trabajadores por causa de:

- a) Enfermedad, accidente común;
- b) Accidente de Trabajo, enfermedad profesional;

c) Maternidad;

d) Invalidez;

e) Vejez;

f) Muerte; y

g) Cesantía involuntaria.

Asimismo tendrán derecho a prestaciones por las causales a) y c) los beneficiarios de una pensión, y los familiares de los asegurados y de los pensionados que dependan económicamente de éstos, en la oportunidad, forma y condiciones que establezcan los Reglamentos Regula las prestaciones a las cuales tienen derecho los trabajadores y las familias de estos, en lo relacionado a la seguridad social por el trabajo desempeñado.

**Art. 29.-** Las cuotas que aportarán los patronos, los trabajadores y el Estado, destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración, se determinarán con base a la remuneración afecta al Seguro Social.

Para la cobertura de los seguros de invalidez, vejez y muerte, el régimen financiero será el denominado de primas escalonadas. Las cuotas iniciales a pagar son del tres punto cincuenta por ciento (3.50%) distribuidos así: patronos, el dos por ciento (2%); trabajadores, el uno por ciento (1%); y el Estado, el medio del uno por ciento (0.50%).

Para la cobertura del régimen general de salud y riesgos profesionales, el patrono aportará el siete punto cincuenta por ciento (7.50%) y el trabajador el tres por ciento (3%), de la referida remuneración. El Estado deberá aportar una cuota fija anual no menor de cinco millones de colones que será ajustada de acuerdo con los estudios actuariales, cada cinco años, y extraordinarios, cuando sea necesario para el mantenimiento del equilibrio financiero del régimen.

Para la cobertura del régimen especial de salud a que se refiere el Art. 99 de esta Ley, el patrono aportará el seis punto sesenta y ocho por ciento (6.68%) y el trabajador el dos punto sesenta y siete por ciento (2.67%), de la remuneración antes mencionada.

Los pensionados por el Instituto, que indiquen los reglamentos, aportarán al régimen de salud el seis por ciento (6%) de su pensión, excluidas las prestaciones Accesorias para tener derecho a recibir prestaciones médicas, hospitalarias, farmacéuticas y auxilio de sepelio, en igualdad de condiciones que los asegurados activos.

### **3.1.8 LEY DEL SISTEMA DE AHORRO DE PENSIONES (SAP).**

Ley que rige el buen funcionamiento de las empresas, obliga a los patronos a efectuar la afiliación de los empleados y pagar la cotización en forma mensual ante la institución designada por la misma ley.

**Art. 13.-** Durante la vigencia de la relación laboral deberán efectuarse cotizaciones obligatorias en forma mensual al Sistema por parte de los trabajadores y los empleadores.

La obligación de cotizar termina al momento en que un afiliado cumple con el requisito de edad para pensionarse por vejez, aunque no ejerza su derecho y continúe trabajando.

Así mismo, cesará la obligación de cotizar cuando el afiliado sea declarado inválido total mediante segundo dictamen o cuando se pensione por vejez de conformidad al inciso primero del artículo 104 de esta Ley, antes del cumplimiento de las edades a que se refiere el inciso segundo del mismo.

Si un afiliado continúa trabajando siendo pensionado por invalidez total o parcial declarada mediante primer dictamen o siendo pensionado por invalidez parcial mediante segundo dictamen, deberá enterar la cotización a que se refiere el literal a) del artículo 16 de esta Ley y la comisión señalada en el literal d) del artículo 49 de la misma.

Así mismo, los pensionados por invalidez a causa de riesgos profesionales deberán cotizar los porcentajes a que se refiere el inciso anterior, de acuerdo a lo que señala el inciso final del artículo siguiente.

El cese de la obligatoriedad de cotizar operará sin perjuicio de los aportes voluntarios que los afiliados decidan efectuar y de los acuerdos entre empleador y trabajador para efectuar contribuciones adicionales, cumplidas las condiciones para el cese de dicha obligatoriedad.

Monto y distribución de las cotizaciones

**Art. 16.-** Los empleadores y trabajadores contribuirán al pago de las cotizaciones dentro del Sistema en la proporciones establecidas en esta Ley.

La tasa de cotización será de un máximo del trece por ciento del ingreso base de cotización respectiva.

Esta cotización se distribuirá de la siguiente forma:

a) Diez punto tres por ciento (10.3%) del ingreso base de cotización, se destinará a la cuenta individual de ahorro para pensiones del afiliado. De este total, 6.25% del ingreso base de cotización será aportado por el trabajador y 4.05%, por el empleador; y

b) Un máximo del dos punto siete por ciento (2.7%) del ingreso base de cotización, se destinará al contrato del seguro de invalidez y sobrevivencia que se establece en esta Ley y el pago de la Institución Administradora por la administración de las cuentas individuales de ahorro para pensiones. Este porcentaje será de cargo del empleador.

### **3.1.9 ORDENANZAS MUNICIPALES DE SAN MIGUEL.**

Toda Empresa debe efectuar el cumplimiento de estas ordenanzas que tienen la finalidad de establecer el marco normativo para el cobro de las tasas por los servicios que presta la municipalidad. Las tasas a las que se sujetan las Empresas son: Tasas por Servicios Administrativos y Jurídicos, Tasas por Servicios Administrativos.

### **3.2 MARCO HISTORICO**

#### **3.2.1 MARCO HISTORICO DE LA CASA DEL DEPORTE**

La Casa del Deporte es una empresa que se constituyó en Enero de 1978 y sus principales objetivos han sido Relacionar cada uno de los componentes de la industria maquilera operacional y la calidad contextual de las empresas deportivas para un mejor crecimiento económico, en la actualidad tiene cuatro sucursales.

SUCURSAL 1: Casa Matriz ubicada en Calle Siramá y 2ª. Av. Nte. N°. 102, San Miguel, SUCURSAL 2: Metrocentro, Local N°20, San Miguel.

SUCURSAL 3: 5ª. Av. Nte. N° 205, San Miguel y;

SUCURSAL 4: Fábrica de Confección de Ropa Deportiva, 2ª Av. Sur y 1ª. Calle Oriente # 201, San Miguel.

Actualmente cuenta con 38 empleados, la casa del deporte es una de las líderes en el posicionamiento comercial preferencial de los clientes en la zona Oriental.

#### **3.2.2 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO.**

Desde su nacimiento, las empresas se han encontrado con diversas necesidades como mantener la integridad de sus activos asegurándose que se encuentren en óptimas condiciones para sacar el mayor provecho de ellos; también las empresas requieren que la información financiera sea lo más verídica posible, ya que de ello dependen las decisiones más trascendentales que se tomen en la organización; por otra parte, se necesita que las operaciones se apeguen a la normativa y leyes que por su naturaleza le son aplicables.

En los últimos años esta necesidad se ha incrementado por diversos factores como cambios tecnológicos, diversidad de operaciones y la misma globalización de las economías. De igual forma los riesgos han incrementado y con ello la necesidad de que los controles internos se modifiquen y se ajusten a las exigencias de cada empresa.

Algunos autores atribuyen el nacimiento del control interno desde los tiempos de Lucas Paccioli, creador de la partida doble. “En 1494, el Franciscano Fraile Lucas Paccioli conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre Contabilidad de Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero es hasta finales del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Desde el año 1862 hasta 1905, el control interno creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo a Estados Unidos hacia 1900 aclarando que los objetivos del control interno eran la detección y prevención de fraudes y errores.

La primera definición de control interno fue promulgada hasta 1949 por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos Certificados con un concepto más amplio incluyendo no solo las funciones de los departamentos financieros y contables, sino también las administrativas. Dicho concepto sufre modificaciones incluidas en SAS N. 55 Declaraciones sobre Normas de Auditoría (Statement on Auditing Standards) por sus siglas en inglés hasta 1978 y posteriormente en 1992 por la Comisión Nacional Sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, situación que posteriormente se ampliará.

### **3.2.3 DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO.**

“El control interno es el proceso diseñado, implementado y mantenido por los encargados del gobierno o mando corporativo, la administración y otro personal, para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto a

la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”

“El control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y razonabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y estimular la adhesión a las practicas ordenadas por la gerencia.”

“Plan organizacional entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada y mixta para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”

#### **3.2.4 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.**

El control interno desde su diseño, pasando por la implantación, desarrollo, evaluación y mejoramientos, persigue objetivos siempre encaminados a mejorar el funcionamiento de la empresa. De manera que los objetivos del control interno son:

- “Salvaguarda de los activos
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las normas y leyes aplicables
- Eficiencia, eficacia y economía en las operaciones
- Adhesión a las políticas establecidas por la administración.

#### **3.2.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.**

La importancia del control interno radica principalmente en ser un instrumento de apoyo para la empresa en el logro de sus objetivos, en la obtención de información financiera confiable, en el cumplimiento de normativa y leyes aplicables, en la detección y

corrección de errores, detección y corrección de fraudes, ajustarse al medio cambiante y competitivo en el que se desempeñan; todo ello con la intención de evitar encontrarse con sorpresas en el camino, y en caso que se encuentren, poder corregirlas a tiempo.

Una empresa al no contar con control interno, no ejercería control sobre las operaciones y no se encontraría en la capacidad de detectar y prevenir fraudes por no contar con un instrumento de apoyo a la gerencia, ya que el propósito final del control interno es en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

### **3.2.6 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.**

Los principios del control interno constituyen los fundamentos específicos y de aceptación general para el diseño, aplicación y funcionamiento del mismo para las empresas en las áreas operativas, administrativas y financieras.

Es por ello que el ejercicio del control interno implica el seguimiento de los principios siguientes:

- “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 solo 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 recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y 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.
- Los principios de imparcialidad y publicidad: Consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie puede sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información

### **3.2.7 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.**

Existe diversidad de afirmaciones que caracterizan al control interno como un medio eficiente para controlar las operaciones, en la medida en que todos en la entidad conozcan y desarrollen el papel que les corresponde para contribuir con su eficiencia. En tal sentido, las características del control interno son:

- “Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La Auditoría Interna o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones pertinentes para mejorarlo.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.

- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes. - Debe considerarse una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.

- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de organización. - No mide desviaciones, permite identificarlas.

- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones

### **3.2.8 TIPOS DE CONTROL INTERNO.**

De acuerdo a la finalidad se clasifica en:

- administrativo y financiero-contable.

Desde el punto de vista de la oportunidad o momento de ser aplicado se clasifica en:

- previo, concurrente y posterior.

#### **a)EL CONTROL INTERNO FINANCIERO-CONTABLE.**

El control interno financiero-contable comprende el conjunto de políticas y procedimientos que de manera coherente se adaptan a las actividades de la entidad y que son llevados a cabo por la administración, Junta Directiva y el resto del personal para garantizar razonablemente la salvaguarda de los activos, obtención de información financiera veraz y confiable, cumplimiento de leyes y normas legales.

Los objetivos del control interno financiero-contable inmersos en su definición se dividen en tres grandes grupos definidos así:

- ✓ *Objetivos de procedimientos y clasificación de las transacciones.* Están encaminados a que todas las operaciones se registren oportunamente, por el importe correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable en que se llevan a cabo con el objeto de:

- Permitir la preparación de estados financieros de acuerdo a principios de contabilidad y Normas Internacionales de Información Financiera y con sujeción a las demás disposiciones legales o cualquier otro criterio aplicable para la formulación de dichos estados financieros
- Para mantener el control contable de los activos.
- ✓ *Objetivos de salvaguarda física.* Su finalidad es restringir el acceso a los activos y se permita solo con la autorización de la administración, de esta manera estarán debidamente protegidos ya que su acceso o disposición será para fines de la entidad.
- ✓ *Objetivos de verificación y evaluación.* Que toda la información esté debidamente contabilizada, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva y de esta manera los registros, la información gerencial y los estados financieros presentados sean producto de periódicas conciliaciones.

El diseño, implantación y mejoramientos del control interno en el área financiera y contable es de suma importancia principalmente por las razones siguientes:

- La contabilidad es un recurso de gran importancia, ya que una de sus principales funciones es servir de medio para controlar las operaciones de la empresa y los bienes y valores que conforman su patrimonio. Es por ello que es necesario que en toda empresa se mantenga un régimen de control interno en el área contable que permita fiscalizar las reglamentaciones y las órdenes impartidas logrando así más eficiencia en la ejecución de los trabajos, evitando la realización de irregularidades y maniobras dolosas en tal área.
- También, el manejo de las finanzas constituye una rama esencial en las actividades económicas de una empresa. De la buena administración del efectivo depende en un

porcentaje muy alto la existencia de los negocios, pues se necesita cubrir pagos a empleados, ejecutivos, compra de maquinaria y equipo, gastos de operación, etc., por lo tanto, las medidas de control interno que se apliquen a esta área contribuirán al logro de los objetivos empresariales.

- Por otra parte, las empresas ante problemas de liquidez se les hace imposible hacerles frente a sus obligaciones y se ven forzadas a clausurar sus operaciones, por tanto, el buen manejo de la liquidez y la corrección financiera oportuna en una empresa son necesarias para sostenerse.

### **LOS ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO CONTABLE SON:**

- Definición de autoridad y responsabilidad: las organizaciones deben contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables, contratación, pago, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
  
- Segregación de Funciones:
  - Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente el control físico, el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio.
  
  - Las organizaciones deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separadas y autónomas.
  
  - Ningún funcionario debe tener completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operación.
  
  -
  
- Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes: la parte de comprobación interna consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que se aseguren una buena organización un funcionamiento eficiente y ofrezcan protección contra fraudes.

- Uso de procedimientos de auditoría: representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación.

#### **b) CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.**

A diferencia del control interno contable, el control interno administrativo está constituido por el conjunto de políticas y procedimientos llevados a cabo por la administración, Consejo de Directores y demás personal para aportar seguridad razonable en cuanto a la efectividad, eficiencia y economía en el desarrollo de las operaciones y adhesión a las políticas establecidas por la administración.

De acuerdo a lo expresado por Gustavo Cepeda en su obra “Auditoría y Control Interno”, el diseño, implantación, desarrollo, revisión y fortalecimiento del control interno administrativo debe orientarse a los siguientes objetivos:

- “Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas. - Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
- Definir medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
- Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte de Unidad de Auditoría Interna.

- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

### **LOS ELEMENTOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO SON:**

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.

### **c) CONTROL INTERNO PREVIO.**

Es el que se ejerce previamente a la acción, es decir, son aquellas medidas que se aplican antes que se ejecuten las transacciones, acciones u operaciones con el propósito de establecer su legalidad veracidad, conveniencia y oportunidad en función de los fines, programas y presupuesto de la entidad.

En lugar de esperar los resultados y compararlos con los objetivos, es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Este tipo de control interno es importante ya que permite a la administración evitar problemas en lugar de corregirlos posteriormente, pero requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

#### **d) CONTROL INTERNO CONCURRENTE.**

Es el que se da sobre la marcha de la operación, transacción o actividad que se esté desarrollando en la entidad. Dicho control implica la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades según ocurran, en otras palabras, puede ayudar a garantizar que el plan se llevará a cabo en el tiempo específico y bajo las condiciones requeridas.

La forma más común conocida de este tipo de control es la supervisión directa, es decir, cuando un administrador supervisa las acciones de un empleado de manera directa, el administrador puede verificar de forma concurrente las actividades de éste y corregir los problemas que pueden presentarse.

#### **e) CONTROL INTERNO POSTERIOR.**

Es el control encargado de evaluar la efectividad, eficiencia, eficacia y economía de los controles que ejecuta la administración. Implica verificar si todas las actividades se dieron de la manera correcta, ejerciendo control posterior sobre las metas, objetivos o resultados alcanzados con las operaciones o actividades y en caso que se necesite, aplicar las acciones correctivas pertinentes.

### **3.2.9 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.**

Existen diferentes criterios acerca de los elementos que componen el control interno tradicional; sin embargo, con el fin de unificar criterios se plantean los siguientes:

#### **a) AMBIENTE DE CONTROL**

Se define como la actitud de los encargados del gobierno y demás personal de la entidad hacia la importancia del control interno dentro de la misma.

#### **b) SISTEMA CONTABLE**

El sistema contable es el segundo elemento del control interno tradicional, es utilizado para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar las transacciones de una entidad por consiguiente permite conocer la situación financiera para una correcta toma de decisiones.

#### **d) PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Son el elemento adicional al ambiente de control y al sistema contable y consiste en las políticas y procedimientos establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos de la entidad.

### **3.2.10 VENTAJAS DEL CONTROL INTERNO.**

Como toda herramienta de apoyo a la gerencia, el control interno participa en la entidad compartiendo con la administración la responsabilidad por el logro de los objetivos de la organización. Es así como el control interno proporciona ventajas como las siguientes:

- “Fomentar y aumentar la buena administración por medio de la eficiencia en la capacitación y uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- Salvaguardar el patrimonio de la entidad asegurando su integridad y evitando que se haga uso indebido del mismo, ya sea previniendo o descubriendo los errores y fraudes.
- Mejorar la confiabilidad de la información financiera que se genere, proporcionando información exacta, veraz, completa y oportuna de las operaciones de las entidades.
- Fomentar y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos, normas y políticas respectivas aplicables a sus operaciones.

### **3.2.11 LIMITACIONES INHERENTES AL CONTROL INTERNO.**

Uno de los aspectos implícitos en la definición de control interno es que solo aporta un grado razonable de seguridad en la consecución de los objetivos de la entidad, ya que se ve afectado por limitaciones difíciles de evadir y que están presentes en los controles internos de todas las entidades independientemente de su actividad económica, tamaño y patrimonio. Por tanto, algunas de las limitaciones inherentes a los controles internos son:

- El requerimiento usual de que un control establecido sea costo-beneficioso.
- La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales.
- El error humano debido a un mal entendido, descuidos y fatiga.
- La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

### **3.2.12 RESPONSABLES DEL CONTROL INTERNO.**

En una entidad sin importar su naturaleza, todos son responsables del control interno hasta cierto punto convirtiéndose en un elemento importante para lograr la eficiencia y la

efectividad del mismo, ya que corresponde a todos los niveles aplicarlo; sin embargo, la responsabilidad máxima recae sobre la administración.

El consejo de directores es responsable de su aplicación por proporcionar gobierno, guía y supervisión reguladora. Asimismo, el resto del personal es responsable hasta cierto grado por realizar acciones necesarias para llevarlo a cabo.

A la Unidad de Auditoría Interna o quien haga sus veces le corresponde la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

### **3.3 MARCO TECNICO.**

#### **3.3.1 ANTECEDENTES DEL CONTROL INTERNO COSO.**

En Estados Unidos surgió la Comisión Treadway National Comitionon Fraudulent Financial Reporting (Comisión Nacional sobre presentación fraudulenta de reportes financieros), recibe dicho nombre a causa de su presidente James C. Treadway Jr.

El objetivo mayor de esta comisión fue identificar los factores causales de la información financiera fraudulenta y hacer recomendaciones para reducir su incidencia.

Dicha comisión, creó en el año de 1985 el “Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway” (Committee of Sponsoring Organizations) por sus siglas en inglés COSO, constituido por representantes de prestigiosas organizaciones tales como:

- American Accounting Association (AAA) Asociación Americana de Contadores.
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.
- Financial Executive Institute (FEI) Instituto de Ejecutivos Financieros.
- Institute of Internal Auditors (IIA) Instituto de Auditores Internos.

- Institute of Accountants Management (IMA) Instituto de Gerentes Contables.

La comisión Treadway, llamó a las organizaciones patrocinadoras para trabajar conjuntamente debido a una insatisfacción anterior a todo lo relacionado con la regulación del control interno. Se buscaba integrar los diversos conceptos y definiciones de control interno, y para desarrollar un punto de referencia en común. Sugirió que esta orientación debería ayudar a las empresas a mejorar su sistema de control interno, y a evaluar su efectividad.

Para ello, se hizo una revisión de la literatura relacionada con el control interno. Los resultados publicados por el Instituto de Gerentes Contables Institute of Management Accountants (IMA), recomendaron que las organizaciones patrocinadoras emprendieran un proyecto a fin de proveer criterios prácticos ampliamente aceptados para el establecimiento del control interno y la evaluación de su efectividad.

La fuerza de trabajo recomendó que el criterio estuviera dirigido a las necesidades de la administración dado que es ésta quien tiene la responsabilidad primaria por el establecimiento, monitoreo, evaluación e información sobre el control interno. Sin embargo, sugirió que el criterio debería desarrollarse mediante un proceso que derivara en la aceptación de los otros grupos que tuviesen interés significativo en el control interno incluyendo auditores internos y externos, educadores y cuerpos reguladores.

Resultado de esta recomendación es la presentación de una Estructura Integrada de Control Interno (Internal Control- Integrated Framework), cuya redacción fue encomendada a una conocida firma española Coopers&Lybrand y publicado en Estados Unidos en 1992.

### **3.3.2 EL ENFOQUE COSO EN EL SALVADOR.**

El informe COSO es lo más reciente que se ha venido implementando en los últimos años en los controles internos, por lo que El Salvador, se vio en la necesidad de obtener

información sobre dicho sistema para adoptarlo logrando hasta en el año 2003 darlo a conocer en una forma más amplia a través de seminarios impartidos.

Uno de los cuales conviene mencionar fue el que se impartió el cuatro de noviembre del 2003, durante el Congreso Interamericano de Contaduría Pública, celebrado en El Salvador, sin embargo con anterioridad a este evento ya se contaba con alguna bibliografía sobre el modelo COSO proveniente de México y de Colombia, así como también muchas compañías transnacionales y gubernamentales con representación en este país estaban y están siendo capacitadas para utilizarlo como herramienta fundamental para el control interno .

El propósito de impartir información sobre el sistema COSO es para que los contadores y auditores puedan lograr mejorar la manera de llevar los controles internos y orientar a los comerciantes dándoles la información necesaria que se amerita ante tal sistema.

### **3.3.3 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO COSO.**

El Informe COSO sobre el control interno es importante básicamente por dos hechos:

- 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 negocio, los legisladores, los entes reguladores y otros. Ello daba como resultado malas comunicaciones y distintas expectativas, lo cual ocasionaba problemas en las empresas. Con el Informe COSO esto se soluciona.
- Actualizó la práctica del control Interno lo mismo que los procesos de diseño implantación y evaluación.

El Sistema COSO se ha constituido en una herramienta de gran utilidad para aquellas empresas que desean mantener controles que les permitan ser eficientes y eficaces en el desarrollo de su trabajo.

Por ser un concepto más amplio, y de criterios unificados genera más confianza a la administración ya que si bien es cierto, ésta comparte la responsabilidad con el control

interno en el logro de los objetivos de la organización, la responsabilidad primaria por el diseño, implantación y mejoramientos del control interno recae únicamente en la administración.

### **3.3.4 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO COSO II.**

#### **a) Ambiente Interno.**

El ambiente interno abarca el talento de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

Esta sección describe brevemente el impacto que pueden tener los elementos del ambiente interno en el éxito o fracaso de una organización y expone algunas afirmaciones de la filosofía de gestión de riesgos, técnicas para evaluar el grado en que se halla integrada dicha filosofía en la cultura de la entidad y herramientas para fomentar una cultura de integridad y valores éticos.

#### **a.1) Impacto.**

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

### a.2) Filosofía de la Gestión de Riesgos.

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Dicha filosofía queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones.

Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencie la filosofía, no sólo con palabras, sino con acciones diarias.

### a.3) Integridad y Valores Éticos.

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización.

La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talanto al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización. Un talanto adecuado al nivel más alto contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.

- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos clave de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia organización.

Para realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de las normas establecidas por parte de los empleados, algunas empresas utilizan periódicamente grupos de debate dentro de la plantilla. Esta información, procesada a menudo con la ayuda de tecnología, se emplea para “validar” los valores fundamentales. También puede emplearse la tecnología para habilitar el intercambio y actualización de información, así como para realizar el seguimiento del cumplimiento por parte de los empleados del código de conducta y de las políticas, estándares y procedimientos relacionados.

#### **b) Establecimiento de Objetivos.**

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una

gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

#### b.1) Objetivos Estratégicos.

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, que se expondrán en capítulos posteriores, durante el proceso de establecimiento de la estrategia.

#### b.2) Objetivos Relacionados.

Los objetivos al nivel de empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub-objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.

#### b.3) Riesgo Aceptado.

El riesgo aceptado puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

Algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Algunas empresas, en especial las de servicios financieros y el sector energético (petróleo y gas), son capaces de adoptar enfoques sofisticados de aproximación al riesgo aceptado usando técnicas cuantitativas. Las organizaciones avanzadas pueden expresar el riesgo aceptado empleando medidas relativas al mercado o de capital riesgo.

#### b.4) Determinación de la Tolerancia al Riesgo.

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.

#### **c) Identificación de Eventos.**

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

#### c.1) Vinculación de Eventos y Objetivos.

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición.

En otras circunstancias, la identificación de riesgos no resulta inmediatamente evidente, por lo que se emplean diversas técnicas, como se comenta en los siguientes párrafos.

#### c.2) Técnicas de Identificación de Eventos.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos. Estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización. A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

#### c.3) Inventarios de Eventos.

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización. Cuando se trata de listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos corporativos de la entidad.

#### c.4) Talleres de Trabajo.

Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitual-mente a personal de muy diversas funciones o niveles, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados, por ejemplo, con los objetivos estratégicos de una unidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitual-mente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes. Algunas organizaciones, en conexión con el establecimiento de objetivos, ponen en marcha un taller en que participa la alta dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

#### c.5) Entrevistas.

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma notas. Su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

#### c.6) Cuestionarios y Encuestas.

Los cuestionarios abordan una amplia gama de cuestiones que los participantes deben considerar, centrando su reflexión en los factores internos y externos que han dado, o pueden dar lugar, a eventos. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, según sea el objetivo de la encuesta. Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

#### c.7) Análisis del Flujo de Procesos.

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Una vez realizado este esquema, los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis del flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

#### c.8) Principales Indicadores de Eventos e Indicadores de Alarma.

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de Internet. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real. Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

#### c.9) Seguimiento de Datos de Eventos con Pérdidas.

El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas, a fin de predecir futuros sucesos. La información de eventos se emplea habitualmente en la

evaluación de riesgos –basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto– pero también puede ser útil para identificar eventos mediante la creación de una base de discusión basada en hechos, la institucionalización del conocimiento (que resulta particularmente útil en situaciones de alta rotación del personal) y servir como fuente para comprender las interdependencias entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos predictivos y causales. Existen bases de datos externas, desarrolladas y mantenidas por proveedores de servicios y disponibles mediante suscripción, que hacen referencia a eventos con pérdidas asociadas. En algunos sectores, como el de banca, se han formado consorcios para compartir información interna. Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos.

La información de bases de datos externas puede resultar útil para complementar la información generada internamente para estimar la probabilidad e impacto de eventos futuros, en particular para acontecimientos posibles con una baja probabilidad (que es altamente improbable que la empresa haya experimentado en el pasado), pero con un alto impacto. Por ejemplo, una de estas bases de datos contiene información de eventos con pérdidas asociadas para varios sectores, donde se declararon pérdidas operativas superiores a un millón de dólares. Algunas empresas realizan el seguimiento de una gama de datos externos. Por ejemplo, las grandes empresas realizan el seguimiento de varios de los principales indicadores económicos, con el fin de identificar movimientos que apunten a un cambio en la demanda de sus productos y servicios. De manera similar, las instituciones financieras realizan el seguimiento de cambios en las políticas mundiales para identificar principales indicadores que apunten a una modificación en las estrategias futuras de inversión, así como acontecimientos que exijan una modificación inmediata de las carteras de inversión.

#### c.10) Identificación Continúa de Eventos.

Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo. También se identifican eventos posibles de manera continua en conexión con las actividades diarias propias del negocio.

#### c.11) Interrelación de Eventos que pueden afectar a los Objetivos.

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impacto sobre el logro de un objetivo. Para conseguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, algunas empresas utilizan diagramas de eventos en árbol, también conocidos como diagramas de espina de pescado. Un diagrama de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y en el modo en que múltiples eventos afectan a su logro.

#### c.12) Clasificación de Eventos por Categorías.

Mediante la agrupación de posibles eventos de características similares, la dirección puede determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos.

Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a des-arrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

#### **d) Evaluación de Riesgos.**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

Algunas de las técnicas empleadas en la evaluación de riesgos; evaluaciones de riesgos inherentes y residuales, empleando técnicas cualitativas, tales como la clasificación de riesgos y el uso de cuestionarios, y técnicas cuantitativas, tales como técnicas probabilísticas de valor en riesgo, valor de mercado en riesgo, distribuciones de pérdidas y análisis retrospectivo, y técnicas no probabilísticas tales como análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, pruebas de tolerancia a situaciones límite y benchmarking. También se exponen técnicas para atribución del riesgo y el capital empleadas para estimar el capital requerido por los riesgos aceptados, el modo de presentar los riesgos en mapas de riesgo, mapas de calor o presentaciones numéricas y las técnicas para las visualizaciones del riesgo al nivel de la organización.

##### **d.1) Riesgo Inherente y Residual.**

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.

El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

El riesgo residual refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección para mitigar el riesgo inherente. Estas acciones pueden incluir las estrategias de diversificación relativas a las concentraciones de clientes, productos u otras, las políticas y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para revisar medidas de rendimiento e implantar acciones al respecto o la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, pueden reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

#### d.2) Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas.

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

#### d.3) Escalas de Medición.

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se debe aplicar alguna forma de medición. A modo de ejemplo, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: nominal, ordinal, de intervalo y de proporción.

#### d.4) Medición Nominal.

Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro. Los números asignados en la medición nominal sólo tienen una función de identificación y los elementos no pueden ser ordenados, clasificados ni agregados.

#### d.5) Medición Ordinal.

En este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas del tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala. La dirección determina si el elemento uno es más importante que el elemento dos. Por ejemplo, la dirección puede estimar que la probabilidad de que un nuevo virus informático afecte a sus sistemas es superior a la probabilidad de transmisiones de información confidencial por parte de la plantilla.

#### d.6) Medición de Intervalo.

Utiliza una escala de distancias numéricamente iguales. Si, por ejemplo, el impacto de la pérdida de producción de una máquina clave se mide como “tres”, el impacto de una caída de tensión de una hora como “seis” y el efecto de 100 puestos vacantes como “nueve”, la dirección puede determinar que la diferencia en impacto entre la pérdida de producción de una máquina y una caída de tensión de una hora es la misma que la diferencia entre una caída de tensión de una hora y la existencia de 100 puestos vacantes. Esto no significa, sin embargo, que el impacto del evento medido con un “seis” sea el doble de importante que el impacto del evento medido con un “tres”.

#### d.7) Medición por Ratios.

Una escala de este tipo permite concluir que, si al impacto posible de un evento se le asigna un “tres” y al de otro se le asigna un “seis”, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. Esto es así por-que la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace. En el presente documento, las mediciones nominal y ordinal se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y de razón son cuantitativas.

#### d.8) Técnicas Cualitativas.

Si bien algunas evaluaciones cualitativas de riesgos se establecen en términos subjetivos y otras en términos objetivos, la calidad de estas evaluaciones depende principalmente del conocimiento y juicio de las personas implicadas, su comprensión de los acontecimientos posibles y del contexto y dinámica que los rodea.

#### d.9) Técnicas Cuantitativas.

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo empleando mediciones de intervalo o de razón. Los métodos cuantitativos incluyen técnicas probabilísticas, no probabilísticas y de benchmarking. Una consideración importante en la evaluación cuantitativa es la disponibilidad de información precisa, ya sea de fuentes internas o externas, y uno de los retos que plantea el uso de estas técnicas es el de obtener suficientes datos válidos.

#### d.10) Técnicas Probabilísticas.

Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de

distribución estadística. Las técnicas probabilísticas incluyen modelos en riesgo (incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo. Valor en riesgo. Los modelos de valor en riesgo (Value-at-risk, VaR) están basados en supuestos de distribución estadística acerca del cambio en el valor de un elemento o conjunto de elementos, asumiéndose que dicha variación no superará un determinado nivel de confianza a lo largo de un determinado periodo de tiempo.

Estos modelos se utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, tal como el nivel estimado de pérdidas que debe superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%. La dirección selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en la tolerancia al riesgo establecida. Las mediciones del valor en riesgo se utilizan en ocasiones para racionalizar el capital requerido por las unidades de negocio mediante la estimación, con un alto grado de confianza y a lo largo de un horizonte temporal especificado, del capital necesario para cubrir posibles pérdidas.

Normalmente, se hace coincidir el periodo de medición del capital con el periodo de evaluación del rendimiento. Una aplicación del valor en riesgo es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgo de variaciones de precio que afecten a instrumentos financieros, así como por otras instituciones no mercantiles. El valor de mercado en riesgo se define como la pérdida máxima estimada para un instrumento o cartera que puede esperarse a lo largo de un horizonte temporal da doy con un nivel de confianza determinado.

#### d.11) Flujo de Caja en Riesgo.

Esta medición es similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o unidad de negocio con relación a un objetivo

esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido. Está basada en hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística.

El flujo de caja en riesgo se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos relacionadas con factores ajenos al precio de mercado. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores que desee medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluya una variable como el tipo de cambio de divisas o bien múltiples variables como las variaciones en el producto interior bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto corporativo en investigación y desarrollo. Estas mediciones permitirán a la empresa evaluar su riesgo en el cambio de divisas en relación con los flujos de caja o el comportamiento a nivel más amplio del flujo de caja.

#### d.12) Beneficio en Riesgo.

De manera similar al flujo de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio contable de una organización o unidad de negocio, que no debería excederse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dicho beneficio en forma de distribución estadística.

#### d.13) Distribuciones de Pérdidas.

Algunas estimaciones probabilísticas de pérdidas operativas o crediticias utilizan técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos con un nivel de confianza dado. Estos análisis precisan la recogida de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como, por ejemplo, actividad delictiva, recursos humanos, prácticas de

ventas, actividades no autorizadas, procesos de gestión y tecnología. A partir de estos datos de pérdidas y de su reflejo en los coste se ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de pérdidas preliminar, que será posteriormente perfeccionada para considerar las respuestas dela empresa al riesgo.

#### d.14) Análisis Retrospectivo (Back-Testing).

En este contexto, el análisis retrospectivo consiste habitualmente en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que pueden generar. El análisis retrospectivo es empleado de manera habitual por instituciones financieras. Algunas organizaciones, incluyendo muchos bancos, comparan de manera habitual las ganancias y pérdidas diarias con los resultados de sus modelos de riesgo, con el fin de calibrar la calidad y precisión de sus sistemas de evaluación de riesgos.

#### d.15) Técnicas no Probabilísticas.

Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas, pero sin asignar una probabilidad de ocurrencia al acontecimiento. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

#### d.16) Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar el impacto de cambios normales o rutinarios en los eventos posibles. Debido a la simplicidad relativa de cálculo, las

mediciones de sensibilidad se utilizan en ocasiones como complemento a un enfoque probabilístico. El análisis de sensibilidad se utiliza con:

- Mediciones de operaciones, como el efecto que las variaciones en el volumen de ventas tienen en el tiempo de respuesta del centro de atención telefónica o en el número de defectos de fabricación.

- Renta variable, utilizando la beta. Para las acciones ordinarias, la beta representa la razón entre los movimientos de una acción determinada y los movimientos de una cartera de mercado.

#### d.17) Análisis de Escenarios.

El análisis de escenarios evalúa el efecto que uno o más eventos tienen sobre un objetivo. Puede ser utilizado en conexión con la planificación de continuidad del negocio o con la estimación del impacto de un fallo del sistema o de la red, reflejando así el efecto en todo el negocio. También puede ser realizado al nivel de planificación estratégica, donde la dirección aspira a vincular el crecimiento, el riesgo y el rendimiento.

#### d.18) Pruebas de Tolerancia a Situaciones Límite.

Las pruebas de tolerancia a situaciones límite evalúan, habitualmente, el impacto de eventos extremos. Difieren del análisis de escenarios en el hecho de que se centran en el impacto directo de un cambio provocado por un acontecimiento o actividad en circunstancias extremas, frente al enfoque del análisis de escenarios, que se centra en cambios a escala más normal. Las pruebas de tolerancia a situaciones límite se utilizan normalmente como complemento a las mediciones probabilísticas, para examinar los resultados de eventos de baja probabilidad y alto impacto que podrían no ser captados adecuadamente a través de los supuestos de distribución estadística asumidos en las técnicas probabilísticas. De manera similar al análisis de sensibilidad, estas pruebas de tolerancia se utilizan a menudo para evaluar el impacto de cambios en acontecimientos

operativos o movimientos en el mercado financiero, con el fin de evitar grandes sorpresas y pérdidas. Las pruebas de tolerancia a situaciones límite incluyen, por ejemplo, la estimación del efecto de los siguientes acontecimientos:

- Aumento de los defectos de fabricación de un producto.
- Movimientos en el tipo de cambio de divisas.
- Movimiento en el precio de un factor subyacente en el que se basa un producto derivado.
- Aumento de los tipos de interés en el caso de una cartera de inversión en renta fija.
- Aumento en los precios de la energía que afecten al coste de explotación de una planta de fabricación.

#### d.19) Benchmarking.

Algunas empresas utilizan técnicas de benchmarking para evaluar un riesgo específico en términos de probabilidad e impacto, en el caso de que la dirección aspire a mejorar sus decisiones de respuesta al riesgo. La información así obtenida puede proporcionar a la dirección un conocimiento profundo de la probabilidad e impacto de riesgos, basándose en las experiencias de otras organizaciones. También se emplea el benchmarking con respecto a actividades de un proceso de negocio, para intentar identificar oportunidades de mejora del mismo.

Los tipos de benchmarking incluyen:

- **Interno:** Comparación de mediciones en un departamento o división con otros de la misma entidad.
- **Competitivo/Sectorial:** Comparación de mediciones entre competidores directos o grupos amplios de empresas con características similares.
- **Líderes de Sector:** Búsqueda de mediciones similares entre empresas líderes de diferentes sectores.

#### d.20) Riesgo y Asignación de Capital.

Algunas organizaciones, en particular las instituciones financieras, estiman el capital económico. Algunas empresas utilizan este término para referirse a la cantidad de capital requerida para protegerse contra riesgos financieros. Otras la utilizan de manera diferente, como una medida del capital necesario para hacer funcionar el negocio de la manera planificada. La dirección lo puede utilizar para establecer estrategias, asignar recursos y medir el rendimiento.

#### d.21) Presentación de Evaluaciones de Riesgos.

Las organizaciones utilizan diversos métodos para presentar las evaluaciones de riesgos. La presentación de una manera clara y concisa resulta especialmente importante en el caso de la evaluación cualitativa, dado que en este caso los riesgos no se resumen en una cifra o intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

#### d.22) Mapas de Riesgo.

Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de calor o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto).

Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto. Los siguientes ejemplos de

mapas de riesgo representan la evaluación de riesgos relativos al objetivo de conservar a empleados de alto rendimiento.

#### d.23) Perspectiva al Nivel de Organización.

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las realizadas en una unidad de negocio o bien llevar a cabo una evaluación independiente utilizando las técnicas ilustradas anteriormente, para formar un perfil de riesgo al nivel de toda la organización. Las evaluaciones generales de riesgos pueden tomar la forma de una medición agregada de ellos cuando las mediciones subyacentes del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

Cuando no es posible realizar una agregación directa de mediciones de riesgo, la dirección encuentra útil, en ocasiones, compilar mediciones en un informe resumen, con el fin de facilitar la presentación de conclusiones y la toma de decisiones. En estos casos, incluso si no se agregan directamente las mediciones, la dirección sitúa subjetivamente los riesgos en la misma escala cualitativa o cuantitativa, con el fin de evaluar la probabilidad e impacto de múltiples riesgos que afecten a un único objetivo o bien el efecto de un riesgo sobre múltiples objetivos.

#### e) Respuesta a los Riesgos.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier

oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

e.1) Respuestas a los Riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar.

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta.

En la Figura se presentan ejemplos de respuesta al riesgo en las categorías correspondientes: Evitar, distribuir, mitigar y aceptar dicho riesgo.

| <b>Evitar</b>   | <b>Compartir</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico.</li> <li>• Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas.</li> <li>• Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida.</li> <li>• Establecer acuerdos con otras empresas.</li> <li>• Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo.</li> <li>• Externalizar procesos de negocio.</li> <li>• Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.</li> </ul> |
|   |   |

| <b>Reducir</b>  | <b>Aceptar</b>  |
|---|---|
| <p>Diversificar las ofertas de productos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer límites operativos.</li> <li>• Establecer procesos de negocio eficaces.</li> <li>• Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento.</li> <li>• Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas.</li> <li>• Reasignar el capital entre las unidades operativas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provisionar las posibles pérdidas.</li> <li>• Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.</li> <li>• Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.</li> </ul> |

e.2) Costes y Beneficios.

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología),

así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

### e.3) Perspectiva de Cartera del Riesgo Residual.

A partir del enfoque de gestión del riesgo para unidades individuales, la alta dirección de una empresa está en buena posición para crear una perspectiva de cartera, a fin de determinar si el perfil de riesgo de la organización es acorde con su riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

### **f) Actividades de Control.**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Incluyen una gama de actividades -tan diversas como probaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

#### f.1) Integración con la Respuesta al Riesgo.

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

## Respuestas al Riesgo y Actividades de Control

- Evitar el Riesgo.

A fin de mejorar sus márgenes operativos, la dirección de una empresa de software consideró el traslado de las actividades de programación a un país con costes de personal más bajos. Tras evaluar los riesgos asociados, la dirección determinó que dicho movimiento se encontraba fuera del riesgo aceptado de la empresa y que la contratación para actividades de programación se llevaría a cabo únicamente en su propio país. Para ayudar a asegurar la adecuada implantación de esta decisión, el formulario de “Nuevo programador” fue modificado para incluir el país de operación del proveedor, información que sería revisada y firmada (electrónicamente) por la alta dirección como criterio de selección de programadores.

- Reducir el Riesgo.

La dirección de un hospital llegó a la conclusión de que su capacidad de proteger la salud y el estado de sus pacientes se vería afectada adversamente por un corte de la corriente eléctrica. La dirección respondió instalando generadores eléctricos de apoyo. Para ayudar a asegurar el funcionamiento de los generadores en los momentos clave, el departamento de ingeniería de la empresa lleva a cabo labores de mantenimiento periódicamente y su responsable revisa mensualmente los registros de mantenimiento.

- Compartir el Riesgo.

Una empresa industrial determinó que una interrupción prolongada en el funcionamiento de su planta tendría un impacto significativo en su capacidad de cumplir los objetivos de producción. Basándose en la evaluación de la posición del capital de la empresa, sus tolerancias al riesgo y el coste de compartir el riesgo con una aseguradora, la dirección aprobó la compra de una cobertura de seguro por el valor de la producción perdida en un periodo máximo de seis meses. Para ayudar a asegurar la implantación de la respuesta, el director del área de riesgos revisa periódicamente la cobertura de la empresa, así como su

cumplimiento con todas las condiciones del acuerdo negociado con la aseguradora e informa al consejero delegado sobre dicho cumplimiento.

- Aceptar el Riesgo.

La dirección de una empresa identificó como un riesgo las variaciones en los precios de los productos básicos en todo el mundo. Tras evaluar la probabilidad e impacto del riesgo y considerar la tolerancia al riesgo de la empresa, la dirección decidió aceptarlo, estableciendo la política de que el departamento de tesorería evalúe formalmente el índice de riesgo cada tres meses y proporcione al Comité de Dirección un informe con su recomendación sobre la adopción de una estrategia de cobertura.

#### f.2) Uso de las Actividades de Control como Respuesta a los Riesgos.

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

Esto sucede con frecuencia en situaciones de riesgos relativos a objetivos de control de gestión.

#### **g) Información y Comunicación.**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal

recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos.

Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

#### g.1) Información.

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión. En la Figura 8.1 se muestra una descripción amplia y genérica de la información que fluye hacia una organización y desde ella para apoyar su gestión continua (figura tomada de las Herramientas de evaluación del documento Control interno - Marco integrado y trazada según la Ventaja competitiva, de M. E. Porter). Se incluyen más detalles sobre los flujos de información en el manual de referencia de dichas Herramientas de evaluación.

#### g.2) Sistemas Estratégicos e Integrados.

El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.

La tecnología juega un papel crítico al permitir el flujo de información en una organización, incluyendo la información directamente relevante para la gestión de riesgos corporativos. La selección de tecnologías específicas para apoyar esta gestión es habitualmente reflejo de:

- La manera de abordar la gestión de riesgos corporativos por parte de la empresa y su grado de sofisticación.
- Los tipos de acontecimientos que afectan a la organización.
- La arquitectura informática general de la entidad.
- El grado de centralización de la tecnología de apoyo.

Con la atención centrada en la información necesaria para desarrollar la gestión de riesgos, algunas organizaciones han mejorado sus arquitecturas tecnológicas para conseguir una mejor conectividad y manejo de datos, utilizando algunas de ellas Internet y las capacidades de intercambio de información. Las estrategias de información basadas en servicios Web permiten captar datos, mantenerlos y distribuirlos en tiempo real por unidades y funciones, perfeccionando a menudo su captación, controlando mejor las múltiples fuentes de datos, minimizando su procesamiento manual y permitiendo el análisis, extracción y generación de informes automáticos.

### g.3) Integración con las Operaciones.

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos.

#### g.4) Profundidad y Oportunidad de la Información.

Los avances en la recogida, procesamiento y almacenamiento de datos han dado como resultado un crecimiento exponencial del volumen de datos. Con más datos disponibles -a menudo en tiempo real- para más gente en una organización, el reto es evitar la “sobrecarga de información”, asegurando el flujo de la información adecuada, en la forma adecuada, al nivel de detalle adecuado, a las personas adecuadas y en el momento adecuado.

#### g.5) Comunicación.

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear el entorno “adecuado” y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo, las comunicaciones descendentes sobre la filosofía de la empresa y lo que se espera del personal de la organización, junto con el necesario flujo de información ascendente, ayudan a introducir la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de una entidad.

Un objetivo deseable es el de conseguir introducir a lo largo del tiempo la comunicación sobre gestión de riesgos corporativos en los programas de comunicación de la empresa, al nivel más amplio, en coherencia con la idea de incorporar la gestión de riesgos corporativos al tejido de la organización.

Muchas empresas utilizan la tecnología para facilitar la comunicación continua sobre la gestión de riesgos corporativos. Las soluciones tecnológicas, como puede ser una intranet, pueden poner la información sobre dicha gestión al alcance de todos los empleados de una manera sencilla y constante. La Figura 8.16 ilustra tipos de información habitualmente proporcionados y puestos a disposición de forma sencilla.

#### **h) Supervisión.**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

##### **h.1) Actividades de Supervisión Permanente.**

Diferentes actividades llevadas a cabo en el curso normal de la gestión de un negocio pueden servir para realizar la supervisión de la eficacia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Estas actividades incluyen la revisión diaria de información de las gestiones normales del negocio.

##### **h.2) Evaluaciones Independientes.**

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de

riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos corporativos se llevan a cabo periódicamente. En algunos casos, son originadas por un cambio en la estrategia, procesos clave o estructura de la entidad. Las evaluaciones independientes son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por una alguna combinación de estas funciones.

Las evaluaciones independientes tienen a veces un alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de gestión de riesgos corporativos. En otros casos, la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, abordando otras áreas del negocio más adelante.

### h.3) Revisiones de Auditoría Interna.

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones

proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión. En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos,

lo que podría tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante. Hay

más información disponible en los consejos para la práctica profesional de la auditoría interna publicados por el Institute of Internal Auditors, que establecen pautas para la evaluación y generación de informes sobre la eficacia de la gestión de riesgos.

#### h.4) El Proceso de Evaluación.

La evaluación de la gestión de riesgos corporativos constituye un proceso en sí misma. Aunque los enfoques o técnicas varían, hay que aportar al proceso una disciplina, con ciertos fundamentos inherentes a ella.

Un proceso metódico proporciona una base sólida para una evaluación. Se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de las circunstancias de la empresa y la naturaleza y alcance de la evaluación a realizar.

#### h.5) Metodología.

Se dispone de una variedad de metodologías y herramientas de evaluación, incluyendo listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo.

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar al proceso de evaluación. Existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos. Los factores de selección de dichas metodologías y herramientas de evaluación son los de su facilidad de uso por parte del personal asignado, su relevancia para el alcance dado y su adecuación a la naturaleza y frecuencia esperada de la evaluación. Por ejemplo, cuando el alcance incluye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del proceso de negocio y su comportamiento real, el equipo de evaluación podría revisar o desarrollar diagramas de flujo del proceso y matrices de control, mientras que un alcance

limitado a evaluar la presencia de determinadas actividades de control obligatorias podría sugerir el uso de un cuestionario preestablecido.

#### h.6) Documentación.

El nivel de documentación de la gestión de riesgos corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y factores similares.

El nivel deseado de documentación de la gestión de riesgos corporativos varía por empresa, a menudo en función del tamaño, complejidad y estilo de gestión. Además de la amplitud y profundidad de la documentación, las consideraciones al respecto incluyen si estará en soporte papel o electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualización y revisión.

Al evaluar la gestión de riesgos corporativos, se revisa la documentación existente de los procesos y otras actividades e, incluso, puede crearse dicha documentación, para permitir al equipo de evaluación comprender fácilmente los riesgos de la unidad, proceso o departamento y las respuestas a ellos. La documentación considerada en una evaluación puede incluir:

- Organigramas.
- Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves.
- Manuales de políticas.
- Procedimientos operativos.
- Diagramas de flujo del proceso.
- Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas.
- Indicadores claves de rendimiento.
- Riesgos claves identificados.
- Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

En referencia a qué documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta qué punto se espera que dicha documentación alcance los objetivos de:

- Proporcionar una "pista de auditoría" de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación.
- Comunicar los resultados de la evaluación - observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión.
- Facilitar las evaluaciones en periodos posteriores.
- Identificar y comunicar problemas más amplios.
- Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación.
- Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

#### h.7) Informes de Deficiencias.

Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.

### **3.3.5 MANUAL DE CONTROL INTERNO**

#### **3.3.5.1 DEFINICION**

Es un documento que contienen en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información de políticas, funciones, sistemas procedimientos y actividades de la entidad. El manual de control interno está estrechamente vinculado con los manuales de procedimientos aprobados por la dirección de la institución que son de obligada observación para el personal que realiza transacciones, que las controla o que las registra.

#### **3.3.5.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos implementados o diseñados por la dirección de una entidad con el fin de alcanzar los objetivos marcados a los sistemas de información contable, en conformidad con los fines generales y la planificación aprobada por la entidad.

En términos generales los manuales de procedimientos procuran asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son seguros y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente. para conseguir este fin, el manual de procedimientos alcanza sistemas de autorizaciones y aprobación de transacciones, segregación de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, etc.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO.**

- Que todos los activos estén protegidos contra el desperdicio, la pérdida, el uso no autorizado y el fraude.
- Que los ingresos y gastos aplicables a las operaciones, sean registradas e informadas adecuadamente, con el propósito de preparar estados e informes financieros, estadísticas confiables y mantener un control contable sobre los activos.
- Establecer practicas adecuadas y efectivas para obtener bienes y servicios a costos económicos de acuerdo con una buena calidad y eficiencia, mediante un procedimiento organizado y adecuadamente planeado.

## **3.3.6 METODO PARA EVALUAR EL MANUAL DE CONTROL INTERNO.**

### **3.3.6.1 METODO DE CUESTIONARIOS.**

En este método se diseñan cuestionarios con base a preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la entidad. Con la aplicación de cuestionarios que sirven de guía para la determinación de las áreas críticas de una manera uniforme, facilitando la proporción de los informes de control interno.

#### **3.3.6.1.1 VENTAJAS**

- Representa ahorro de tiempo
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del control interno.

#### **3.3.6.1.2 DESVENTAJAS**

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Su empleo es el más generalizado debido a la rapidez de la aplicación.

### **3.3.6.1.3 METODO NARRATIVO.**

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características de sistema de control interno para las distintas áreas, mencionado los registros y formularios que intervinieron en el sistema. este método es aplicable a empresas pequeñas.

### **3.3.6.1.4 METODO GRAFICO.**

En el método grafico se revela y describe objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoria, así como los procedimientos a través de sus distintas divisiones y actividades, utilizando símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos.

## **3.3.7 SISTEMA DE CONTROL INTERNO A TRAVES DE MANUALES ADMINISTRATIVO Y CONTABLE.**

### **3.3.7.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

#### **DEFINICION**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

#### **OTRAS DEFINICIONES**

Un folleto, un libro, carpeta, etc. En los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa

#### **OBJETIVO DE LOS MANUALES.**

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.

- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

### **CLASIFICACION DE LOS MANUALES.**

Por su contenido se clasifican en:

- De organización: donde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa.
- De procedimientos: donde se establecen los principales procedimientos que ocurren en el interior de la empresa; por ejemplo, de contratación de personal, de compras, de pago de sueldos, etc.
- De políticas: se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- De bienvenida: diseñado especialmente para los nuevos empleados, en este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores,

Por su ámbito:

- Generales: que contienen información de la totalidad de la organización.
- Específicos: que consignan información específica o de una determinada área.

### **3.3.7.2 MANUALES CONTABLES.**

#### **DEFINICION**

“Son Normas e instrucciones sobre prácticas, procedimientos y políticas contables en una organización, incluyendo el plan de cuentas, y su descripción y clasificación.

Un manual contable facilita los procedimientos específicos para su contabilización y ayuda al departamento contable a la preparación de los estados financieros. De esta forma la alta dirección de las organizaciones cuenta con información contable-financiera

consistente para el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales y para la toma de decisiones estratégicas.

### **IMPORTANCIA DE LOS MANUALES CONTABLES.**

La importancia de usar manuales contables en las empresas es fundamental porque sirve de guía y apoyo para el personal que tiene a cargo las funciones del proceso de control contable, ya que facilita de esta manera la preparación de reportes y estados financieros en forma adecuada y oportuna para la toma de decisiones manteniendo de este modo una uniformidad en los registros e información financiera que se origine y presente a la junta directiva.

### **OBJETIVO DE LOS MANUALES CONTABLES.**

El objetivo de los manuales contables consiste en contar con un sistema de información que proporcione los elementos necesarios para generar informes financieros contables, de los cuales destacaremos los siguientes objetivos:

- Servir de guía para la evaluación de la eficiencia operacional.
- Facilitar la interpretación de políticas y procedimientos contables.
- Servir de guía y consulta para el entrenamiento del personal.
- Sistematizar los procedimientos contables.

### **VENTAJAS**

Son muchas las ventajas al utilizar el manual contable, entre ellas se puede citar:

- Facilitar la supervisión y ahorrar el tiempo de inspección y ejecución.
- Reducir al mínimo la mala interpretación de las instrucciones.
- Ayudar a determinar, aclarar; autoridad y responsabilidad.

Sirve como ayuda en la instalación de un nuevo sistema.

Ayudar en el entrenamiento del personal nuevo.

## CAPITULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

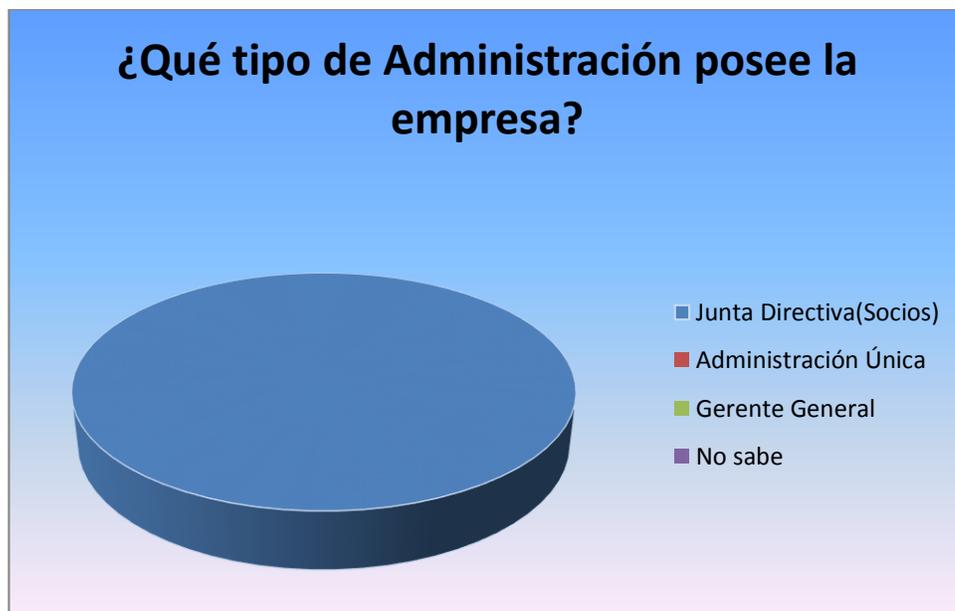
### 4.1 ENTORNO A LA EMPRESA.

#### Tipo de Administración

¿Qué tipo de Administración posee la empresa?

**Objetivo:** Identificar el tipo de Administración de la Casa del Deporte.

| OPCIONES                | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-------------------------|------------|------------|
| Junta Directiva(Socios) | 14         | 100%       |
| Administración Única    | 0          | 0%         |
| Gerente General         | 0          | 0%         |
| No sabe                 | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 100% de los encuestados afirman que la empresa posee Junta Directiva.

**Interpretación:** La junta directiva es el órgano colegiado que dirige la empresa. Es el que ha de coordinar el funcionamiento ordinario de la entidad.

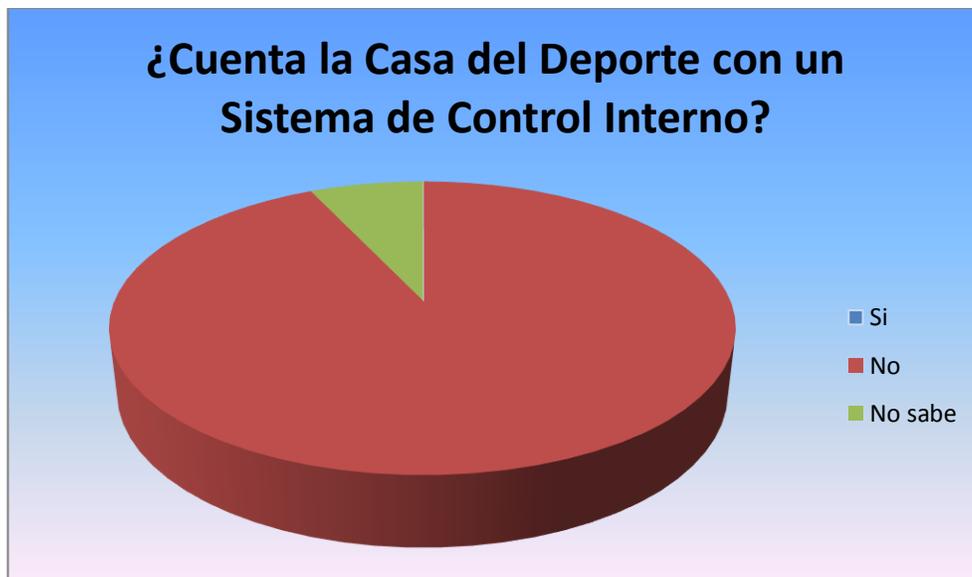
## 4.2 FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

### Método de Control Interno

¿Cuenta la Casa del Deporte con un Sistema de Control Interno?

**Objetivo:** Determinar si la empresa la Casa del Deporte cuenta con un Sistema de Control Interno.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 13         | 93%        |
| No sabe  | 1          | 7%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados afirman que la empresa no posee un sistema de control interno, y un 7% desconoce si existe.

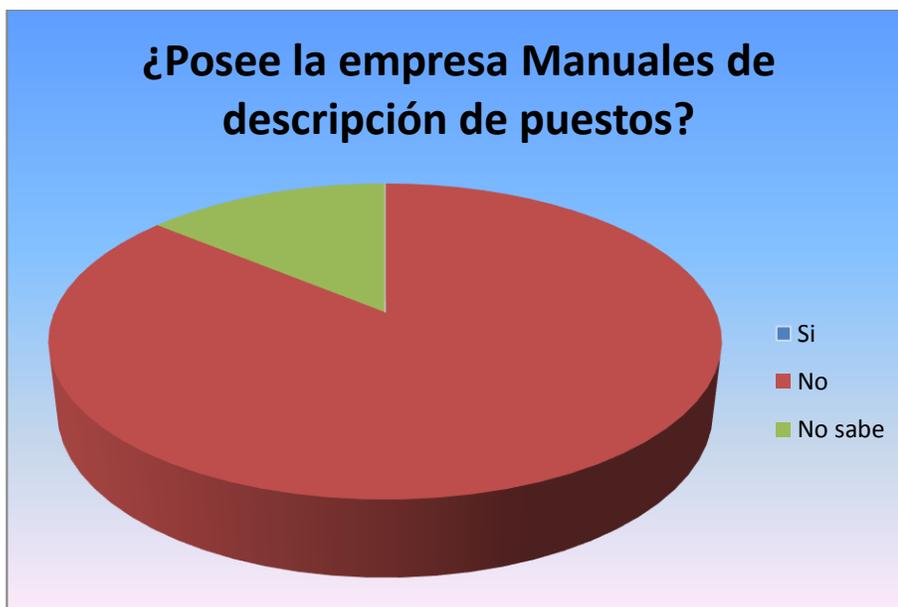
**Interpretación:** No existe un sistema de control interno en la empresa, lo cual dentro de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

### 4.3 MANUALES DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

¿Posee la empresa Manuales de descripción de puestos?

**Objetivo:** Conocer si la empresa la Casa del Deporte posee Manuales de Descripción de Puestos.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 12         | 86%        |
| No sabe  | 2          | 14%        |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 86% de los encuestados afirman que la empresa no posee manuales de descripción de puestos, y un 14% desconoce si existe.

**Interpretación:** Los manuales de descripción de puestos son un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos.

#### 4.4 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

¿Cuenta la Casa del Deporte con políticas y procedimientos de control Interno?

**Objetivo:** Identificar si la empresa la Casa de Deporte tiene políticas y procedimientos de control interno.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 13         | 93%        |
| No sabe  | 1          | 7%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos de control interno, y un 7% desconoce si existe.

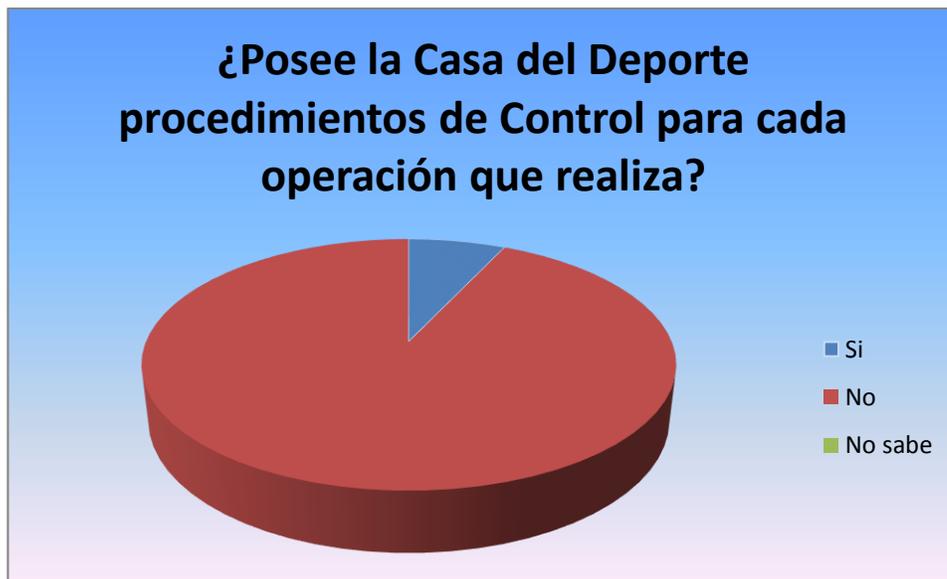
**Interpretación:** Las políticas y procedimientos de control dentro de una empresa son indispensables debido a que mediante ellos se realizan todas las operaciones de la empresa de manera eficaz y eficiente. Mediante exista políticas y procedimientos para cada área mayor será la eficiencia en las operaciones.

#### 4.5 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA CADA OPERACIÓN

¿Posee la Casa del Deporte procedimientos de Control para cada operación que realiza?

**Objetivo:** Determinar si existen procedimientos de control en cada operación que se realiza en la empresa la Casa del Deporte.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 1          | 7%         |
| No       | 13         | 93%        |
| No sabe  | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados afirman que la empresa no cuenta con procedimientos de control para cada operación, y un 7% menciona que si lo poseen.

**Interpretación:** Los procedimientos de control dentro de una empresa son indispensables debido a que mediante ellos se realizan adecuadamente las operaciones de la empresa estableciendo responsabilidades, generando información, estableciendo medidas en relación a control, autocontrol y seguridad.

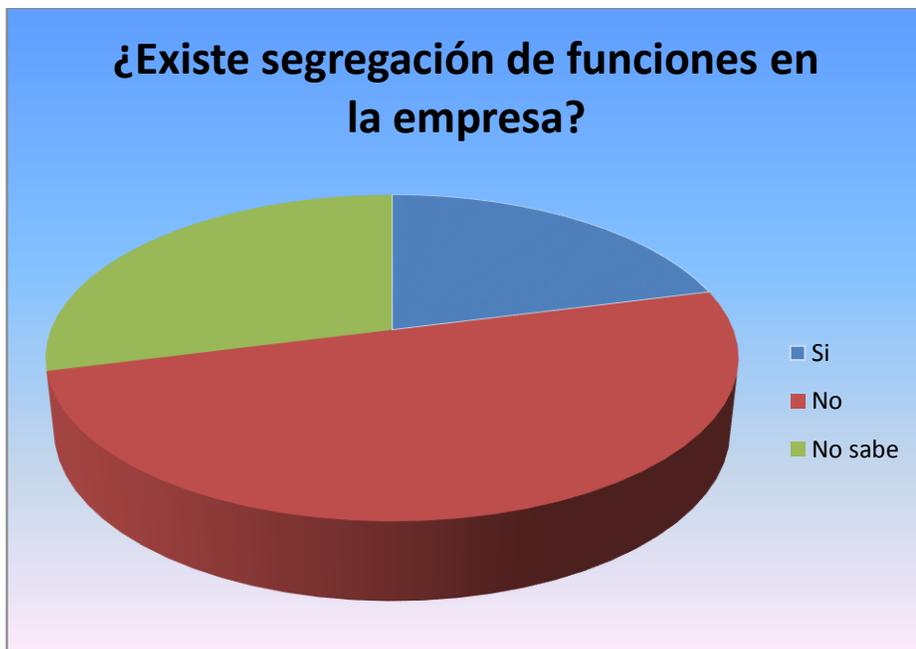
## 4.6 FUNCIONES DE LA EMPRESA

### Segregación de funciones

¿Existe segregación de funciones en la empresa?

**Objetivo:** Determinar si existe segregación de funciones en la empresa la Casa del Deporte.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 3          | 21%        |
| No       | 7          | 50%        |
| No sabe  | 4          | 29%        |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 21% de los encuestados afirman que en la empresa existe segregación de funciones, un 50% menciona que no las hay y un 29% afirma desconocer.

**Interpretación:** Una segregación adecuada de funciones reduce la probabilidad que los errores, sean intencionales o involuntarios, no sean detectados. Asimismo, puede brindar asistencia en la protección de los activos de la organización.

#### 4.7 NIVELES DE AUTORIZACIÓN

¿Posee niveles de autorización la empresa la Casa del Deporte?

Objetivo: Identificar si en la empresa la Casa del Deporte Existen niveles de Autorización.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 14         | 100%       |
| No       | 0          | 0%         |
| No sabe  | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 100% de los encuestados afirman que en la empresa existen niveles de autorización.

**Interpretación:** Las transacciones importantes solo pueden ser autorizadas por los directivos y personas que actúan en base a su competencia dentro de la empresa. La autorización es la mejor manera de corroborar que las transacciones relevantes cuentan con la conformidad de la dirección.

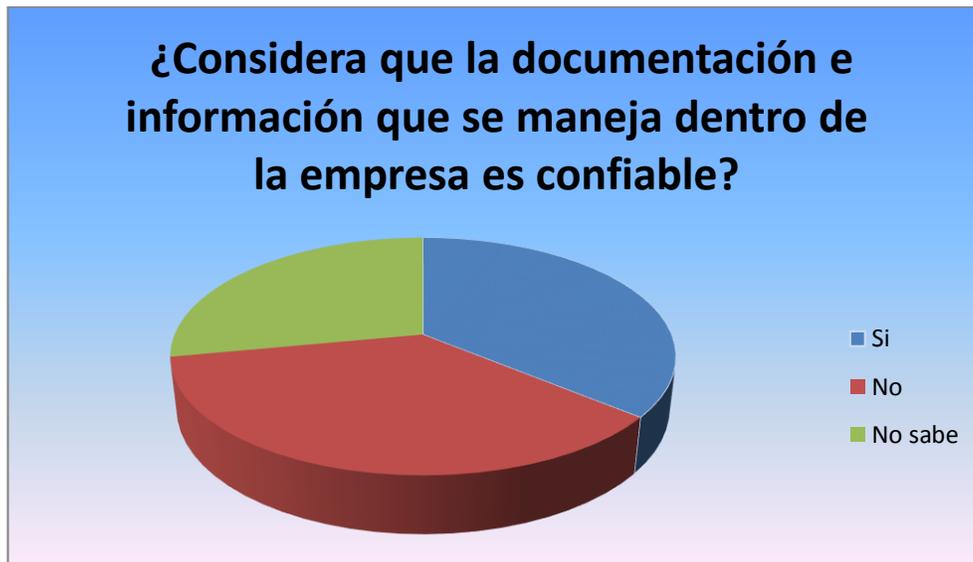
## 4.8 DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

### Información Confiable

¿Considera que la documentación e información que se maneja dentro de la empresa es confiable?

**Objetivo:** Determinar si la información que maneja la empresa es confiable.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 5          | 36%        |
| No       | 5          | 36%        |
| No sabe  | 4          | 28%        |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 36% de los encuestados consideran que la información y documentación que se maneja dentro de la empresa es confiable, el 36% afirma que no es confiable y un 28% dice no saber si es confiable.

**Interpretación:** Para que la documentación e información financiera sea veraz, esta debe de contener confiabilidad objetiva, oportuna además de certera.

#### 4.9 RESGUARDO DE DOCUMENTOS

¿La empresa resguarda los documentos de Soporte de las Operaciones que realiza la empresa la Casa del Deporte?

**Objetivo:** Conocer si la empresa la Casa del Deporte resguarda documentos de las operaciones que realiza.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 11         | 79%        |
| No       | 3          | 21%        |
| No sabe  | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 79% de los encuestados menciona que la empresa si resguarda documentos de soporte de operaciones que realiza, el 21% afirma que no existe un soporte de documentación.

**Interpretación:** dentro de la empresa si se realiza un resguardo de documentos de las operaciones que realizan, lo cual es importante para evitar incidentes de perdida de información por algún siniestro que pueda surgir.

#### 4.10 RIESGOS DENTRO DE LA EMPRESA

##### Riesgos que enfrenta la empresa

¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa?

**Objetivo:** Identificar aquellos riesgos que enfrenta la empresa la Casa del Deporte.

| OPCIONES        | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|-----------------|------------|------------|
| Financieros     | 13         | 93%        |
| Administrativos | 1          | 7%         |
| Legales         | 0          | 0%         |
| Competencia     | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados menciona que el principal riesgo que enfrenta la empresa es el financiero, el 7% afirma que enfrenta riesgo administrativo.

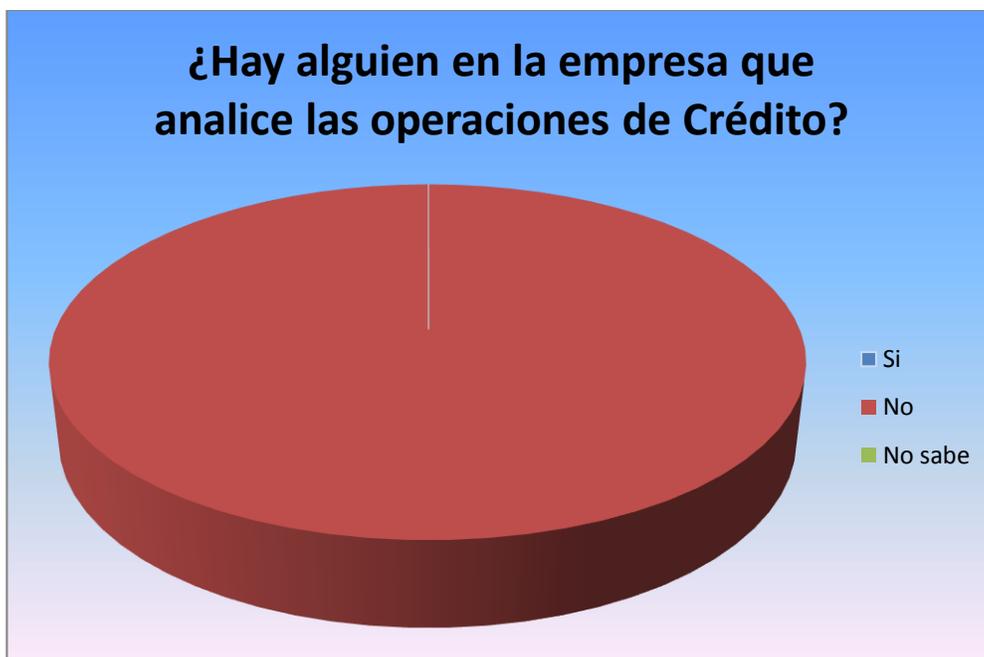
**Interpretación:** dentro de la empresa el riesgo principal que se enfrenta es el riesgo financiero por lo cual es necesario se empleen técnicas sofisticadas de manejo de riesgos y de monitoreo de los mismos.

#### 4.11 DISMINUCIÓN DE RIESGO

¿Hay alguien en la empresa que analice las operaciones de Crédito?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa existe un encargado del análisis de las operaciones de Crédito.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 14         | 100%       |
| No sabe  | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 100% de los encuestados menciona que no hay una persona encargada del análisis de los créditos que brinda la empresa.

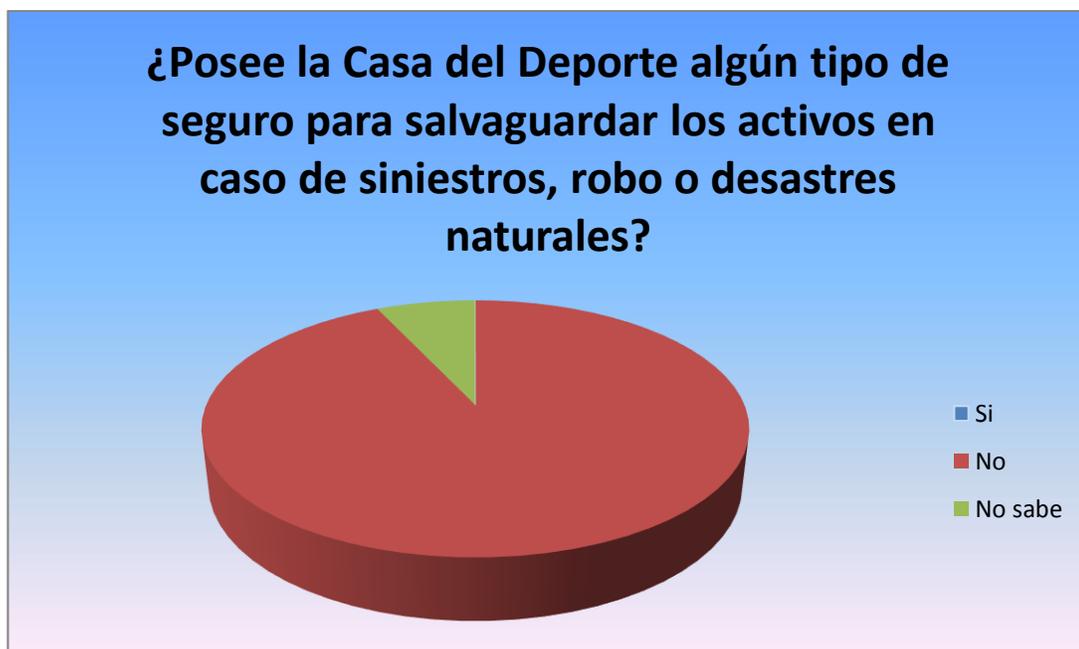
**Interpretación:** un analista de crédito es aquella persona encargada de medir los riesgos de crédito y la viabilidad del cliente, por lo cual es necesario que la empresa destine a una persona para que se encargue de ello.

#### 4.12 SEGUROS DE LA EMPRESA

¿Posee la Casa del Deporte algún tipo de seguro para salvaguardar los activos en caso de siniestros, robo o desastres naturales?

Objetivo: Conocer si la empresa posee algún tipo de seguros.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 13         | 93%        |
| No sabe  | 1          | 7%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados menciona que la empresa no posee ningún tipo de seguros, mientras que un 7% dice desconocer si dentro de la empresa existe algún tipo de seguros.

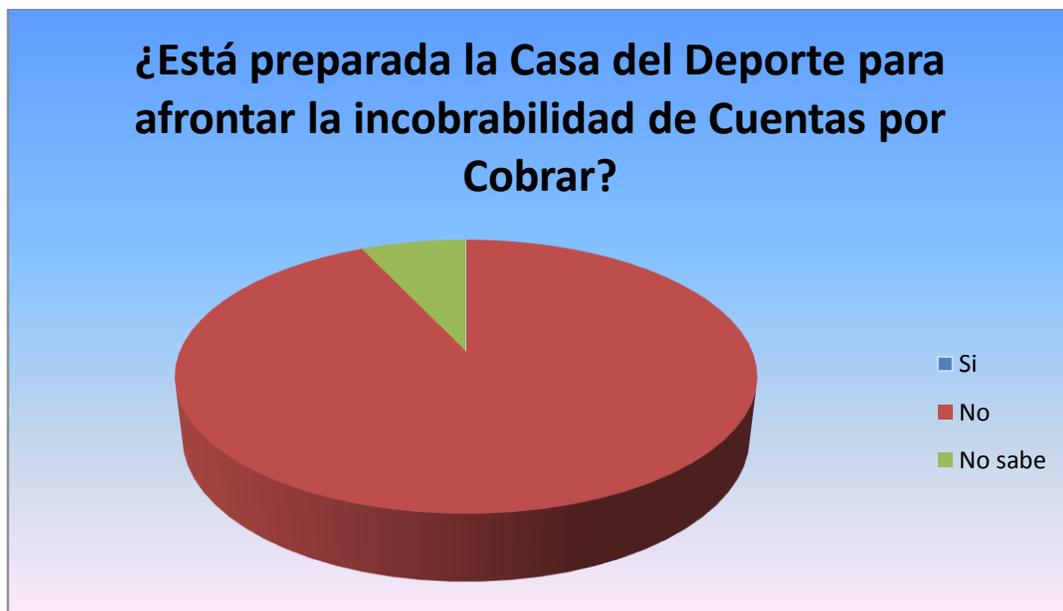
**Interpretación:** Para toda buena gestión financiera es necesario que los activos de la empresa estén asegurados, ya que mediante los seguros se disminuyen la posibilidad de que un riesgo se manifieste.

#### 4.13 DISMINUCIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

¿Está preparada la Casa del Deporte para afrontar la incobrabilidad de Cuentas por Cobrar?

**Objetivo:** Identificar si la Casa del Deporte está preparada para afrontar cuentas incobrables.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 13         | 93%        |
| No sabe  | 1          | 7%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados menciona que la empresa no está preparada para afrontar incobrabilidad de cuentas por cobrar, mientras que un 7% dice desconocer si la empresa podría afrontarla.

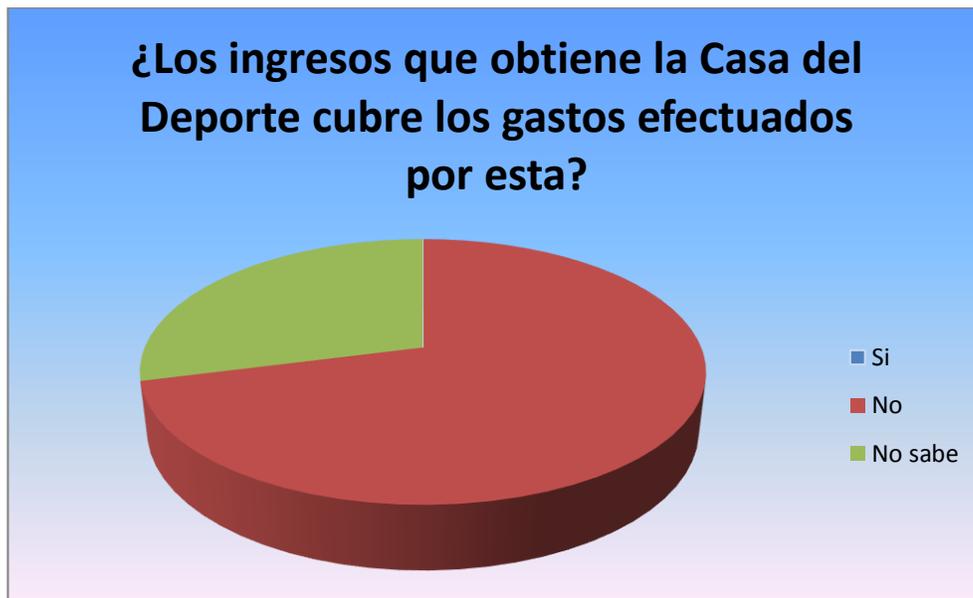
**Interpretación:** La empresa no tiene un buen control de las cuentas por cobrar, debido a que no existen métodos y técnicas eficaces que permitan solventar la incobrabilidad de los clientes.

#### 4.14 CONTROL DE GASTOS

¿Los ingresos que obtiene la Casa del Deporte cubren los gastos efectuados por esta?

**Objetivo:** Determinar si los ingresos de la empresa son capaces de cubrir los gastos generados por la empresa.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 10         | 71%        |
| No sabe  | 4          | 29%        |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 71% de los encuestados menciona que los ingresos de la empresa no cubren los gastos, mientras que un 29% dice desconocer si los ingresos son superiores a los gastos.

**Interpretación:** Al gastar más como empresa esta puede generar más ingresos, sin embargo dentro de la empresa no existen los métodos necesarios para el incremento de los ingresos lo cual genera deudas.

#### 4.15 PLAN DE RIESGO

¿Cuenta la empresa con un plan de riesgos?

**Objetivo:** Determinar si la empresa existe un plan que contribuya a la disminución de los riesgos.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 14         | 100%       |
| No sabe  | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 100% de los encuestados menciona que la empresa no cuenta con un plan de riesgos.

**Interpretación:** Una de las estrategias para que las empresas sean exitosas es la prevención de riesgos, debido a ello es de gran importancia que la empresa cuente con un plan de riesgos el cual contribuya a la detección oportuna de factores internos y externos que afecten la empresa.

#### 4.16 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

##### Toma de decisiones

¿Existen personas delegadas para la Toma de Decisiones en relación a las Áreas Financieras?

**Objetivo:** Determinar si dentro de la empresa hay personas delegadas específicamente para toma de decisiones en relación al área financiera.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 14         | 100%       |
| No       | 0          | 0%         |
| No sabe  | 0          | 0%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 100% de los encuestados menciona que en la empresa existen personas delegadas para la toma de decisiones en relación al área financiera.

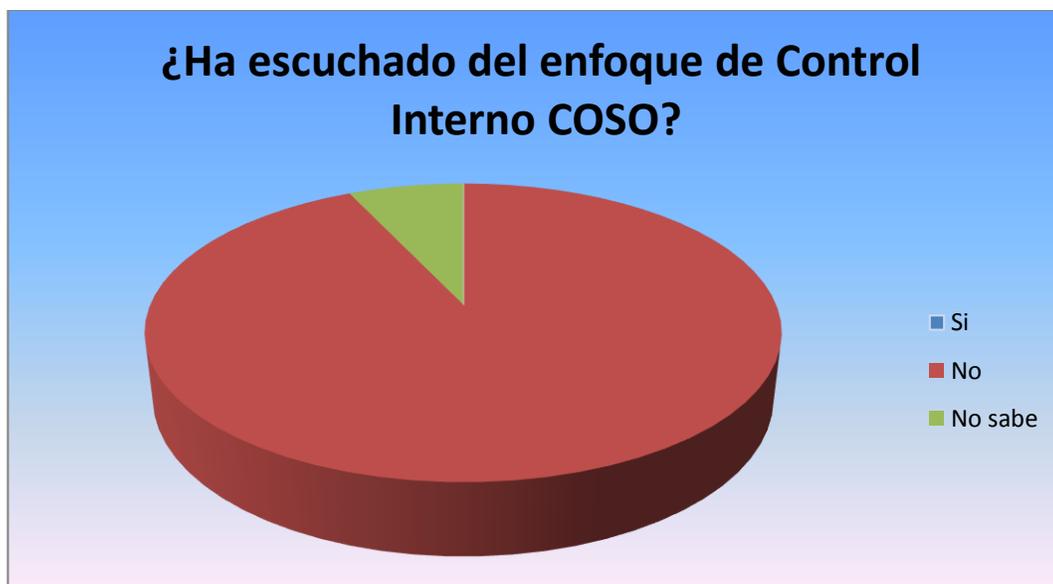
**Interpretación:** La jerarquía dentro de las empresas es muy importante ya que estos determinan las acciones que se realizan en la empresa.

#### 4.17 INFORMACIÓN SOBRE EL CONTROL INTERNO

¿Ha escuchado del enfoque de Control Interno COSO?

Objetivo: Determinar si dentro de la empresa tienen conocimiento sobre el enfoque de control interno COSO.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 0          | 0%         |
| No       | 13         | 93%        |
| No sabe  | 1          | 7%         |



**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 93% de los encuestados menciona que nunca ha escuchado sobre el enfoque de control interno COSO, mientras que un 7% no recuerda haberlo escuchado.

**Interpretación:** Es necesario que dentro de la empresa todo el personal tenga conocimiento sobre el enfoque COSO y además de eso estar capacitados para ponerlo en práctica para que dicho enfoque contribuya a mejorar el desempeño de sus funciones.

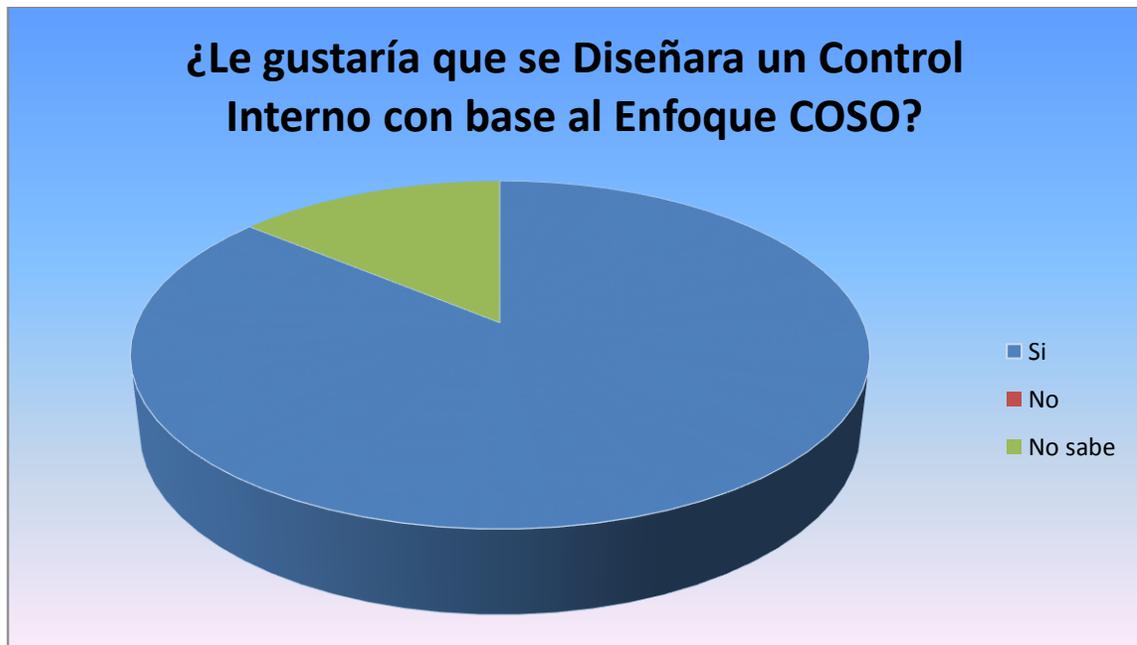
#### 4.18 IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO CON BASE COSO

Si su respuesta anterior fue no.

¿Le gustaría que se Diseñara un Control Interno con base al Enfoque COSO?

**Objetivo:** Conocer si a la empresa la Casa del Deporte le gustaría la implementación de un sistema de control interno en base a COSO.

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|----------|------------|------------|
| Si       | 12         | 86%        |
| No       | 0          | 0%         |
| No sabe  | 2          | 14%        |

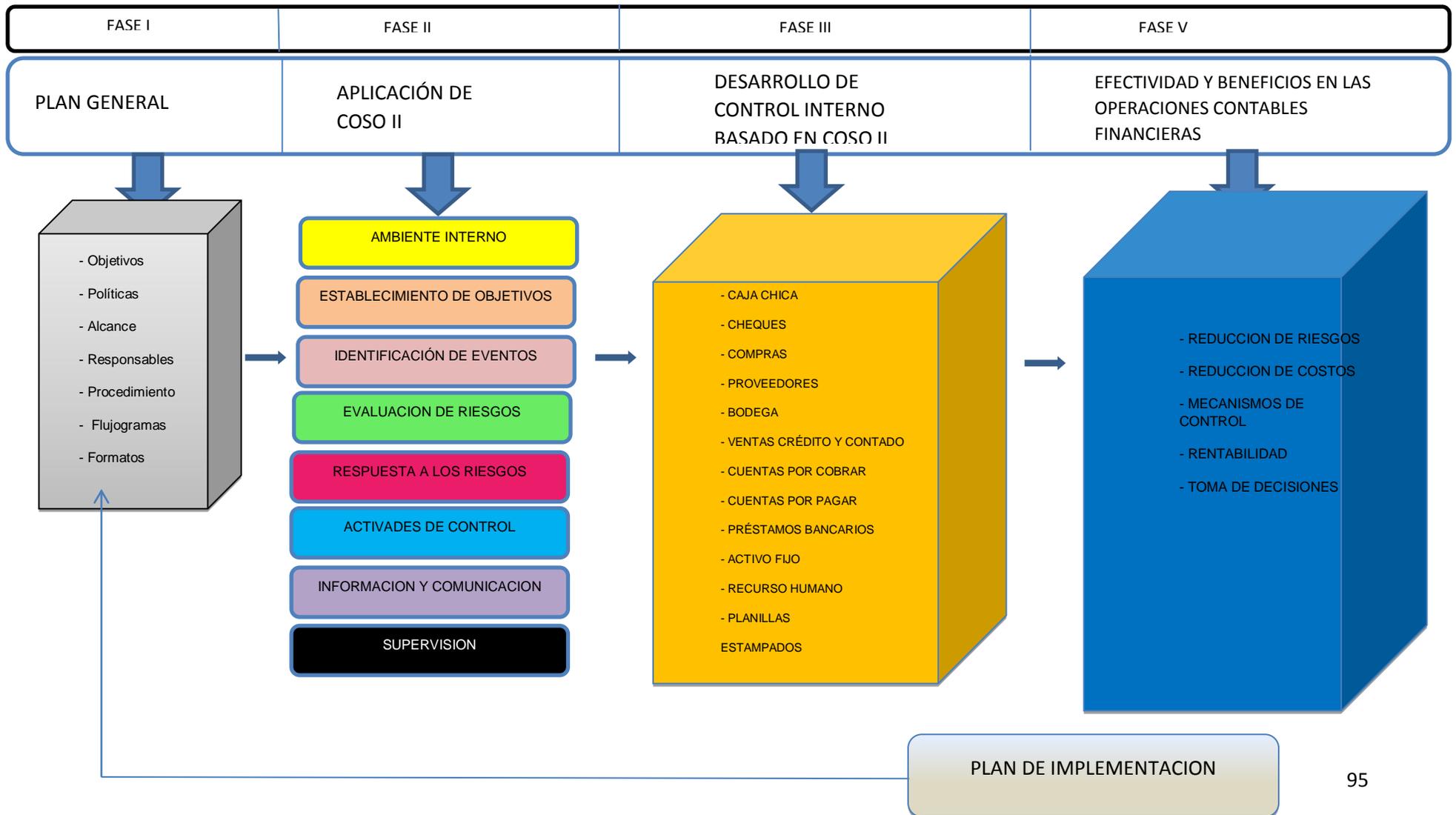


**Análisis:** Mediante los resultados obtenidos el 86% de los encuestados menciona que le gustaría se diseñara un control interno en base al enfoque COSO, mientras que un 14% no sabe si es necesario.

**Interpretación:** La gran mayoría del personal de la empresa muestra interés por la implementación de un sistema de control interno dentro de la empresa lo cual les genere beneficios de mejoramiento de calidad en su desempeño y minimice los riesgos de errores en la información que se maneja.

## 5. CAPÍTULO: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA LA CASA DEL DEPORTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2016.

### Esquema del Manual.



## **CAPITULO V “DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA LA CASA DEL DEPORTE DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL EN EL AÑO 2016”**

### **5.1 FASE I PLAN GENERAL**

#### **Introducción**

En esta etapa desarrollamos un preámbulo de la situación actual de la empresa la casa del deporte de la ciudad de san miguel, la actividad financiera, valores institucionales con que se rigen, sus objetivos de mercado así como estratégicos, la misión y visión de la empresa, su estructura organizativa. De la misma forma conoceremos sus: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante el análisis FODA.

Posteriormente medimos el Control interno mediante un cuestionario de control para conocer un poco del manejo de este. Ya teniendo conocimiento de la empresa, realizamos el Plan General de la Propuesta de Control Interno que contiene: las generalidades de la propuesta, los objetivos, importancia, alcance y responsabilidad del Manual de Control Interno.

#### **Planeación Sobre el Sistema de Control Interno**

#### **Análisis y evaluación de la Empresa La Casa del Deporte.**

#### **Actividad Económica**

Al ser una empresa compuesta por varios socios da origen a que sean estos los que tomen decisiones en el ámbito financiero que beneficien la empresa.

Las actividades que desempeña la casa del deporte son la compra y venta de implementos deportivos y fabricación de uniformes deportivos, las cuales son las principales actividades económicas generadoras de ingreso de la empresa.

### **Valores**

La empresa La casa del deporte cuenta con valores, los cuales son puestos en práctica por sus socios, su personal administrativo, de ventas y contable. Estos valores son los siguientes:

- ✓ Integridad.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Respeto por las personas.
- ✓ Responsabilidad Social.
- ✓ Actitud de servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Alto desempeño.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Confianza.

### **Visión**

Ser la empresa manufacturera textil que satisfaga las necesidades de indumentaria deportiva de la población oriental en base a precios, calidad y buen servicio.

### **Misión**

Fabricar y comercializar ropa deportiva a nivel nacional. Y ofrecerles a nuestros clientes productos de alta calidad, para así cumplir con las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles mayor calidad y comodidad.

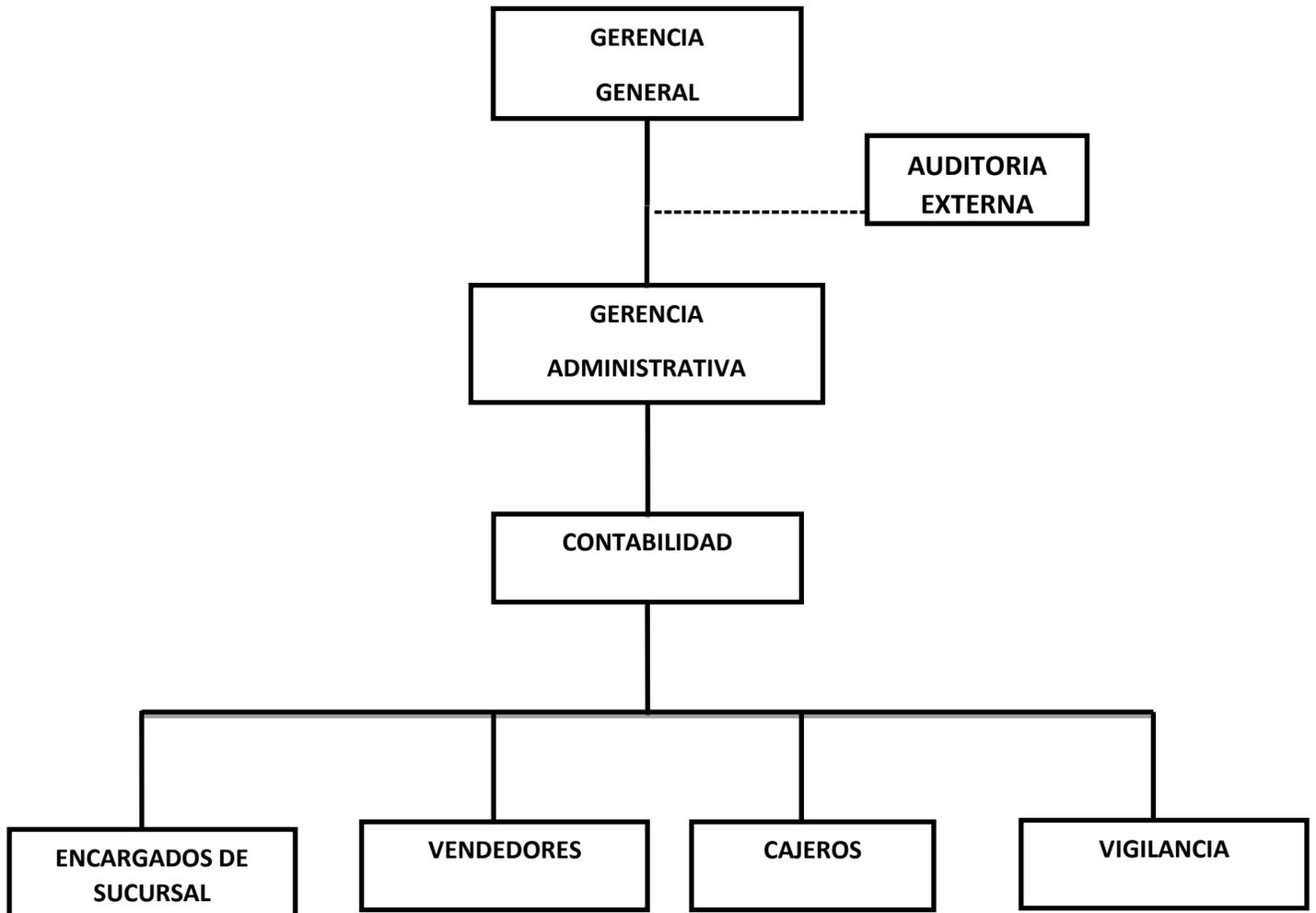
## **Objetivo Estratégico**

La casa del deporte tiene como estrategia fortalecer su presencia en el mercado logrando la preferencia de los clientes amantes del deporte y todas sus ramas, por medio de sus precios bajos y marcas de calidad, tratando de brindar una atención esmerada en el profundo sentido humano y empatía (ponerse en el lugar del cliente) para con el cliente.

La palabra “servicio” es una de las más usadas en nuestra estrategia comercial ya que fortalece nuestra fuerza de ventas para seguir cosechando un excelente crédito mercantil (prestigio comercial) y posicionarnos dentro del mercado, como una de las máximas proveedoras de implementos deportivos, comprados como productos terminados y fabricados en nuestra maquila.

**Estructura organizativa actual**

**ORGANIGRAMA LA CASA DEL DEPORTE.**



## **Análisis de Perfil de Riesgo de la empresa la casa del deporte.**

### **Análisis FODA**

El análisis FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener el diagnóstico, que le permita superar una situación en el futuro.

La idea de realizar un diagnóstico FODA en la empresa es para reconocer en principio los elementos internos y externos que afectan tanto de manera positiva como aquellos elementos negativos, ayudando a definir los elementos para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa la casa del deporte.

La situación interna está constituida por factores o elementos que forman parte de la misma organización, entre los cuales podemos mencionar: Producción, marketing, personal, organización, finanzas; en cambio la situación externa está constituida por elementos o factores que están fuera de la empresa, pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa, podemos mencionar algunos factores como: mercado, sector, competencia, entorno.

### **FACTORES INTERNOS:**

**Las fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente. Con las fortalezas la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.

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

## **FACTORES EXTERNOS:**

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

**Las amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

De manera gráfica se tiene:

| <b>Aspectos Positivos</b> |               | <b>Aspectos Negativos</b> |          |
|---------------------------|---------------|---------------------------|----------|
| Fortalezas                | Oportunidades | Debilidades               | Amenazas |
| Internas                  | Externas      | Internas                  | Externas |
| <b>F</b>                  | <b>O</b>      | <b>D</b>                  | <b>A</b> |

Con la información obtenida, se podrán definir acciones futuras como también tener una idea de la situación actual de la empresa. Con los datos recopilados del análisis se pueden dar soluciones a problemas actuales o futuros, aprovechando los aspectos positivos y evitando los elementos negativos. Con el diagnóstico o resultado que se obtenga servirá también para:

- ✓ Para la toma de decisiones
- ✓ Planear objetivos más concretos y realizables
- ✓ Conocimientos de recursos propios
- ✓ Reconocer las ventajas y desventajas de la empresa.
- ✓ Puede abrir oportunidades nuevas, conociendo su entorno y competencia.

Para la propuesta se presenta a continuación el siguiente análisis FODA, que se basa en la investigación de campo realizada en la empresa La Casa del Deporte de la ciudad de San Miguel.

## FODA

|                   | FORTALEZAS   |                   | OPORTUNIDADES   |
|-------------------|--|-------------------|---|
| FACTORES INTERNOS | <p>Se cuenta con estructura establecida y el personal competente en las diversas áreas de gestión.</p> <p>Posicionamiento e imagen y credibilidad de la empresa con sus clientes.</p> <p>Posee con su propia fábrica textil deportiva.</p> <p>Ser una empresa solvente con los organismos legales que regulan el comercio en nuestro país.</p> <p>Poseer con buenas relaciones con los proveedores y los bancos.</p> <p>Participación en licitaciones.</p> | FACTORES EXTERNOS | <p>Contar con clientes potenciales como partidos políticos, alcaldías y entidades del gobierno.</p> <p>Facilidad para obtener financiamiento de parte de entidades bancarias.</p> <p>Experiencia como participantes en licitaciones.</p> <p>Expansión a nivel Oriental.</p> |

|                          | <b>DEBILIDADES</b>  |                          | <b>AMENAZAS</b>   |
|--------------------------|---|--------------------------|---|
| <b>FACTORES INTERNOS</b> | <p>Falta de implementación de Tecnología.</p> <p>Falta de un plan estratégico.</p> <p>Falta de Capacitación al personal.</p> <p>Necesidad de un plan para minimizar los riesgos.</p> <p>Poca segregación de funciones dentro de la empresa.</p> <p>Falta de Control Sobre Operaciones.</p> <p>Carecer de personal que analice los créditos brindados.</p> | <b>FACTORES EXTERNOS</b> | <p>Competencia en el Mercado.</p> <p>Delincuencia.</p> <p>Pérdidas de Inventario.</p> <p>Pérdida de Clientes Potenciales.</p> |

## **Evaluación de Control Interno con base COSO II**

La Empresa La Casa del deporte no lleva un Manual de Control Interno.

Por lo cual es necesario que la Empresa La Casa del Deporte implemente un Manual de Control Interno en base al Informe COSO II, que pretende establecer un control integral, a través del desarrollo de los diversos componentes de control, permitiendo un Sistema con mayor seguridad.

### **Plan General**

#### **Generalidades**

Luego de planificar, organizar y ejecutar la investigación de campo, los resultados se analizaron para obtener los elementos de juicio necesarios para comprobar que la Empresa La Casa del Deporte, no cuenta con un Manual de Control Interno, mucho menos con un Manual de Control Interno basado en el Informe COSO (ya sea en COSO I, COSOII-ERM), en este sentido es necesario plantear la conveniencia de proponer un Manual de Control Interno.

La propuesta de un Manual de Control Interno, proporciona a la Alta Dirección de la Empresa La Casa del Deporte construirá una herramienta moderna administrativa-financiera efectiva con la que se lograra optimizar la Gestión Administrativa y Financiera de las operaciones que se desarrollan diariamente. Esta herramienta está elaborada según los parámetros que establece el informe COSO II y bajo el criterio de uniformidad.

#### **Objetivo del Manual de Control Interno**

##### **OBJETIVO GENERAL**

- ✓ Diseñar un Manual de Control Interno en la empresa La Casa del Deporte, para disminuir riesgos y mejorar la gestión administrativa, financiera y de servicios.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ✓ Establecer técnicas y métodos de supervisión y Monitoreo por medio de los cuales se realicen evaluaciones y control constante al personal en cada una de sus áreas en la Casa del Deporte.
- ✓ Elaborar un manual que permita el diseño de un ambiente de control efectivo e idóneo para Salvaguardar los activos- pasivos a efecto de obtener información financiera objetiva en la empresa La Casa del Deporte.
- ✓ Diseñar formularios que faciliten la aplicación de procedimientos de Control Interno, que ayude a mejorar la eficiencia de las operaciones administrativas.

### **Importancia de la propuesta.**

El Manual de Control Interno basado en el Informe COSO II, es importante porque está compuesto por los elementos necesarios que pueden contribuir a mejorar la gestión financiera, mejorando el control interno de la Empresa La Casa del Deporte, estos componentes se interrelacionan entre si y se derivan de la manera como la administración dirige la Empresa, y están integrados en el proceso de administración para alcanzar la mejora continua en las operaciones de la empresa.

El Manual de Control Interno está diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado de forma directa o indirecta con los procedimientos de Control que se llevan a cabo en la Empresa, para tal fin se delegarán las obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el Control Interno.

El Manual cuenta con objetivos, políticas, procedimientos, manuales, formatos utilizables en el control interno enfocados a las áreas financieras, es así como se puede tener mejores resultados y alcanzar los objetivos trazados por la Empresa.

De igual manera garantizará a la alta dirección información confiable para la mejor toma de decisiones; permitiendo reducción de costos, mejorando los índices de satisfacción de

los clientes, mejorando los rendimientos sobre las ventas, logrando solidez e incremento en sus operaciones.

Los clientes obtendrán beneficios directos al implementar el Manual de Control Interno, estos beneficios pueden ser: mejor atención, seguridad, confiabilidad, mientras que el personal obtendrá participación en una empresa dinámica, obtener mejores comisiones.

### **Alcance**

Si la Empresa La Casa del deporte acepta e implementa el Diseño de un Manual de Control Interno para fortalecer la gestión administrativa y financiera, se obtendrán cambios favorables, como los siguientes:

- El Manual de Control establecerá normas, políticas y procedimientos que rigen al personal administrativo y de ventas de la empresa.
- Se fomentará una cultura de cooperativismo, a través del involucramiento de todo el personal para el logro de los objetivos de la Empresa.
- El implemento del Manual de Control minimizara los riesgos que enfrenta la Empresa, así como mejorar las diversas actividades, generando eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Logran que exista segregación de funciones de parte de los empleados de ventas y personal administrativo, para fortalecer la comunicación dentro de la Empresa.
- Facilitar el grado de medición de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera.
- Conocer cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de un análisis del entorno de la Empresa, para definir cuáles serán las mejores estrategias para lograr los objetivos planteados.

El Manual está diseñado para ser ejecutado por todo aquel que esté relacionado de forma directa o indirecta con los procedimientos de Control que se llevan a cabo en la

Empresa, para tal fin se delegarán las obligaciones y responsabilidades específicas a los encargados de ejecutar y administrar el Control Interno.

### **Responsable del Manual**

La Gerencia General con la Gerencia Administrativa serán los responsables de revisar, modificar y actualizar el Manual de Control Interno por lo menos una vez al año. Los Encargados de cada sucursal se encargarán por su parte de la difusión del Manual de Control Interno y así mismo la supervisión de su cumplimiento.

## **5.2 FASE II APLICACIÓN DE COSO II**

### **Aplicación del COSO II en La Empresa La Casa del Deporte de la Ciudad de San Miguel.**

#### **Introducción.**

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los ocho componentes del COSO II con el propósito de que la Empresa La Casa del Deporte, oriente sus operaciones basadas en una estructura organizacional adecuada a sus actividades, que cuenten con valores éticos, así como el cumplimiento con las partes internas y externas, así mismo, deberán identificar aquellos eventos internos y externos que den lugar a riesgos que afecten las operaciones de la empresa así como la respuesta que deben dar a estos riesgos como alternativa de solución. De la misma forma, deberán realizar actividades de control de comunicación y monitoreo con el propósito de comprobar que las actividades se están desarrollando eficazmente.

## **PRIMER COMPONENTE**

### **Ambiente de Control**

Es la fundamentación para todos los otros componentes del Control Interno, también es el elemento que proporciona disciplina y estructura a la Empresa; así como la manera en que la gerencia confiere autoridad, asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal, creando la concientización y el conocimiento en este aspecto del riesgo y control.

Para crear un excelente ambiente de control se aplicaran los siguientes sub-componentes:

#### **Ambiente Interno.**

Significa trabajar en función de lograr una cultura ética dentro de La Empresa la Casa del Deporte, y al mismo tiempo formar en las personas una cultura de filosofía hacia la detección de posibles riesgos que puedan ocurrir y afectar los objetivos trazados.

### *Ambiente de Control*



### **a) Valores Éticos Institucionales.**

Los valores éticos institucionales para la empresa la Casa del Deporte, deben estar basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad de los empleados hacia el trabajo en equipo, los valores deben darse a conocer para su cumplimiento y aplicación dentro de la empresa. Dichos valores son los siguientes:

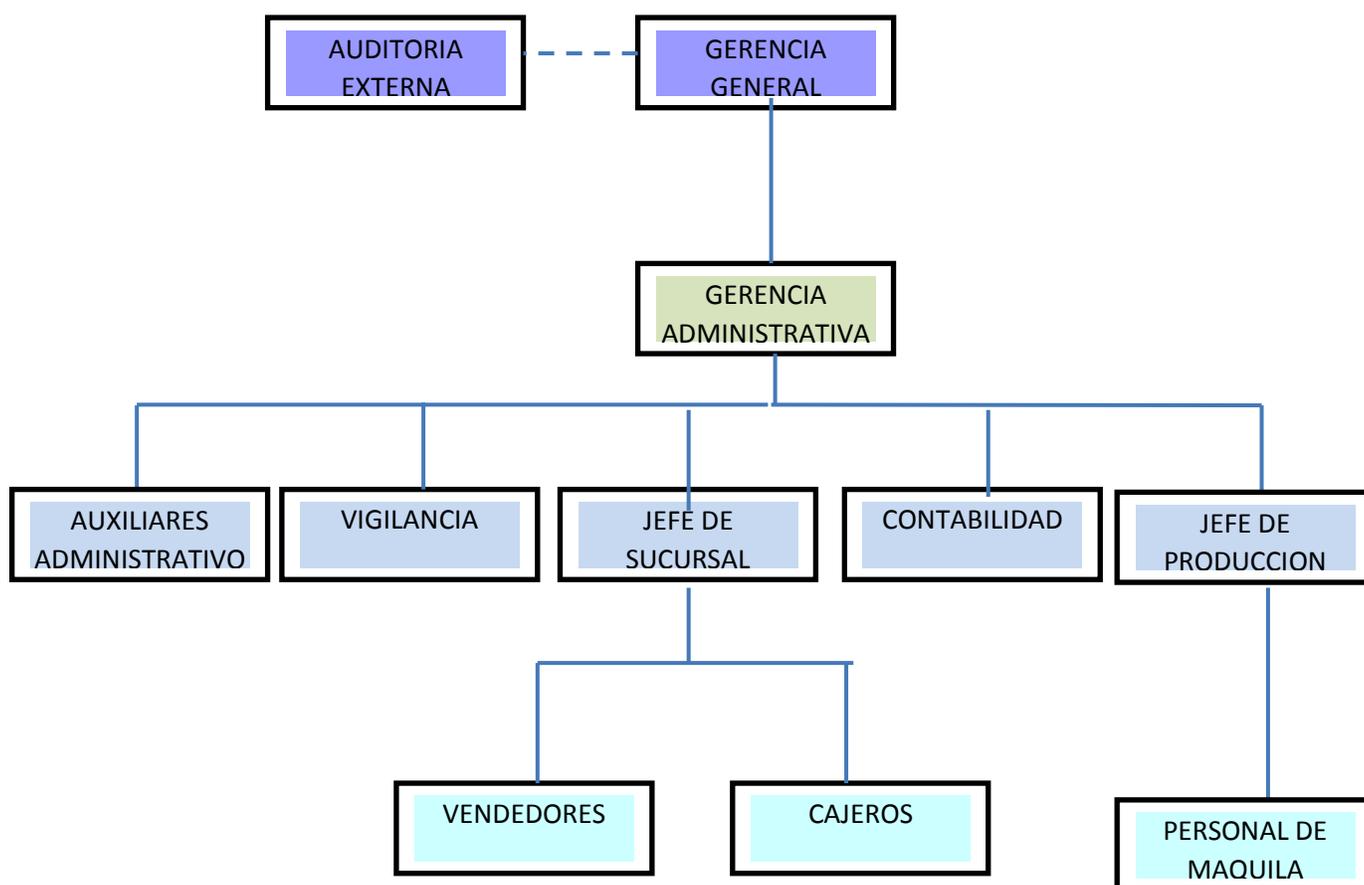
- ✓ Integridad.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Respeto por las personas.
- ✓ Responsabilidad Social.
- ✓ Actitud de servicio.
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Alto desempeño.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Actitud positiva.
- ✓ Confianza.

### **b) Compromiso Institucional.**

El compromiso de responsabilidad para la Empresa la Casa del Deporte es de suma importancia en el cumplimiento de las obligaciones que adquiere con las partes internas y externas de la organización, deberá observar estricto cumplimiento de tiempos y metas para hacerle frente a sus compromisos.

| Compromisos Institucionales Internos:   | Compromisos Institucionales Externos:  |
|---|--|
| Ambiente Agradable para el Recurso Humano.<br>Motivación de Trabajo.<br>Proporcionar todas las Herramientas de Trabajo.<br>Capacitaciones.<br>Bonificaciones. | Atención al Cliente.<br>Competencia Leal.<br>Ser Líder en el Mercado.<br>Cumplimiento de Leyes y Regulaciones. |

**c) Estructura Organizacional Propuesto.**



#### **d) Manual de Descripción de Puestos.**

El Manual de Descripción de Puestos propuesto para la Empresa la Casa del Deporte, detalla las funciones básicas y elementales que cada componente de la estructura organizacional debe realizar.

La importancia radica en que en él se plasma la forma que la organización ha tomado y sirve de guía para todo el personal. En este manual se incluye la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa, incluyendo el perfil profesional necesario para optar al puesto.

#### **e) Manual de Procedimientos.**

El Manual de Procedimientos propuesto para la Empresa la Casa del Deporte, compila los diferentes procedimientos necesarios para completar las diferentes tareas que se realizan dentro de la empresa, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

#### **Segundo Componente.**

##### **Establecimiento de Objetivos.**

##### **Establecimiento de Objetivos.**

Son los objetivos que la Empresa la Casa del Deporte, quiere alcanzar, ya sea a corto o largo plazo, dichos objetivos están orientados en lograr la eficiencia y efectividad de las operaciones y el cumplimiento de leyes.

## **Objetivos de la Empresa la Casa del Deporte.**

### **a) Ser una empresa líder en la industria maquilera operacional y comercialización en la Zona Oriental.**

El objetivo principal de la Empresa la Casa del Deporte, Es lograr el liderazgo en el mercado de la industria maquilera mediante planes de expansión a nivel operacional, vendiendo productos de calidad de las marcas más reconocidas a nivel mundial y a precios competitivos, además de la mejora continua en la atención y asesoría personalizada a los clientes.

### **b) Incrementar los niveles de venta.**

La Empresa la Casa del Deporte, proyecta aumentar sus ventas mediante las siguientes estrategias:

- Realizar estudios de mercado.
- Enfocarse a un nicho de mercado específico.
- Vender a precios más bajos que la competencia dentro de lo razonable.
- Diversificación del negocio.
- Estrategias de propaganda y publicidad.

### **c) Mantener el mejor Recurso Humano en cada uno de los puestos dentro de la empresa.**

La Empresa la Casa del Deporte, proyecta contar con el mejor personal en cada una de sus áreas de trabajo, maximizando así sus objetivos, mediante la capacitación continua de todo su personal, generando así un mejor ambiente laboral y estable.

### **Tercer Componente.**

#### **Identificación de Eventos.**

##### **Identificación de Eventos.**

Es identificar los eventos que dan lugar a posibles riesgos y oportunidades que pueden afectar o beneficiar los objetivos que se han trazado en la Empresa la Casa del Deporte a corto y a largo, provenientes de sucesos internos y externos.

Las empresas deben de identificar aquellos riesgos que afecten directamente sus operaciones, y evaluar el impacto de esos riesgos en los objetivos trazados, preparar un mapa de riesgos, así como identificar las oportunidades.

##### **Eventos.**

| INTERNOS                         | EXTERNOS                |
|----------------------------------|-------------------------|
| Liquidez.                        | Catástrofes Naturales.  |
| Imagen de la Empresa.            | Política.               |
| Información Confiable.           | Tecnología.             |
| Ambiente Interno de Trabajo.     | Alianzas Empresariales. |
| Información Confidencial.        |                         |
| Inconsistencias Contables.       |                         |
| Mercadeo y Atención al Cliente.  |                         |
| Capacitaciones para el Personal. |                         |

#### **Cuarto Componente.**

#### **Valoración del Riesgo.**

##### **Valoración del Riesgo.**

Consiste en realizar un análisis para detectar los posibles riesgos que pueden afectar el resultado de los objetivos trazados por la Empresa la Casa del Deporte, así como sus operaciones contables y fuentes de financiamiento.

##### **Análisis del Riesgo.**

Para la elaboración del análisis de riesgo, la empresa delegará la función al Gerente Administrativo, pues es quien cuenta con conocimientos más sólidos sobre la materia. Dicho análisis de riesgo se dará a conocer a la Junta Directiva como mínimo una vez al año para que sea considerado en la toma de decisiones.

A continuación se presentan los ítems a evaluar en un análisis de riesgo:

|                              |   |
|------------------------------|---|
| Liquidez.                    | Incapacidad para cubrir deudas.                                   |
| Incendios.                   | Pérdida de inventario.  |
| Huracanes.                   | Pérdidas cuantitativas.   |
| Inundaciones.                | Pérdidas cuantitativas.   |
| Mal Clima Invernal.          | Disminución de las ventas.  |
| Imagen de la Empresa.        | Desconfianza en las empresas.                                     |
| Información Confiable.       | Clasificación crediticia.   |
| Ambiente Interno de Trabajo. | No consecución de los objetivos trazados.                         |
| Información Confidencial.    | Disminución de las ventas y no cumplimiento de metas y objetivos. |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Impuestos.                       | Aumento en el precio de los productos.   |
| Registros Contables Inadecuados. | Mala clasificación de las cuentas.   |
| Registros sin Soporte.           | Liquidez financiera.<br>Multas.  |
| Control Interno.                 | Faltantes de efectivo.<br>Faltantes de inventario.<br>Resguardo de activos fijos.<br>Exceso de inventario (rotación lenta del inventario). |

### Mapa de Riesgos.

El mapa de riesgos es un instrumento metodológico mediante el cual se identifica un conjunto ordenado y flexible de factores que pueden dar origen a irregularidades, algunas veces a errores no intencionales y definitivamente a hechos fraudulentos y de corrupción.

Con los mapas de riesgos se califica la presencia del riesgo y se prevén sus posibles daños.

También, el mapa de riesgos es una herramienta gerencial que puede adaptarse a las necesidades y objetivos. Identificando los distintos factores que lo integran y valorando la situación existente, es posible diseñar estrategias y acciones orientadas a evitar, controlar o minimizar la presencia de los posibles riesgos.

| MAPA DE RIESGOS  |
|--|
| Falta de plan para mitigar el riesgo crediticio.                   |
| Falta de una buena estructuración organizativa de la empresa.      |
| Insolvencia económica debido a información inoportuna y confiable. |

|  |
|--|
| Incendios en bodega.   |
| Terremotos que dañen las instalaciones del negocio.  |
| Huracanes que pueden dañar las instalaciones del negocio y arruinar mercadería.              |
| Sustracción de información confidencial para la competencia.                                 |
| Aumento de los impuestos.  |
| Malos registros contables.   |
| Atrasos en la contabilidad.  |
| Falta de un buen control interno en las diferentes áreas.                                    |
| Registros contables sin documentación de soporte.  |
| Generar una mala imagen de la empresa por el mismo personal que labora dentro de la entidad. |

### **Matriz de Riesgos.**

La empresa la Casa del Deporte, al igual que otras empresas que comercializan con productos similares, se enfrenta a posibles riesgos que tienen incidencia o impacto en el logro de sus objetivos. Es por eso que la empresa debe de identificar esos riesgos, evaluar el posible impacto y buscar la forma de cómo mitigar ese impacto de tal forma que sea lo más mínimo posible, por tal razón es necesario elaborar una matriz de riesgos y evaluarla.

|  | RIESGOS INTERNOS   |                     |                    | RIESGOS EXTERNOS.   |                    |                       |                   |             |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|-------------|
| <b>Operaciones por Áreas de Gestión.</b> | Riesgo de Liquidez | Riesgo Operacional. | Riesgo Crediticio. | Riesgo de Liquidez. | Riesgo de Informes | Riesgo de Catástrofes | Riesgo de Imagen. | Frecuencia. |
| <b><u>Junta Directiva.</u></b>           |                    |                     |                    |                     |                    |                       |                   |             |
|  | X                  |                     |                    | X                   |                    |                       |                   | 2           |
| <b><u>Gerencia Administrativa.</u></b>   |                    |                     |                    |                     |                    |                       |                   |             |
| Efectivo.                                | X                  |                     | X                  | X                   |                    | X                     |                   | 4           |
| Finanzas.                                | X                  |                     | X                  | X                   |                    |                       |                   | 3           |
| Préstamo Bancario.                       | X                  |                     | X                  | X                   |                    | X                     |                   | 4           |
| <b><u>Contabilidad.</u></b>              |                    |                     |                    |                     |                    |                       |                   |             |
| Compras.                                 | X                  | X                   |                    | X                   |                    |                       |                   | 3           |
| Depreciaciones.                          |                    | X                   |                    |                     | X                  |                       |                   | 2           |
| Proveedores.                             | X                  |                     | X                  | X                   |                    |                       | X                 | 4           |
| Retenciones.                             |                    | X                   |                    |                     | X                  |                       |                   | 2           |
| Costos.                                  |                    | X                   |                    |                     | X                  |                       |                   | 2           |
| <b><u>Recurso Humano.</u></b>            |                    |                     |                    |                     |                    |                       |                   |             |
| Planillas.                               | X                  |                     |                    | X                   | X                  |                       |                   | 3           |
| Indemnizaciones.                         | X                  |                     |                    | X                   |                    |                       |                   | 2           |
| <b>TOTALES</b>                           | <b>8</b>           | <b>4</b>            | <b>4</b>           | <b>8</b>            | <b>4</b>           | <b>2</b>              | <b>1</b>          | <b>31</b>   |

## **MATRIZ DE RIESGOS.**

Para el análisis de riesgo se han considerado factores internos y externos.  
La ponderación del riesgo es la siguiente:

De 1 a 2      El Riesgo es Bajo.

De 3

El Riesgo es Medio.

De 4 a 5

El Riesgo es Alto.

### **Quinto Componente.**

#### **Respuesta al Riesgo.**

##### **Respuesta al Riesgo.**

La gerencia de La Casa del Deporte, deberá desarrollar acciones que le ayuden a encontrar posibles respuestas en cuanto a: aceptar, compartir, mitigar y evitar los riesgos resultantes de las operaciones.

#### **Respuesta a los diferentes Riesgos.**

| <b>RESPUESTAS AL RIESGO</b> |   |
|-----------------------------|---|
| <b>RIESGO IDENTIFICADO</b>  | <b>MITIGACIÓN</b>   |
| Efectivo.                   | Elaborar matrices del control del efectivo.   |
| Tasas de interés altas.     | Determinar las instituciones que ofrecen tasas de interés más bajas, y proveedores de mercadería con precios más bajos.   |
| Estructura Organizativa.    | Estructurar un adecuado organigrama para la empresa.  |
| Liquidez.                   | Proveer los estados financieros a las instituciones financieras en su debida oportunidad para no ser mal calificados, así también la información debe ser real. |
| Incendios.                  | Realizar planes de contingencia y evacuación de personal. Así como poseer extinguidores en la bodega de mercadería.   |

|  |   |
|--|---|
| Terremotos.                            | Tener planes de contingencia para el personal, así también reforzar las instalaciones más antiguas.   |
| Huracanes.                             | A través de planes de contingencia.   |
| Inundaciones.                          | A través de planes de contingencia.   |
| <b>RESPUESTAS AL RIESGO</b>            |   |
| <b>RIESGO IDENTIFICADO</b>             | <b>MITIGACIÓN</b>   |
| Imagen de la empresa.                  | El personal debe vestir adecuadamente y dar una buena atención al cliente.                            |
| Información confiable.                 | Los datos e informes de los estados financieros deben de ser reales.                                  |
| Ambiente interno de trabajo.           | Evitar descontento de los empleados y amiguismo.  |
| Información confidencial.              | Evitar la fuga de información hacia la competencia.   |
| Control Interno                        |   |
| Faltantes de Efectivo.                 | Elaborar matrices de control de efectivo.   |
| Faltantes en Inventario.               | Efectuar levantamientos de inventario.  |
| Exceso de Mercadería.                  | Programar las compras. Por ejemplo de forma semanal, cada 15 días o al mes.                           |
| Aumento en el precio de los productos. | Asegurarse de no depender de un solo proveedor y ejercer un control de precios mediante cotizaciones. |

## **Sexto Componente.**

### **Actividades de Control.**

#### **Actividades de Control.**

Consiste en desarrollar políticas y procedimientos que se deben establecer como medidas para identificar que se están llevando a cabo los distintos tipos de controles implementados para reducir los riesgos resultantes de las operaciones de la empresa la casa del deporte.

#### **Políticas y Procedimientos de Control.**

Las actividades de control incluyen políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las operaciones se están llevando a cabo de forma eficiente.

#### **Actividades de Control:**

**-Separación de Funciones.** Las funciones que realiza el Gerente General son diversas, pero entre las principales está la aprobación y autorización de pagos y créditos. Asimismo el Gerente Administrativo, tiene entre las funciones principales la contratación y evaluación del desempeño de los empleados y realiza ciertas funciones de control interno, el Auxiliar de Compras se encarga de la realización de cotizaciones, el Auxiliar de Comercialización que tiene a su cargo todo lo relacionado a la expansión de la empresa y los Jefes de Sucursales que tienen a su cargo a los empleados de las diferentes sucursales y se concentran en la atención al cliente.

**-Niveles de Autorización.** Dentro de la empresa deben de establecerse niveles de autorización, en la toma de decisiones quienes tienen poder de decisión es el Representante Legal y Gerente General, pero también son tomados en consideración

para la toma de decisiones el Gerente Administrativo, el Auxiliar de Compras, el Auxiliar de Comercialización y los Jefes de Sucursal.

**-Firmas Mancomunadas.** Para la autorización de cheques, lo recomendable es que existan firmas mancomunadas en donde se plasmen las firmas del Gerente General y el Representante Legal de la empresa para que el cheque tenga validez.

**-Comité de Créditos.** Para el otorgamiento de créditos es necesario que se cree un comité de créditos que este conformado principalmente por la Gerencia General, el Auxiliar de Créditos y el Gerente Administrativo para analizar las solicitudes y aprobar aquellas que tengan capacidad de pago.

#### **Procedimientos de Control:**

**-Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.** Mediante visitas sorpresas por parte del Gerente Administrativo, se procederá a la realización de un arqueo de caja de forma periódica por medio del formato de Corte de Caja. Se realizará el conteo del dinero en efectivo, tanto billetes como monedas. Tomando en cuenta los cheques, dinero pendiente y demás erogaciones realizadas.

**-Tener una numeración de los comprobantes contables en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.** Este procedimiento será realizado por los Jefes de Sucursal, mediante el llenado del formato de Informe de Caja y Ventas en donde se anotarán los documentos emitidos durante el día.

**-Verificar que el reintegro de caja chica se realice en base a los documentos de soporte.** La Gerencia General autorizará el monto a reintegrar de caja chica, y será el Auxiliar de Cuentas por Pagar el responsable de elaborar y entregar el cheque correspondiente confrontándolo con el respaldo de los desembolsos. Los Jefes de

Sucursal tendrán la responsabilidad de verificar que los desembolsos tengan el respaldo correspondiente mediante el llenado del formato de Reintegro de Caja Chica. Se tomarán como respaldo también los Vales de Caja que estén autorizados por el Jefe de Sucursal.

**Comprobar que las compras se realicen mediante una programación y de acuerdo a la rotación del inventario.** Este procedimiento será realizado por el Auxiliar de Compras, mediante cotizaciones a diferentes proveedores. Se elaborará el formato de Orden de Compra para ser trasladado a la Gerencia Administrativa para la aprobación de la compra.

**- Controlar las existencias de mercadería en Sucursales.** Por medio de la elaboración de un Kardex por producto, el departamento de Contabilidad respaldará las existencias físicas de los productos en inventario.

**- Controlar los faltantes y exceso de mercadería en Sucursales y del mismo modo la recepción y distribución del producto entre estas.** Este procedimiento estará bajo la función del Jefe de Sucursal; Mediante el formato de orden de entrega de mercadería elaborado por el vendedor y autorizado por el Jefe de Sucursal entregarán la mercadería ahí detallada al cliente y del mismo modo archivará la copia de dicho formato como respaldo. Cuando se trate de traslado de mercadería a sucursales, el Jefe de Sucursal llenará el formato Traslado entre Sucursales guardando una copia como respaldo.

**- Controlar el pago de las comisiones que se pagan en concepto de ventas de productos.** El Vendedor llenará el respectivo formato de Recibo de Comisiones y Retenciones, el cual será autorizado por el Jefe de Sucursal, del mismo modo en el Cuadro Control de Comisiones llevará anotaciones de las comisiones otorgadas a los vendedores de tiendas.

- **Controlar y administrar el proceso de otorgamiento de créditos.** Para otorgar créditos, la empresa recibirá por parte de los interesados la Solicitud para Apertura de Crédito que será revisada y autorizada por la Gerencia Administrativa.
  
- **Controlar los procedimientos de gestión de cobro de la empresa.** Para la captación de ingresos por las ventas al crédito se llenará un Recibo de Ingreso elaborado por el Cajero con el monto abonado y el número de facturas canceladas.
  
- **Verificar los controles sobre las cuentas por pagar a proveedores y acreedores de la empresa.** La Gerencia General será la responsable de las autorizaciones de compra y pago a proveedores, y será la Gerencia General quién autorice al Auxiliar de Cuentas por Pagar para la elaboración del respectivo QUEDAN como respaldo del pago futuro de la compra.
  
- **Verificar las medidas de control para la adquisición y administración de préstamos bancarios.** Para controlar los pagos realizados en concepto de préstamos bancarios, el Auxiliar de Cuentas por Pagar llevará un Cuadro de Amortización de Préstamos por cada préstamo adquirido.
  
- **Controlar la depreciación de los edificios, maquinaria, mobiliario y vehículos de la empresa.** Mediante Tarjeta de Depreciación de Activo Fijo, Contabilidad registrará la depreciación acumulada del Activo Fijo de la empresa.
  
- **Controlar el proceso de la elaboración y manejo de planillas.** El Gerente Administrativo se encargará de elaborar la Planilla de Sueldos de acuerdo al reporte escrito para que posterior a ello, la Gerencia General revise y autorice el pago.

## **Séptimo Componente.**

### **Información y Comunicación.**

#### **Información y Comunicación.**

Consiste en buscar diferentes medios de comunicación tanto internos como externos que sean eficaces para transmitir a las personas involucradas en las operaciones de la Empresa la Casa del Deporte de la ciudad de San miguel, información que les permita llevar a cabo sus responsabilidades.

#### **Canales de Comunicación.**

La Empresa La Casa del Deporte, deberá buscar diferentes canales de comunicación para transmitir información que sea relevante a través de:

#### **CANALES DE COMUNICACIÓN**

##### **Reuniones Semanales:**

Ayuda a fomentar una comunicación abierta de todos los niveles jerárquicos:

- Divulgar información que sea de interés para el logro de los objetivos.
- Realizar reuniones por lo menos una vez al mes.
- Las decisiones que afecten directamente al personal de la empresa deben ser comunicadas.
- Se deberá comunicar el logro de los objetivos alcanzados.

##### **Correo Electrónico:**

A través del correo electrónico se puede hacer una comunicación efectiva por medio de correos de interés para todos los empleados.

- Realizar una agenda diaria de los asuntos que se quieren informar y comunicarlo a

través de correo electrónico a todos sus empleados.

- Comunicar a los clientes de nuevos productos y ofertas.
- Establecer comunicación con proveedores por correo electrónico de programaciones de pedidos y pagos.
- Se usa como almacenamiento de datos y facilita los flujos de información.

**Boletines:**

Ayudan a comunicar información de mucha importancia y facilita que esta se pueda extender.

- La información puede ser conocida de forma individual por los empleados.
- Se puede comunicar información de corto y largo plazo.

**Carteleras:**

La comunicación a través de una cartelera resulta muy útil y disminuye la pérdida de tiempo.

- Sirve para transmitir información corta.
- Se pueden comunicar fechas de reuniones.

**Octavo Componente.**

**Monitoreo.**

**Monitoreo.**

La Casa del Deporte debe buscar y asegurar que el control interno funcione adecuadamente, realizando un seguimiento a evaluaciones y mejoras.

### **Gerencia General.**

El Gerente General será el encargado de monitorear toda la operatividad del control interno, en conjunto con la gerencia administrativa. Entre las actividades principales están:

- Realizar evaluaciones de desempeño laboral.
- Supervisar las áreas que presentan mayor riesgo.
- Verificar los flujos de información sean efectivos.
- Programar monitoreos que ayuden a detectar las fallas que influyen en el logro de los objetivos.
- Realizar pruebas para comprobar la mejora continua.

### **Auditoría Externa.**

-La Auditoría Externa dará a conocer a la administración las deficiencias de control interno mediante la Carta a la Gerencia. Entre las actividades mínimas que tiene que realizar la Auditoría Externa tenemos:

- Verificar que las operaciones contables se estén registrando de acuerdo a la normativa técnica adecuada.
- Realizar prueba de control a los inventarios.
- Evaluar los métodos de registro e ingreso de mercadería a las sucursales.

## **5.3 FASE III: DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II.**

### **Introducción.**

Es la fase donde se desarrolla el Manual de Control Interno en base a COSO II, aplicando políticas, formatos y procedimientos, tomando en cuenta los ocho componentes del COSO II que son aplicables a cada uno de los controles y operaciones

que se desarrollan en esta fase. Se han tomado en cuenta las operaciones en las que la empresa presenta dificultades y que por tanto deben mejorarse.

Las áreas a las que se aplican el Control Interno en base a COSO II son aquellas que representan mayores dificultades en la empresa. En base a los resultados obtenidos en la investigación de campo se desarrolla el Control Interno que contribuya a mejorar las operaciones diarias de la empresa.

#### **5.4 FASE IV: EFECTIVIDAD Y BENEFICIO EN LAS OPERACIONES.**

##### **Introducción.**

En esta fase se muestran los beneficios de la aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II, aplicado a las operaciones de la empresa, como una herramienta útil y valiosa para la Gerencia General de la Empresa La Casa del Deporte de la ciudad de San Miguel.

La aplicación del Manual de Control Interno en base a COSO II contribuye a la disminución de riesgos, ya sean internos o externos; minimizando el impacto que puedan tener dichos riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Otro beneficio es que reduce las pérdidas y aumenta la rentabilidad, genera mecanismos de control y de verificación, proporcionando información confiable y oportuna. Todo ello conlleva a la toma de buenas decisiones por parte de la Gerencia de la empresa.

##### **Mitigación de Riesgos.**

Toda empresa como tal posee riesgos. El desafío que enfrenta la Administración es determinar que tanto riesgo se puede aceptar, reducir o compartir para lograr el crecimiento y estabilidad de la empresa en el mercado. La incertidumbre ofrece tanto

riesgos como oportunidades, el Manual de Control Interno en base a COSO II le permite a la empresa alcanzar sus metas y objetivos, tratando de forma efectiva los riesgos y oportunidades.

La implantación del Manual de Control Interno en base a COSO II, logra con efectividad mitigar los riesgos, reducir sorpresas y pérdidas operacionales. En el caso de la Casa del Deporte los beneficios que se logran son los siguientes:

- Reducción de riesgos en la fuga de efectivo que ingresa a la empresa en concepto de venta de mercadería al contado. Se logra mediante el Control Interno implementado, su monitoreo constante, buena comunicación y con el establecimiento de un buen ambiente de trabajo.

- Faltantes de mercadería en Sucursales.

- Se compra productos con poca existencia para no tener mercadería en exceso y evitar la obsolescencia.

- Se evitan multas en aspectos legales por medio del pago oportuno de los impuestos y con el más mínimo error.

### **Reducción de Costos.**

Los costos es uno de los puntos clave de análisis para la Administración, las empresas siempre están buscando la forma de poder reducirlas, y entre los beneficios que el Control Interno implementado proporciona esta la Reducción de los Costos. La reducción de los costos se logra mediante la aplicación de los controles.

Se logra mediante la cotización de precios más bajos entre diversos proveedores, por eso no es recomendable depender de un mismo proveedor. También la elaboración de programas de compra semanales resulta beneficioso para la reducción de costos, ya que

de este modo se tiene un parámetro más real de lo que es necesario comprar y lo que no, y se evita el sobreabastecimiento de mercadería con poca rotación.

### **Mecanismos de Control.**

Es necesario monitorear los riesgos, la efectividad del plan de tratamiento de los riesgos identificados en el mapa de riesgos. Las mediciones del riesgo y la efectividad del control deben ser monitoreadas para asegurar que el plan de Control Interno no sea alterado.

Los mecanismos de control son parte integral de la administración del plan de tratamiento de los riesgos, entre los cuales se puede mencionar:

#### **Auditoría Interna:**

Estará formado por una persona que dependerán directamente de la Alta Gerencia, quien tendrán las siguientes funciones:

- Programar reuniones con los Gerentes de cada área, quienes serán los responsables de monitorear el cumplimiento del plan de Control Interno y mitigación de riesgos.
- Verificar las variaciones del plan con lo sucedido en el tiempo y ajustar esas variaciones mediante plan de acción.
- Verificar informes de Control por parte de los jefes de cada área.
- Verificación de metas y objetivos.
- Análisis y seguimiento de sugerencias de Auditoría Externa.
- Analizar los resultados de los controles implementados.
- Monitoreo de la administración de la empresa.
- Control de los gastos significativos.

- Informarse sobre las violaciones a las normas y políticas de la empresa por parte del personal y de la misma administración.

Otra de las funciones principales e importantes de la Auditoría Interna es la presentación de informes a la Alta Gerencia de las verificaciones efectuadas para la toma de decisiones.

### **Rentabilidad.**

La implantación del Manual de Control Interno en base a COSO II contribuye a la disminución de costos, lo que lleva a la empresa a una mejor situación financiera. Para medir dicha situación financiera se hace necesario evaluar la realidad financiera de la empresa, más allá de la contabilidad y del aspecto tributario.

El pilar fundamental del análisis financiero está contemplado en la información que proporcionan los Estados Financieros de la empresa, teniendo en cuenta las características de los usuarios a quienes van dirigidos y los objetivos específicos que lo originan, entre los más conocidos y usados son el Balance General y el Estado de Resultados.

Uno de los instrumentos más usados para realizar análisis financiero de entidades es el uso de las Razones Financieras, ya que éstas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa. Estas presentan una perspectiva amplia de la situación financiera, puede precisar el grado de liquidez, de rentabilidad, de apalancamiento financiero, la cobertura y todo lo que tenga que ver con su actividad.

Para La Casa del deporte se han tomado en cuenta las razones financieras para verificar el beneficio del Manual de Control Interno.

## **Razones Financieras.**

### **Razones de Liquidez.**

La liquidez de una empresa es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

#### **a) Capital Neto de Trabajo (CNT).**

Esta razón se obtiene al descontar de las obligaciones corrientes de la empresa todos sus derechos corrientes.

$$\text{Capital Neto de Trabajo (CNT)} = \text{Pasivo Corriente} - \text{Activo Corriente}$$

#### **b) Índice de Solvencia (IS).**

Este considera la verdadera magnitud de la empresa en cualquier instancia del tiempo y es comparable con diferentes entidades de la misma actividad.

$$\text{Índice de Solvencia (IS)} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

#### **c) Índice de la Prueba del Ácido.**

Esta prueba es semejante al índice de solvencia, pero dentro del activo corriente no se toma en cuenta el inventario de productos, ya que éste es el activo con menor liquidez.

$$\text{Prueba del Ácido} = \text{Activo Corriente} - \text{Inventario}$$

Pasivo Corriente

**d) Rotación de Inventarios (RI).**

Este mide la liquidez del inventario por medio de su movimiento durante el periodo.

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de lo Vendido}}{\text{Inventario}}$$

**e) Plazo Promedio de Inventario (PPI).**

Representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

**f) Rotación de Cuentas por Cobrar (RCC).**

Mide la liquidez de las cuentas por cobrar por medio de su rotación.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Cobrar}}$$

**g) Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar (PPCC).**

Es una razón que indica la evaluación de la política de créditos y cobros de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Cobrar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

### **Rotación de Cuentas por Pagar (RCP).**

Sirve para calcular el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso del año.

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Compras Anuales al Crédito}}{\text{Promedio de Cuentas por Pagar}}$$

### **i) Plazo Promedio de Cuentas por Pagar (PPCP).**

Permite vislumbrar las normas de pago de la empresa.

$$\text{Plazo Promedio de Cuentas por Pagar} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

### **Razones de Endeudamiento.**

Estas razones indican el monto de dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que, estas deudas, comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

#### **a) Razón de Endeudamiento (RE).**

Mide la proporción del total de activos aportados por los acreedores de la empresa.

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

**b) Razón Pasivo – Capital (RPC).**

Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa.

$$\text{Razón Pasivo – Capital} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capital Contable}}$$

**c) Razón Pasivo a Capital Total (RPCT).**

Tiene el mismo objetivo de la Razón Pasivo – Capital, pero también sirve para calcular el porcentaje de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores, incluyendo las deudas de largo plazo como el capital contable.

$$\text{Razón Pasivo a Capital Total} = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capitalización Total}}$$

**Razones de Rentabilidad.**

Estas razones permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

**a) Margen Bruto de Utilidades (MB).**

Indica el porcentaje que queda sobre las ventas después que la empresa ha pagado sus existencias.

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de lo Vendido}}{\text{Ventas}}$$

**b) Margen de Utilidades Operacionales (MO).**

Representa las utilidades netas que gana la empresa en el valor de cada venta. Éstas se deben tener en cuenta deduciéndoles los cargos financieros o gubernamentales y determina solamente la utilidad de la operación de la empresa.

**c) Margen Neto de Utilidades (MN).**

Determina el porcentaje que queda en cada venta después de deducir todos los gastos incluyendo los impuestos.

**d) Rotación del Activo Total (RAT).**

Indica la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas.

$$\text{Rotación del Activo Total} = \frac{\text{Ventas Anuales}}{\text{Activos Totales}}$$

**e) Rendimiento de la Inversión (REI).**

Determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles.

$$\text{Rendimiento de la Inversión} = \frac{\text{Utilidades Netas después de Impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

**f) Utilidades por Acción (UA).**

Representa el total de ganancias que se obtienen por cada acción ordinaria vigente.

$$\text{Utilidades por Acción} = \frac{\text{Utilidad Disponible}}{\text{Número de Acciones}}$$

**g) Dividendos por Acción (DA).**

Esta representa el monto que se paga a cada accionista al terminar el periodo de operaciones.

$$\text{Dividendos por Acción} = \frac{\text{Dividendos Pagados}}{\text{Número de Acciones}}$$

**Razones de Cobertura.**

Estas razones evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.

**a) Veces que se ha Ganado el Interés (VGI).**

Calcula la capacidad de la empresa para efectuar los pagos contractuales de intereses.

$$\text{Veces que se ha Ganado el Interés} = \frac{\text{Utilidad antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Erogación Anual por Intereses}}$$

**b) Cobertura Total del Pasivo (CTP).**

Esta razón considera la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones por intereses y la capacidad para rembolsar el principal de los préstamos o hacer abonos a los fondos de amortización.

$$\text{Cobertura Total del Pasivo} = \frac{\text{Ganancias antes de Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses + Abonos al Pasivo Principal}}$$

**c) Razón de Cobertura Total (CT).**

Esta razón incluye todos los tipos de obligaciones, tanto los fijos como temporales, determina la capacidad de la empresa para cubrir todos sus cargos financieros.

$$\text{Razón de Cobertura Total} = \frac{\text{Utilidades antes de Pagos de Arrendamientos, Intereses e Impuestos}}{\text{Intereses + Abonos al Pasivo Principal + Pago de Arrendamientos}}$$

Al terminar el análisis de las anteriores razones financieras, se deben tener los criterios y las bases suficientes para tomar las decisiones que mejor le convengan a la empresa, aquellas que ayuden a mantener los recursos obtenidos anteriormente y adquirir nuevos que garanticen el beneficio económico futuro, también verificar y cumplir con las

obligaciones con terceros para así llegar al objetivo primordial de la gestión administrativa, posicionarse en el mercado obteniendo amplios márgenes de utilidad con una vigencia permanente y sólida frente a los competidores, otorgando un grado de satisfacción para todos los órganos gestores de esta colectividad.

### **Toma de Decisiones.**

Las empresas se fijan metas, objetivos ya sea a corto o largo plazo, de los resultados obtenidos se toman decisiones y estas decisiones deben ser las más atinadas para beneficio de la empresa. Una decisión puede afectar las políticas y controles de la empresa que depende de los resultados obtenidos y del buen desempeño de los responsables de la aplicación de las directrices de sociedad. Puede haber reformulación de planes, correcciones y ajustes en los planes de control.

El control de los resultados es una herramienta que contribuye a una buena toma de decisiones para la Auditoría Interna, quien será responsable de monitorear el buen funcionamiento del plan de mitigación de riesgos. Se determina el porqué de los resultados para tomar medidas de corrección que contribuyan al logro de los objetivos como parte integral del trabajo en equipo.

## **CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.**

### **6.1 CONCLUSIONES.**

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Empresa la Casa del Deporte de la ciudad de San Miguel se concluye lo siguiente:

- La Empresa la Casa del Deporte no cuenta con un Control Interno formal y documentado que le permita tener una seguridad razonable sobre sus operaciones y que contribuya a minimizar los diferentes tipos de riesgos a los que está sujeta, debido a la poca importancia que se le ha dado a los procedimientos de control.
- En lo relativo al componente Evaluación de Riesgos se determinó que la empresa no tiene un plan de identificación de riesgos, ya que desde la perspectiva de la gerencia se considera un elemento innecesario en la toma de decisiones y por tanto no se le da la importancia debida.
- La Empresa la Casa del Deporte no cuenta con Políticas y Procedimientos de Control Interno definidos, ni documentos donde se defina explícitamente cada uno de los procesos que se realizan dentro de la empresa, resaltando de esta manera la carencia de una segregación de funciones adecuada y niveles de autoridad bien definidos, lo que genera un mal desempeño de los empleados en sus respectivas funciones, creando así un ambiente de desconfianza en la empresa.
- Se confirmó la existencia de formatos y formularios para el Control Interno en la empresa, pero a pesar de ello estos no son utilizados de la forma adecuada debido a que no se tiene un Control Interno definido, ni se cuenta con personal que se encargue de la evaluación y monitoreo de los procesos.

## **6.2 RECOMENDACIONES.**

En base a la propuesta desarrollada en el presente trabajo y en las condiciones expuestas anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- La Empresa la Casa del Deporte debería implementar un manual de Control Interno en base al modelo COSO II, para poder lograr eficiencia y efectividad en sus operaciones y que contribuya al logro de los objetivos y metas propuestas, reduciendo riesgos y aumentando la salvaguarda de los activos. Se considera el modelo COSO II ya que aborda ampliamente los componentes del Control Interno y genera más valor para la empresa.
- Es necesario que la empresa de mayor relevancia al tema Evaluación de Riesgos, por lo cual se le recomienda a la entidad que debe de contar con un plan de identificación de riesgos en el cual se identifiquen, evalúen y se le dé respuesta a los diferentes tipos de riesgos a los que está sujeta.
- Es necesario que la entidad establezca Manuales de Descripción de puestos donde definan las funciones esenciales que deben desempeñar los empleados en los diferentes puestos de la empresa y delimitar sus funciones, así como los procedimientos y las políticas a utilizar. Todo esto para que se desarrollen de la mejor manera las actividades y procedimientos a desempeñar por cada empleado.
- Se recomienda a la Empresa que delegue una comisión o personal que se encargue de la implantación, evaluación y el monitoreo de los procedimientos de Control Interno que permitirá análisis más acertados de la situación económica y financiera de La Casa del Deporte y la generación de información confiable y oportuna. Además, se propone la utilización de diferentes formatos y formularios que contribuirán no solo a mejorar los controles dentro de la entidad sino también a fomentar un ambiente mejor organizado.

### **6.3 BIBLIOGRAFÍA.**

- Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).Septiembre 2004.

- Recopilación de Leyes Tributarias. Luis Vásquez López. Edición 2012.

- Normas Internacionales de Auditoria. Edición 2010.

- Ley del Seguro Social. 1997.

- Reglamento para la Aplicación del Régimen del Seguro Social. 1997.

- Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

- Tesis: Propuesta para la Implementación de un Manual de Control Interno en base a COSO II para la Empresa denominada “ Portillo Materiales Eléctricos, S.A DE S.V.”, Ubicada en el departamento de San Miguel. Universidad de El Salvador.

- “Diseño de un Sistema de Control Interno, que contribuya a fortalecer la gestión financiera de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito Txyquin de R.L. Yucuaiquin Departamento de la Unión.

#### **Páginas Web.**

- [www.coso.org](http://www.coso.org)

- [www.monografias.com/trabajos59/](http://www.monografias.com/trabajos59/)

- [www.monografias.com/trabajos12/](http://www.monografias.com/trabajos12/)

[https://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_procedimientos](https://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_procedimientos)

[http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/manual/manual\\_general\\_descripcion\\_puestos\\_14052014\\_tomoI.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/manual/manual_general_descripcion_puestos_14052014_tomoI.pdf)

<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/121/TG658306C352a.pdf?sequence=1>

<http://futuramaster.com/descargas/120descripciones.pdf>

## **6.4 ANEXOS**

# **6.4.1 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

|   |   |                      |
|---|---|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>              | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> | <b>Pág.: 1 de 12</b> |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Gerente General.                      |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Alta Gerencia.                        |
| <b>Dependencia</b>   | Gerente General.                      |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Gerencia Administrativa.              |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |                                       |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Gerente Administrativo, Contabilidad. |
| <b>Funciones</b>   |                                       |
| <p>Designar todas las posiciones gerenciales.</p> <p>Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes Secciones.</p> <p>Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.</p> <p>Coordinar con el área administrativa para asegurar que los registros y los análisis se están ejecutando correctamente.</p> <p>Firmar los cheques.</p> <p>Autorizar transacciones.</p> <p>Elaboración de programa integral de seguros de bienes.</p> |                                       |
| <b>Requisitos</b>  |                                       |
| <p><b>Educativos:</b> Licenciado/a en Contaduría Pública o Administración de Empresas, Mercadeo o carreras afines.</p> <p><b>Experiencia:</b> Cinco años</p> <p><b>Personales:</b> Ambos sexos, edad entre 28 a 45 años.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Agradable</p> <p><b>Riesgo:</b> Estrés</p>   |                                       |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |   |                      |
|---|---|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>              | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b> | <b>Pág.: 2 de 12</b> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Gerente Administrativo.  |
| <b>Ubicación en la organización</b>   | Alta Gerencia.   |
| <b>Dependencia</b>  | Gerente General.   |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>   | Auxiliares Administrativos, Jefe de Sucursal, Jefe de Producción, Contabilidad, Vigilancia.                  |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>  |  |
| <b>Dentro de la unidad</b>  | Gerente General, Auxiliares Administrativos, Jefe de Sucursal, Jefe de Producción, Contabilidad, Vigilancia. |
| <b>Funciones</b>  |  |
| <p>Responsable máximo de la administración de la empresa.<br/> Supervisa normalmente las funciones de contabilidad.<br/> Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.<br/> Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.<br/> Negociación con clientes, en temas relacionas con crédito y pago.<br/> Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.</p> |  |
| <b>Requisitos</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>Educativos:</b> Master en Administración Financiera.</li> <li>◆ <b>Experiencia:</b> Cinco años</li> <li>◆ <b>Personales:</b> Ambos sexos, edad entre 28 a 45 años.</li> <li>◆ <b>Ambiente de trabajo:</b> Agradable</li> <li>◆ <b>Riesgo:</b> Estrés</li> </ul>   |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 3 de 12</b> |

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Auxiliares Administrativos.   |
| <b>Ubicación en la organización</b>   | Administración.   |
| <b>Dependencia</b>  | Gerente Administrativo.   |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>   | Ninguno.  |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>  |   |
| <b>Dentro de la unidad</b>  | Gerente Administrativo, Jefe de Sucursal, Jefe de Producción, Contabilidad, Vigilancia. |
| <b>Funciones</b><br>Revisar documentación relacionada a compras.<br>Encargado de control de Vehículo de la empresa.<br>Encargado de proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.<br>Encargado de clientes, en temas relacionas con crédito y pago.<br>Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc. |   |
| <b>Requisitos</b><br><b>Educativos:</b> Licenciado/a en Administración de Empresas.<br><b>Experiencia:</b> Dos años<br><b>Personales:</b> Ambos sexos, edad entre 28 a 45 años.<br><b>Ambiente de trabajo:</b> Agradable<br><b>Riesgo:</b> Estrés   |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 4 de 12</b> |

|   |   |
|---|---|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Jefe de Sucursal.   |
| <b>Ubicación en la organización</b>   | Administración.   |
| <b>Dependencia</b>  | Gerente Administrativo  |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>   | Cajeros, Vendedores   |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>  |   |
| <b>Dentro de la unidad</b>  | Gerente Administrativo, Jefe de producción, Contabilidad, Auxiliares Administrativos. |
| <b>Funciones</b>  |   |
| <p>Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos.</p> <p>Dirigir, coordinar y supervisar la labor de las personas a su cargo, a fin de garantizar una atención de calidad a los clientes para conseguir fidelizarlos.</p> <p>Realizar el seguimiento y control de stock de la tienda.</p> <p>Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda.</p> <p>Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.</p> |   |
| <b>Requisitos</b>   |   |
| <p><b>Educativos:</b> Licenciado/a en Administración de Empresas, Contaduría Pública o licenciatura en una especialidad afín al cargo.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en puestos similares.</p> <p><b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad entre 28 a 44 años.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Agradable</p> <p><b>Riesgo:</b> Estrés.</p>   |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 5 de 12</b> |

|   |                  |
|---|------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Vendedor         |
| <b>Ubicación en la organización</b>   | Administración.  |
| <b>Dependencia</b>  | Jefe de Sucursal |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>   | Ninguno.         |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>  |                  |
| <b>Dentro de la unidad</b>  | Ninguno          |
| <b>Funciones</b>  |                  |
| Establecer un primer contacto con el cliente.<br>Construir relaciones duraderas y redituables con el cliente.<br>Medir potencial de un mercado.<br>Brindar Atención personalizada al cliente de los productos y marcas.<br>Conocer los productos de la empresa.<br>Ajustar la oferta a las condiciones del cliente. |                  |
| <b>Requisitos</b>   |                  |
| <b>Educativos:</b> Bachillerato<br><b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia en puestos similares<br><b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad entre 25 a 45 años.<br><b>Ambiente de trabajo:</b> Bajo presión  |                  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 6 de 12</b> |

|  |                   |
|--|-------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Cajero.           |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Administración.   |
| <b>Dependencia</b>   | Jefe de Sucursal. |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Ninguno.          |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |                   |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Vendedores.       |
| <b>Funciones</b>   |                   |
| <p>Recibe y entrega cheques de ventas, dinero en efectivo, depósitos bancarios.<br/>         Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.<br/>         Realiza arqueos de caja.<br/>         Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.<br/>         Lleva el registro y control de los movimientos de caja.<br/>         Entregar nota de venta (crédito fiscal, factura). Al cliente</p> |                   |
| <b>Requisitos</b>  |                   |
| <p><b>Educativos:</b> Bachiller en Comercio.<br/> <b>Experiencia:</b> 2 años en puestos similares.<br/> <b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad 18 a 30 años.<br/> <b>Ambiente de trabajo:</b> Bajo presión.<br/> <b>Riesgo:</b> Estrés.</p>  |                   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  | <b>LA CASA DEL DEPORTE<br/>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE<br/>PUESTOS</b>              | <b>Pág.: 7 de 12</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Jefe de Producción   |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Área de Producción.  |
| <b>Dependencia</b>   | Gerente Administrativo                                     |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Personal de Maquila.                                       |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |  |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Gerente General, Gerente Administrativo, Contador General. |
| <b>Funciones</b>   |  |
| <p>Gestionar y supervisar al personal a su cargo.</p> <p>Organizar y planificar la producción de la empresa</p> <p>Organizar y planificar el aprovisionamiento de materia prima y la distribución y transporte del producto terminado de la empresa.</p> <p>Optimizar los procesos de trabajo dentro de la planta de producción.</p> <p>Es el máximo responsable del correcto funcionamiento, coordinación y organización del área de producción de la empresa, tanto a nivel de producto, como a nivel de gestión del personal obrero, con el objetivo de cumplir con la producción prevista en tiempo y calidad del trabajo, mediante la eficiente administración del departamento a su cargo.</p> |  |
| <b>Requisitos</b>  |  |
| <p><b>Educativos:</b> Licenciado/a en Administración de Empresas o Ingeniero Industrial.</p> <p><b>Experiencia:</b> Cinco años en puestos similares.</p> <p><b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad entre 28 a 44 años.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Agradable</p> <p><b>Riesgo:</b> Estrés.</p>  |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 8 de 12</b> |

|  |                      |
|--|----------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Personal de Maquila. |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Área de Producción.  |
| <b>Dependencia</b>   | Jefe de Producción   |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Ninguno.             |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |                      |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Ninguna              |
| <b>Funciones</b>   |                      |
| <p>Confeccionar prendas con el material que se le entrega, utilizando para ello máquinas y utensilios de coser de diferentes tipos, conforme a los procesos de confección.</p> <p>Lubricar y preparar la maquinaria para mantenerla en buen estado.</p> <p>Debe estar pendiente de cualquier compostura en el momento y hora de planchado,</p> <p>Viajar y brindar atención personalizada a los grupos a quienes se confeccionará el vestuario.</p> <p>Cumplir la normativa e instrucciones del superior en relación a la prevención de riesgos laborales.</p> |                      |
| <b>Requisitos</b>  |                      |
| <p><b>Educativos:</b> Educación básica, certificados de estudio de corte y confección.</p> <p><b>Experiencia:</b> 1 año de experiencia en puestos similares</p> <p><b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad entre 25 a 45 años.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bajo presión</p>  |                      |

|                      |                |                  |
|----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                      |
|---|--|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>        |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 9 de 12</b> |

|  |                     |
|--|---------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Serigrafo.          |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Área de Producción. |
| <b>Dependencia</b>   | Jefe de Producción  |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Ninguno.            |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |                     |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Ninguna.            |
| <b>Funciones</b>   |                     |
| <p>Pega la tela o seda en el bastidor o batea.</p> <p>Prepara diferentes tintas o pinturas agregando solventes para obtener los colores escogidos por su superior.</p> <p>Vierte la pintura para el tiraje en las cantidades adecuadas, a medida que la impresión lo requiera.</p> <p>Coloca guías, en los tirajes de varios colores, para garantizar el registro perfecto de los mismos.</p> <p>Limpia el bastidor, rasquetas y demás implementos de trabajo.</p> <p>Mantiene en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</p> |                     |
| <b>Requisitos</b>  |                     |
| <p><b>Educativos:</b> Bachillerato completo.</p> <p><b>Experiencia:</b> Un año en puestos similares o artes gráficas o artes plásticas.</p> <p><b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad 18 a 30 años.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bajo presión.</p>   |                     |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>         |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 10 de 12</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Contador General.  |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Gerencia General, Gerencia Administrativa  |
| <b>Dependencia</b>   | Gerente Administrativo.  |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Auxiliar Contable.   |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |  |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Gerencia General, Gerencia Administrativa, Jefe de Sucursal, Jefe de Producción. |
| <b>Funciones</b>   |  |
| <p>Preparación de los asientos de diario, partiendo de la documentación generada por la entidad; observando los aspectos técnicos contables, legales tributarios, de comercio y demás normativa legal que les aplique.</p> <p>Registro de los comprobantes de diario en Libro Diario Mayor</p> <p>Conciliar cuentas contables con registros auxiliares, tales como: Bancos, Libro o registro auxiliar de Cuentas por Cobrar, Libro o registro auxiliar de Cuentas por pagar y proveedores, y otros libros auxiliares de la entidad.</p> <p>Elaborar Informes que incluyan los resultados de operación y su situación financiera.</p> <p>Elaboración de los Informes y Declaraciones Tributarias exigidas a esta entidad,</p> <p>Elaboración de Estados Financieros con sus anexos.</p> |  |
| <b>Requisitos</b>  |  |
| <p><b>Educativos:</b> Licenciado/a en Contaduría Pública.</p> <p><b>Experiencia:</b> 3 años en puestos similares</p> <p><b>Personales:</b> Ambos sexos, edad entre 25 a 50 años.</p> <p><b>Características de personalidad:</b> Capacidad de interpretación de análisis financieros, Excelente relaciones interpersonales.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Condiciones agradables</p>   |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>         |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>                        | <b>Pág.: 11 de 12</b> |

|  |                    |
|--|--------------------|
| <b>Nombre del puesto</b>   | Asistente Contable |
| <b>Ubicación en la organización</b>  | Administración.    |
| <b>Dependencia</b>   | Contador General.  |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>  | Ninguno.           |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>   |                    |
| <b>Dentro de la unidad</b>   | Gerente General    |
| <b>Funciones</b>   |                    |
| <p>Clasificar, preparar, codificar y registrar cuentas, facturas y otros estados financieros de acuerdo con procedimientos establecidos, usando sistemas manuales y computarizados.</p> <p>Procesar, verificar y preparar balance de prueba, registros financieros y otras transacciones como: cuentas por pagar, e ingresar datos en libros.</p> <p>Mantener actualizado los libros legales de la empresa.</p> <p>Revisar oportunamente los Estados de Cuenta por ventas a los clientes.</p> <p>Velar por el buen funcionamiento y uso de las instalaciones, equipos e instrumentos que utiliza en el desarrollo de sus actividades, reportando cualquier anomalía o daño importante que se presente a su superior.</p> <p>Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden nacional.</p> |                    |
| <b>Requisitos</b>  |                    |
| <p><b>Educativos:</b> Bachiller en Comercio.</p> <p><b>Experiencia:</b> Un año en puestos similares.</p> <p><b>Personales:</b> Sexo no indispensable, edad 18 a 30 años.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bajo presión.</p>  |                    |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                       |
|---|--|-----------------------|
|  | <b>LA CASA DEL DEPORTE<br/>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA:</b>         |
|   | <b>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE<br/>PUESTOS</b>              | <b>Pág.: 12 de 12</b> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Nombre del puesto</b>  | Vigilante  |
| <b>Ubicación en la organización</b>   | Gerencia Administrativa.   |
| <b>Dependencia</b>  | Gerencia Administrativa.   |
| <b>Puesto bajo su dependencia</b>   | Vigilancia, encargados de sucursal, contabilidad y encargados de producción. |
| <b>Relaciones de Trabajo</b>  |  |
| <b>Dentro de la unidad</b>  | Ninguna.   |
| <b>Funciones</b>  |  |
| <p>Prestar personalmente el servicio con responsabilidad, capacidad y diligencia el lugar, horarios y forma que se determinen.</p> <p>Dar cumplimiento estricto a las órdenes impartidas por sus superiores con atribuciones y competencia, que tengan por objeto actos del servicio.</p> <p>Informar al superior Inmediato que corresponda de todo acto o procedimiento que llegue a su conocimiento y que pueda causar un perjuicio a su empleador, a la empresa al servicio o que implique la comisión de una falta o delito.</p> <p>Llevar consigo la credencial de identidad que el empleador le haya entregado y devolverla cuando cese su relación de dependencia.</p> |  |
| <b>Requisitos</b>   |  |
| <p><b>Educativos:</b> Bachillerato completo.</p> <p><b>Experiencia:</b> 2 años en puestos similares</p> <p><b>Personales:</b> Sexo Masculino de 25 a 40 años de edad</p> <p><b>Otras:</b> Poseer licencia para portar armas.</p> <p><b>Ambiente de trabajo:</b> Bajo presión.</p>   |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

## **6.4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE<br/>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> | <b>FECHA.</b>            |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>                          | <b>Pág.: 1 DE<br/>10</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Sección</b>   | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Auxiliar de Compras.  |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Adquisición de mercadería.  |
| <b>Objetivo</b>  | programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de materiales y materia prima que necesita la empresa para su funcionamiento velando por que dichas adquisiciones se realicen en el momento justo, en las cantidades necesarias, con la calidad adecuada y al precio más conveniente. |
| <b>Políticas</b>   |   |
| <p>Se adquirirá mercadería siempre que exista una solicitud de requisición.<br/> Se deberá Emitir orden de compra.<br/> Se Enviara orden de compra a los proveedores siempre que esta haya sido aprobada.<br/> Se llevara Registro de la entrada del activo o recepción del servicio.<br/> Se llevara Registro del pago.</p> |   |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |   |
| Gerente Administrativo, Auxiliar de Cuentas por pagar.   |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                       |  | <b>Código:</b>                                   |
| <b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b>                 |  |  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>                  |  |  |
| <b>Departamento:</b><br>Gerencia Administrativa. |  | <b>Procedimiento:</b> Adquisición de mercadería. |

| Responsable                   | Nº de Pasos | Actividades  |
|-------------------------------|-------------|--|
| Auxiliar de Compras           | 1           | Recibe la solicitud de mercadería y/o servicios.   |
|                               | 2           | Emite orden de compra y la envía al Gerente Administrativo.  |
| Gerente Administrativo        | 3           | Revisa y aprueba orden de compra con previa consulta al Gerente General y la traslada al Auxiliar de Compras.  |
| Auxiliar de Compras           | 4           | Envía la orden de compra a los proveedores de las mercaderías o servicios.   |
|                               | 5           | Recepción de los bienes y/o servicios.   |
|                               | 6           | Registro de la entrada del activo o recepción del servicio.  |
| Auxiliar de Cuentas por Pagar | 7           | Elabora Cheque y lo envía al Gerente Administrativo el Cual lo presenta al Gerente General para que lo apruebe y firme, Luego es recibido por el auxiliar de Cuentas por pagar y procede al Pago de la mercadería o servicio recibido. |
|                               | 8           | Procede a Realizar el Registro del pago.   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                      |
|---|---------------------------------|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA</b>         |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág.: 2 DE 10</b> |

|   |   |
|---|---|
| <b>Sección</b>  | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Nombre del puesto</b>  | Auxiliar de Cuentas por pagar.  |
| <b>Nombre del procedimiento</b>   | Registro, contabilización de operaciones por pagar.                   |
| <b>Objetivo</b>   | Registro de cancelación de todas las cuentas por pagar de la entidad. |
| <b>Políticas</b>  |   |
| <p>No podrá Elaborar Cheques o Notas de Débito, sin la Orden de Pago original con los documentos obligatorios anexos.<br/> realizar las gestiones de pago con el Gerente Administrativo.<br/> Registrar y contabilizar correctamente las cuentas por pagar.</p> |   |
| <b>Unidades que intervienen</b>   |   |
| Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Contabilidad y Encargado de las Cuentas por Pagar.  |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|  |  |   |
|--|--|---|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                     |  | <b>Código:</b>  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>                |  |   |
| <b>Sección:</b> Auxiliar de Cuentas por Pagar. |  | <b>Procedimiento:</b> Registro, contabilización de cancelación de las obligaciones de pago. |

| <b>Responsable</b>                | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>   |
|-----------------------------------|--------------------|--|
| Auxiliar de las Cuentas por Pagar | 1                  | Recepción de los documentos contables y archivo de los mismos.   |
|                                   | 2                  | Elaboración de quedan.   |
|                                   | 3                  | Preparar la respectiva documentación pendiente de cancelar según su fecha de vencimiento.                      |
|                                   | 4                  | Pasar los documentos pendientes de cancelar a Gerencia Administrativa para su respectiva autorización de pago. |
|                                   | 5                  | Elaboración de cheques.  |
|                                   | 6                  | Presentar reporte al Gerente Administrativo sobre los estados de cuentas de Proveedores y Acreedores.          |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                     |
|---|---------------------------------|---------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>       |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág. 3 DE 10</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Sección</b>   | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Auxiliar de Cuentas por cobrar.   |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Otorgamiento, registro y cobro de los créditos y cuentas por cobrar.      |
| <b>Objetivo</b>  | Otorgar, registrar y dar seguimiento a los créditos y cuentas por cobrar. |
| <b>Políticas</b>   |   |
| Cobro oportuno de las Cuentas por Cobrar.<br>Mantenimiento de registros de Cuentas por cobrar.<br>Registrar correctamente las cuentas por pagar. |   |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |   |
| Gerente General, Gerente Administrativo y Financiero, Contabilidad y Encargado de<br>Créditos y Cuentas por Cobrar.                              |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                |
|---|--|----------------|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                  |  | <b>Código:</b> |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>             |  |                |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia Administrativa. | <b>Procedimiento:</b> verificación de los créditos y cuentas por cobrar. |                |

| <b>Responsable</b>                                  | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>  |
|---|--------------------|---|
| Encargado de<br>Créditos y<br>Cuentas por<br>Cobrar | 1                  | Otorgar créditos a los clientes que deseen comprar mediante la modalidad de ventas al crédito, en las condiciones que están establecidas por la empresa.  |
|   | 2                  | Realizar un estudio socio-económico de los solicitantes de compras al crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar los estados financieros. |
|   | 3                  | Realizar una gestión efectiva de la cobranza.   |
|   | 4                  | Presentar informes a Gerencia Administrativa, referentes a las compras al crédito solicitadas y los montos, para ser aprobados o desaprobados.            |
|   | 5                  | Pasar un Informe cada fin de mes de las cuentas en movimiento, que se tienen en cartera, y el análisis de estas en cuanto al atraso.                      |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                     |
|---|---------------------------------|---------------------|
|  | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>       |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág. 4 DE 10</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Sección</b>   | Gerencia Administrativa.   |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Auxiliar de Cobranza.  |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Gestión de cobro.  |
| <b>Objetivo</b>  | Realizar el cobro de las cuentas pendientes de cancelar o que se encuentran morosas. |
| <b>Políticas</b>   |  |
| Llevar registro de programa de visitas semanal a clientes<br>Adeudos con antigüedad de saldos serán analizados en conjunto con la gerencia Administrativa.<br><br>Ser insistente en cuanto a la gestión de cobro.<br>Visitar a todos los clientes según previa calendarización para ser efectivo el cobro. |  |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |  |
| Encargado de Créditos y Cuentas por Cobrar y Cobranza.   |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                  |  | <b>Código:</b>                          |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>             |  |   |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia Administrativa. |  | <b>Procedimiento:</b> Gestión de cobro. |

| <b>Responsable</b> | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>   |
|--------------------|--------------------|--|
| Cobranza           | 1                  | Recibir calendarización del encargado de cuentas por cobrar sobre a qué clientes se les visitara para hacer efectivo el cobro. |
|                    | 2                  | Trasladarse donde los respectivos clientes.  |
|                    | 3                  | Presentar la documentación correspondiente para hacer efectivo el cobro.   |
|                    | 4                  | Verificar que el monto pagado sea el adeudado y posteriormente elaborar recibo de ingreso.                                     |
|                    | 5                  | Regresar a la Oficina.   |
|                    | 6                  | Entregar el dinero o cheque y el duplicado del recibo de ingreso al Auxiliar de cuentas por cobrar.                            |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                     |
|---|---------------------------------|---------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>       |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág. 5 de 10</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Sección</b>   | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Transporte.   |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Traslado de producto entre las tiendas.                                 |
| <b>Objetivo</b>  | Prestar servicio de transporte de mercadería a la empresa y a clientes. |
| <b>Políticas</b>   |   |
| <p>Las unidades deben ser utilizadas en forma eficiente y únicamente para el desempeño de las funciones encomendadas, debiendo permanecer en las instalaciones de la sucursal o unidad operativa en horas y días no hábiles.</p> <p>La responsabilidad directa sobre el uso de cualquier vehículo propiedad de la empresa, es exclusiva del trabajador que tenga asignada la unidad.</p> <p>Llevar registro de operaciones en bitácoras.</p> <p>Estar pendiente de cualquier anomalía del equipo de transporte.</p> <p>Administrar de la mejor manera el equipo de transporte.</p> |   |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |   |
| Gerencia Administrativa.   |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                  |  | <b>Código:</b>  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>             |  |   |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia Administrativa. |  | <b>Procedimiento:</b> Vigilar y coordinar la asignación y situación mecánica así como la disponibilidad de los vehículos propiedad de la empresa. |

| <b>Responsable</b> | <b>N° de Pasos</b> | <b>Actividades</b>  |
|--------------------|--------------------|---|
| Motorista          | 1                  | Verificar y recibir el equipo de transporte en buen estado.                       |
|                    | 2                  | Coordinar las salidas de cada vehículo y sus respectivas rutas.                   |
|                    | 3                  | Despacha los vehículos que van a trasladar material dentro y fuera de la empresa. |
|                    | 4                  | Reporta a Gerencia Administrativa el estado mecánico de los vehículos.            |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                     |
|---|---------------------------------|---------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>       |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág. 6 DE 10</b> |

|  |   |
|--|---|
| <b>Sección</b>   | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Jefe de Sucursal.   |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Supervisar al personal de venta.  |
| <b>Objetivo</b>  | Velar por el buen desempeño del personal de venta y mejorar el servicio al cliente. |
| <b>Políticas</b>   |   |
| Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos. |   |
| Controlar cotidianamente la imagen de la tienda.   |   |
| Realizar reuniones con el personal de venta a su cargo.  |   |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |   |
| Gerente Administrativo.  |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                  |  | <b>Código:</b>   |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>             |  |  |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia Administrativa. |  | <b>Procedimiento:</b> Supervisar al personal de venta. |

| <b>Responsable</b> | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>   |
|--------------------|--------------------|--|
| Jefe de Sucursal   | 1                  | Verificar que todos los clientes sean atendidos.   |
|                    | 2                  | Organizar junto con el personal de venta el mantenimiento, limpieza y ordenamiento adecuado de todos los productos.            |
|                    | 3                  | Evaluar el desempeño de cada vendedor.   |
|                    | 4                  | Ordenar que se realice inventario de ciertos productos cada semana.  |
|                    | 5                  | Atender y resolver los problemas que aquejan los clientes en cuanto al servicio o reclamos de garantías o producto defectuoso. |
|                    | 6                  | Realizar corte de caja.  |
|                    | 7                  | Elaborar informe a la Gerencia Administrativa.   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                    |
|---|---------------------------------|--------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>      |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág. 7 DE10</b> |

|   |   |
|---|---|
| <b>Sección</b>  | Gerencia Administrativa.  |
| <b>Nombre del puesto</b>  | Vendedores.   |
| <b>Nombre del procedimiento</b>   | Ventas.   |
| <b>Objetivo</b>   | Servir y asesorar a los clientes con los productos que necesitan. |
| <b>Políticas</b>  |   |
| Recepcionar cordialmente a los clientes en el mostrador, ofrecer los productos y servicios de la empresa y suministrarle la información que ellos requieran al respecto.<br>Presentar la cotización y las condiciones de venta con la debida sustentación.<br>Realizar y desempeñar sus funciones de la mejor manera. |   |
| <b>Unidades que intervienen</b>   |   |
| Jefe de Sucursal.   |   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |  |                               |
|---|--|-------------------------------|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>                  |  | <b>Código:</b>                |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>             |  |                               |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia Administrativa. |  | <b>Procedimiento:</b> Ventas. |

| <b>Responsable</b> | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>  |
|--------------------|--------------------|---|
| Vendedores         | 1                  | Recibir y atender a los clientes de la mejor manera.  |
|                    | 2                  | Asesorar a los clientes en sus compras.   |
|                    | 3                  | Elaborar todo tipo de documentación que respalde las ventas, devoluciones de ventas, comisiones sobre ventas etc. |
|                    | 4                  | Mantener aseada las instalaciones de la tienda y proteger los activos de la tienda.                               |
|                    | 5                  | Mantener ordenada toda la mercadería.   |
|                    | 6                  | Informar de cualquier anomalía al Jefe de Sucursal.   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                     |
|---|---------------------------------|---------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>       |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág. 8 DE 10</b> |

|   |  |
|---|--|
| <b>Sección</b>  | Jefe de Sucursal.  |
| <b>Nombre del puesto</b>  | Cajero.  |
| <b>Nombre del procedimiento</b>   | Caja.  |
| <b>Objetivo</b>   | Realizar el cobro de cada transacción que se realice con los clientes. |
| <b>Políticas</b>  |  |
| Presentarse a la hora indicada.<br>Realizar corte de caja.<br>No utilizar el dinero de la venta para cuestiones personales.<br>Vestir adecuadamente.<br>reportar, depositar y contabilizar por denominaciones el dinero de las ventas del día |  |
| <b>Unidades que intervienen</b>   |  |
| Jefe de Sucursal.   |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|                                      |  |                               |
|--------------------------------------|--|-------------------------------|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>           |  | <b>Código:</b>                |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>      |  |                               |
| <b>Sección:</b><br>Jefe de Sucursal. |  | <b>Procedimiento:</b> Cajero. |

| <b>Responsable</b> | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>  |
|--------------------|--------------------|---|
| Cajero             | 1                  | Mantener íntegro el fondo de caja chica.  |
|                    | 2                  | Recepción de las facturas, cobro de los montos de venta y reservación de cheques. |
|                    | 3                  | Elaborar recibos de ingresos o abonos a deuda.                                    |
|                    | 4                  | Elaborar cortes X y Z.  |
|                    | 5                  | Elaborar corte de caja chica.   |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                      |
|---|---------------------------------|----------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>        |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág.: 9 DE 10</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Sección</b>   | Alta Gerencia.                         |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Gerente General.                       |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Adquisición de seguros de bienes.      |
| <b>Objetivo</b>  | Salvaguardar los bienes de la empresa. |
| <b>Políticas</b>   |  |
| <p>Todos los bienes de propiedad de la empresa y recibidos a cualquier título susceptibles de ser asegurados, deberán ser incluidos en la póliza adquirida para tal fin.</p> <p>Todo siniestro sobre bienes de propiedad de la empresa que por cualquier motivo no haya sido reconocido por la empresa aseguradora, su reposición estará a cargo del responsable a quien se le haya asignado el bien. .</p> <p>El Área Administrativa es responsable de realizar los seguimientos necesarios para que se lleve a cabo la obtención de las indemnizaciones y de las reclamaciones realizadas.</p> |  |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |  |
| Gerente Administrativo.  |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>           |  | <b>Código:</b>  |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>      |  |   |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia General. |  | <b>Procedimiento:</b> Adquisición de seguros de bienes. |

| <b>Responsable</b> | <b>Nº de Pasos</b> | <b>Actividades</b>   |
|--------------------|--------------------|--|
| Gerente<br>General | 1                  | Solicitar inicio del proceso de contratación.                |
|                    | 2                  | Realizar seguimiento.  |
|                    | 3                  | Recepcionar información de empresas de seguros a contratar.  |
|                    | 4                  | Recibir pólizas de la aseguradora.                           |
|                    | 5                  | Revisar pólizas que contengan lo establecido en el contrato. |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|   |                                 |                    |
|---|---------------------------------|--------------------|
|  <b>LA CASA DEL DEPORTE®</b> | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>      | <b>FECHA.</b>      |
|   | <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> | <b>Pág.10 DE10</b> |

|  |  |
|--|--|
| <b>Sección</b>   | Alta Gerencia.   |
| <b>Nombre del puesto</b>   | Contador General.  |
| <b>Nombre del procedimiento</b>  | Preparación de los estados financieros.<br>.   |
| <b>Objetivo</b>  | Garantizar la exactitud, la confiabilidad, oportuna y pertinente de la información contable para la elaboración de los estados financieros.<br>. |
| <b>Políticas</b>   |  |
| Los estados financieros deben ser elaborados como mínimo cada 6 meses.<br>Mensualmente deben realizarse todos los reportes sobre Compras, Ventas, Ingresos, costos y balance de comprobación mensual.<br>. |  |
| <b>Unidades que intervienen</b>  |  |
| Asistente Contable.  |  |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

|                                      |   |                |
|--------------------------------------|---|----------------|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>           |   | <b>Código:</b> |
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>      |   |                |
| <b>Sección:</b><br>Gerencia General. | <b>Procedimiento:</b> Preparación de los estados financieros. |                |

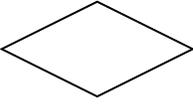
| Responsable           | N° de Pasos | Actividades  |
|-----------------------|-------------|--|
| Asistente<br>Contable | 1           | <b>Análisis y verificación de los comprobantes de Contabilidad:</b> Se analizan las cuentas, verificando que todos los comprobantes se encuentren cuadrados, y revisando la naturaleza y esencia de las operaciones.<br>.  |
|                       | 2           | <b>Análisis del balance de comprobación:</b> Se genera el listado de balance de comprobación, y debe verificar cuenta por cuenta verificando los saldos y movimientos durante dicho periodo y realizando recomendaciones.<br>.   |
| Contador<br>General   | 3           | <b>Corrección de balance de comprobación:</b> El contador debe hacer un informe donde se encontraran las recomendaciones y sugerencias. Procede a realizar los respectivos ajustes y generando un nuevo balance.<br>.  |
|                       | 4           | <b>Elaboración de los estados financieros.</b> Efectuadas las correcciones al balance de comprobación el contador procede a preparar los estados financieros en EXCEL.<br>Luego debe realizar una reunión donde presentara los estados financieros y estos deben ser firmados. |

|                       |                |                  |
|-----------------------|----------------|------------------|
| <b>Elaborado por:</b> | <b>Revisó:</b> | <b>Autorizó:</b> |
|-----------------------|----------------|------------------|

# **6.4.3 MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II**

## Simbología a utilizar

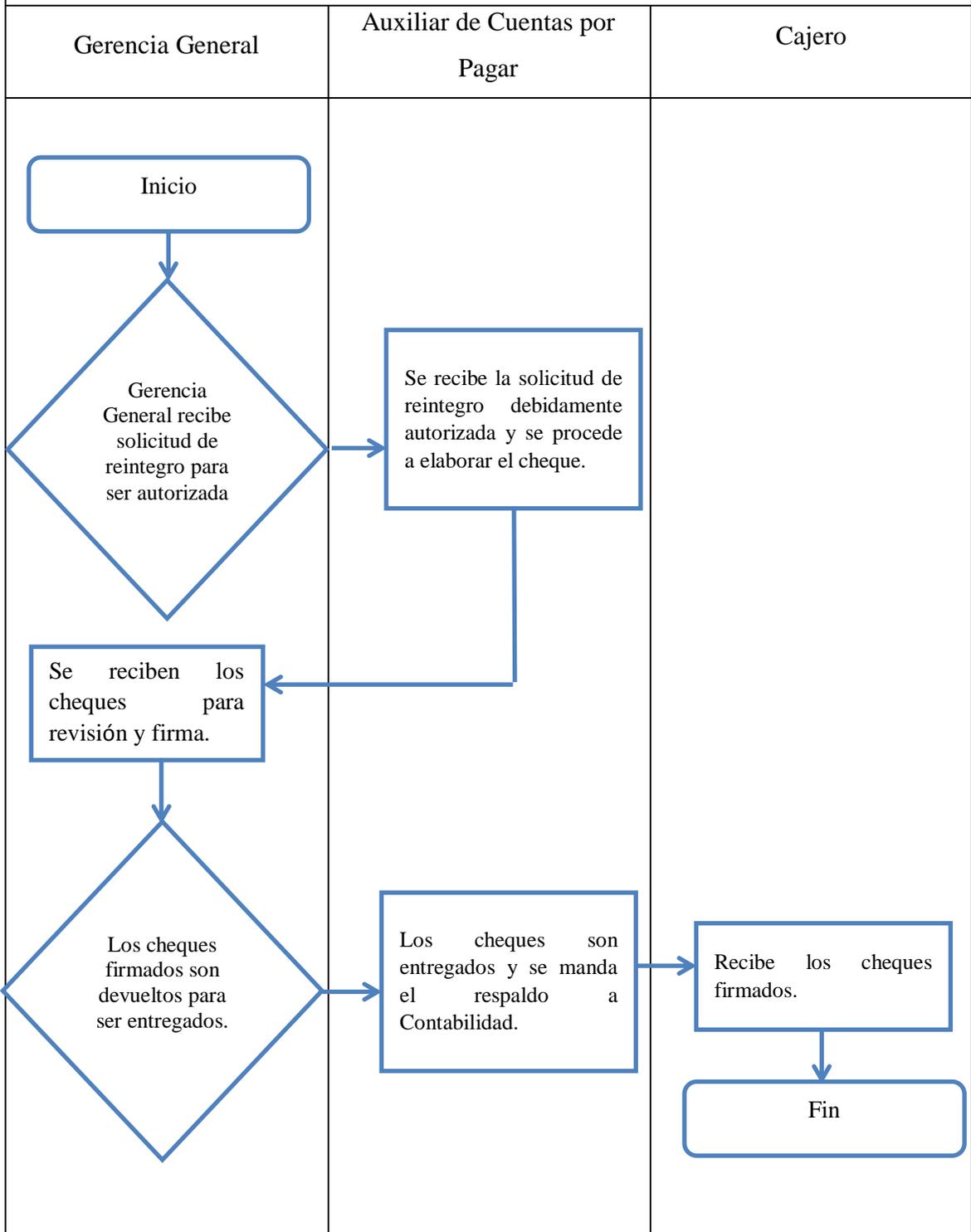
En el desarrollo de los procedimientos del presente manual, se ha utilizado la simbología ANSI, por consideraciones más sencillas y que además se emplea en el flujo gramas mecanizados.

| Símbolo   | Presenta  |
|---|---|
|    | Inicio o termino: indica el principio o el fin del flujo: puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información. |
|    | Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.   |
|   | Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, genere o salga del procedimiento.  |
|  | Decisión o alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.  |
|  | Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.  |
|  | Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.  |
|  | Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.  |

|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>REINTEGRO DE CAJA CHICA</b>   |  |
| <b>CAJA CHICA</b>  | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Establecer medidas de control del efectivo para los reintegros de Caja Chica.   |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El fondo establecido para Caja Chica será de \$200.00.</li> <li>- No se pagarán valores mayores a \$50.00 con fondos de Caja Chica.</li> <li>- Los reintegros de Caja Chica se harán cuando se estime que se ha gastado un 75% de los fondos autorizados.</li> <li>- Los vales y facturas pagados con Caja Chica deben de estar debidamente autorizados y firmados de recibido.</li> <li>- No se cambiarán cheques con fondos de Caja Chica.</li> </ul>   |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar todos los documentos de reintegro.</li> <li>- Asegurarse que las facturas y recibos tengan sello de cancelado.</li> <li>- Arqueos continuos y sorpresivos.</li> <li>- No se permiten copias de recibo o facturas.</li> <li>- Firmas y autorizaciones.</li> <li>- Asegurarse de que los controles establecidos se están aplicando en el reintegro de fondos de Caja Chica.</li> <li>- Informarse de cualquier dificultad o problema que surja respecto al manejo de los fondos de Caja Chica.</li> </ul> |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Llenar solicitud de cheque para reintegro de fondos y pasar a Gerencia General.</li> <li>- Autorizada por la Gerencia General, el encargado de Cuentas por Pagar procede a la elaboración del cheque.</li> <li>- Se pasa a la Gerencia General el cheque de reintegro para firma.</li> <li>- El asistente de Cuentas por Pagar recibe el cheque firmado y lo entrega al solicitante contra firma de recibido y el respaldo se pasa a Contabilidad.</li> </ul>   |  |
| F. -----<br>Elaborado  | F. -----<br>Revisado                         |
| F. -----<br>Autorizado   | -----<br>Fecha de actualización              |

**LA CASA DEL DEPORTE**

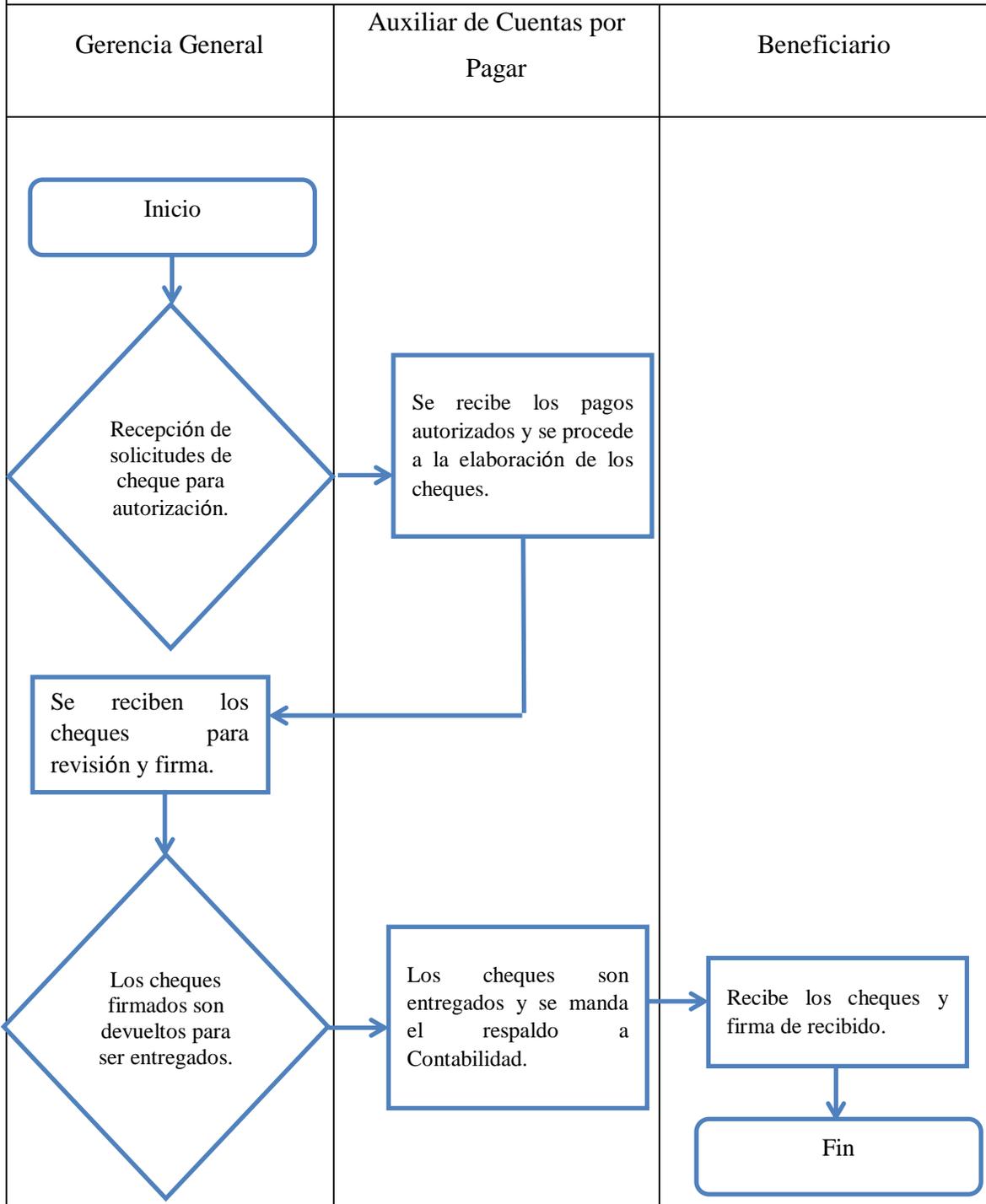
**FLUJOGRAMA DE SOLICITUD DE REINTEGRO DE CAJA CHICA**



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>CHEQUES EMITIDOS</b>  |  |
| <b>CHEQUES</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Establecer un control sobre los egresos por medio de los cheques emitidos.  |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los cheques llevarán la firma del Gerente General.</li> <li>- Se emitirán cheques por valores mayores a \$50.00.</li> <li>- Se tendrán cuentas para pago a proveedores, cuenta para pagos normales y pago de planilla.</li> </ul>   |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de correlativos.</li> <li>- Listado de cheques pagados.</li> <li>- Control de cheques pendientes de cobro.</li> <li>- Informes semanales de cheques no cobrados.</li> <li>- Informe de cheques nulos.</li> <li>- Reposiciones de extraviados que sean debidamente comprobable por el beneficiario.</li> </ul>   |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Auxiliar de Cuentas por Pagar solicita cheques para el pago de Proveedores, Acreedores y otros gastos que están pronto a vencer a la Gerencia General.</li> <li>- Autorizada por la Gerencia General, el encargado de Cuentas por Pagar procede a la elaboración de los cheques.</li> <li>- Se pasa a la Gerencia General los cheques elaborados para firma.</li> <li>- El encargado de Cuentas por Pagar recibe los cheques firmados y los entrega a sus beneficiarios contra firma de recibido de dicho beneficiarios y el respaldo se pasa a Contabilidad.</li> </ul> |  |
| F. -----   | F. -----                                     |
| F. -----   | -----  |
| Elaborado  | Fecha de Actualización                       |
| Revisado   | Autorizado                                   |

**LA CASA DEL DEPORTE**

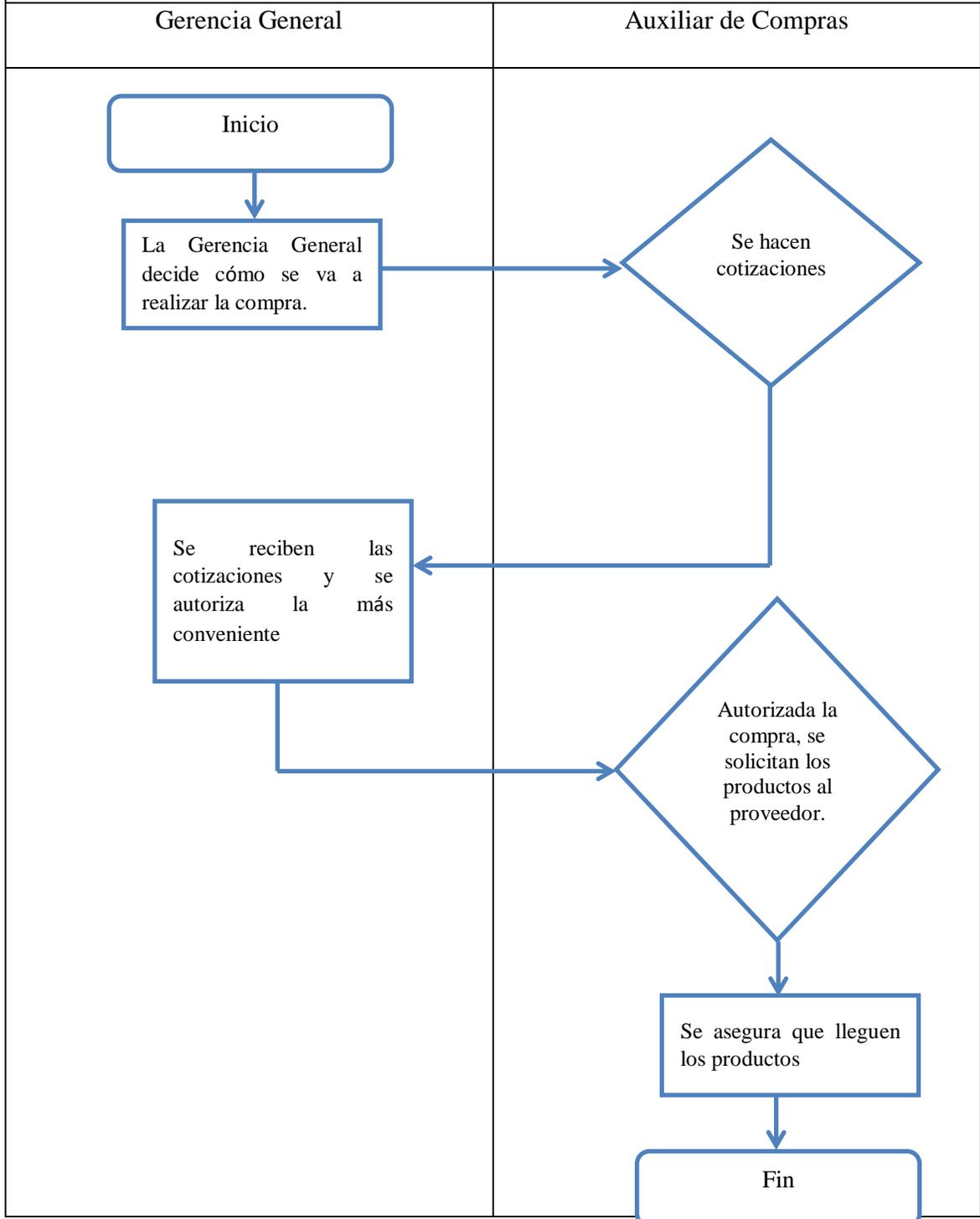
**FLUJOGRAMA DE CHEQUES EMITIDOS**



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>COMPRAS</b>   |  |
| <b>COMPRAS</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Administrar las compras mediante una programación adecuada y de acuerdo a la rotación del inventario.   |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las compras se harán de acuerdo a la rotación de los productos y en base a reportes de los Jefes de Sucursal.</li> <li>- Las compras se programaran por lo menos una vez al mes.</li> <li>- Realizar cotizaciones antes de solicitar los productos.</li> <li>- Las compras deberán de tener las órdenes de compra correspondiente y llena en todas sus formalidades.</li> <li>- Las compras se harán al crédito y al contado.</li> </ul>                                |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se revisarán las recepciones de mercadería.</li> <li>- Identificar exceso de mercadería, del que se está solicitando.</li> <li>- Verificar la existencia de mercadería periódicamente.</li> <li>- Efectuar hasta tres cotizaciones con los proveedores antes de efectuar la compra.</li> </ul>  |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mediante la Gerencia Administrativa se decide la forma en que se va a realizar la compra.</li> <li>- Se realizan cotizaciones de productos a diferentes proveedores.</li> <li>- Las compras las realiza el Auxiliar de Compras, mediante órdenes de compra autorizadas.</li> <li>- La compra se solicita al proveedor y se ordena su envío a la Casa Matriz o Sucursal.</li> <li>- Asegurarse que los productos sean suministrados en el tiempo establecido.</li> </ul> |  |
| F. -----   | F. ----- F. ----- -----                      |
| Elaborado  | Revisado Autorizado Fecha de Actualización   |

**LA CASA DEL DEPORTE**

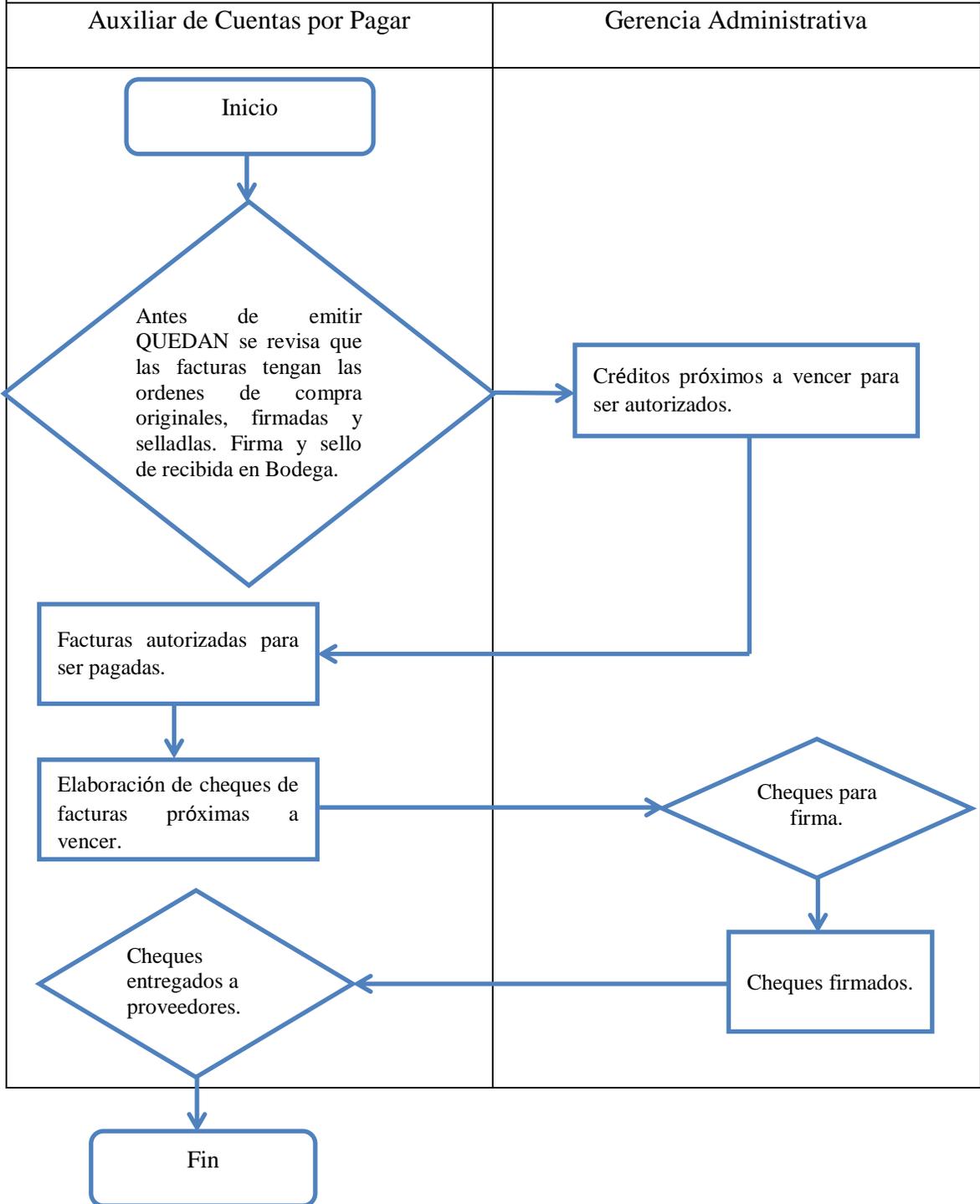
**FLUJOGRAMA DE COMPRAS**



| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>  |  |
|---|--|
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>  |  |
| <b>PROVEEDORES LOCALES</b>  |  |
| <b>PROVEEDORES</b>  | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Establecer controles sobre los proveedores, precios y contratos acordados, en el suministro de mercadería.   |  |
| <b>POLÍTICAS</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se entregaran QUEDAN para respaldar el pago de Facturas y/o Comprobantes de Crédito Fiscal de la mercadería recibida al crédito, para lo cual los documentos deben de estar completos.</li> <li>- Los pagos serán los días viernes, para lo cual deberán de presentar los quedan originales.</li> <li>- El crédito será de 30 días calendario.</li> </ul>  |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Renovación de solicitud de créditos.</li> <li>- Programa para control de cuentas por pagar.</li> <li>- Verificación de facturas según programa de pagos anteriores.</li> <li>- Tener más de un proveedor de mercadería.</li> <li>- Informes semanales de la existencia de productos en las Sucursales para su abastecimiento.</li> <li>- Revisar las formalidades del crédito fiscal antes de emitir quedan de acuerdo a contrato si se posee, en relación con los precios acordados.</li> </ul> |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recibe documentos con sus respectivas órdenes de compra y de recibido en Sucursal o casa matriz para la elaboración del QUEDAN por parte del Encargado de Cuentas por Pagar.</li> <li>- Se pasan a la Gerencia Administrativa los créditos próximos a vencer para que decida cuales serán pagados.</li> <li>- Se elaboran cheques de los pagos autorizados y se pasan a firma. Se pagan los días viernes.</li> <li>- Entrega de cheques a los proveedores y firman de recibido.</li> </ul>    |  |
| F. -----  | F. ----- F. ----- -----                      |
| Elaborado   | Revisado Autorizado Fecha de Actualización   |

**LA CASA DEL DEPORTE**

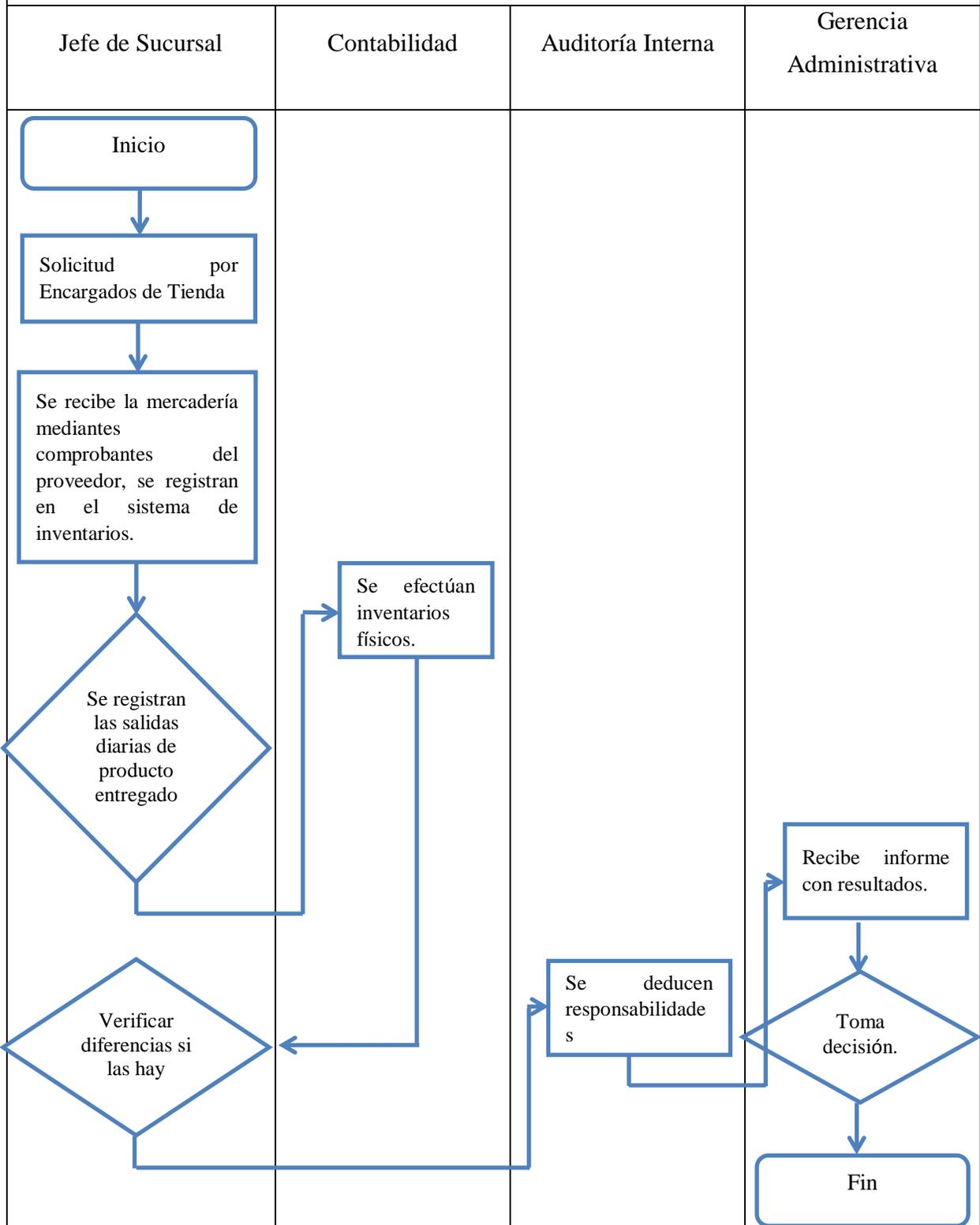
**FLUJOGRAMA DE PROVEEDORES LOCALES**



|   |              |                        |                        |
|---|--------------|------------------------|------------------------|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>  |              |                        |                        |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>  |              |                        |                        |
| <b>MERCADERÍA EN SUCURSALES</b>   |              |                        |                        |
| <b>DISTRIBUCION<br/>SUCURSALES</b>  | <b>ENTRE</b> | Fecha de Vigencia:     |                        |
|   |              | Fecha de Modificación: |                        |
| <b>OBJETIVO:</b> Controlar los faltantes y exceso de mercadería en Sucursales y del mismo modo la recepción y distribución del producto.  |              |                        |                        |
| <b>POLÍTICAS</b>  |              |                        |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existirán controles para las entradas y salidas de mercadería, los cuales deberán cumplir el jefe de Sucursal.</li> <li>- Se programaran inventarios físicos constantemente.</li> <li>- El Jefe de Sucursal no podrá entregar mercadería sin una orden de requisición debidamente autorizada.</li> <li>- No se debe dejar conectado cables de electricidad que puedan ocasionar corto circuito cuando se pruebe equipo eléctrico.</li> </ul>   |              |                        |                        |
| <b>CONTROL INTERNO</b>  |              |                        |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asegurarse que se siguieron los procedimientos y políticas para el control de la mercadería en Sucursales.</li> <li>- Mantener un constante control de los inventarios.</li> <li>- Tomar medidas de seguridad en el día y en la noche.</li> <li>- Constante supervisión en la Bodega de cada sucursal.</li> <li>- Elaboración de requisiciones de mercadería firmadas y selladas por el Jefe de Sucursal para ser presentados cuando se dé un intercambio de mercadería.</li> <li>- Llevar a cabo levantamiento de inventarios por lo menos cada seis meses.</li> <li>- Informes a la Gerencia Administrativa sobre la existencia y obsolescencia de inventario para la toma de decisiones.</li> </ul> |              |                        |                        |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  |              |                        |                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El Jefe de Sucursal revisa y recibe los productos y sella documentos de recibido en Bodega de Sucursal.</li> <li>- Encargado de bodega da entrada y salida a la mercadería.</li> <li>- Los Jefes de Sucursal solicitan requisición de mercadería de acuerdo a las necesidades.</li> <li>- Archivar documentos para revisión por Contabilidad.</li> </ul>   |              |                        |                        |
| F. -----  | F. -----     | F. -----               | -----                  |
| Elaborado   | Revisado     | Autorizado             | Fecha de Actualización |

# LA CASA DEL DEPORTE

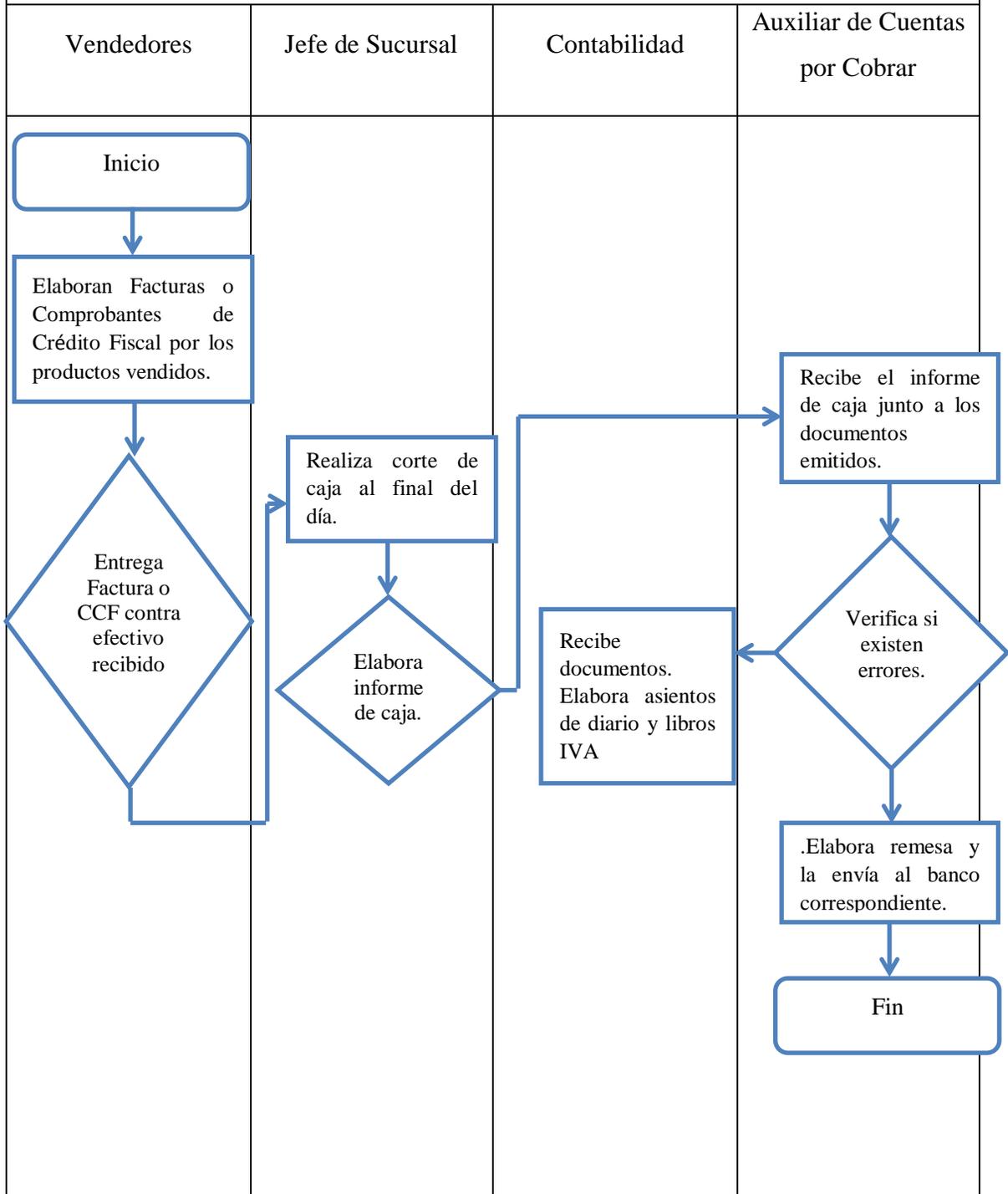
## FLUJOGRAMA DE MERCADERÍA EN SUCURSALES



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>VENTAS AL CONTADO</b>   |  |
| <b>VENTAS AL CONTADO</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Controlar los ingresos por ventas al contado.   |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- El efectivo será custodiado en caja fuerte en la oficina de cada sucursal, el cual se enviará el siguiente día por la mañana a la Casa Matriz para que sea remesado a la cuenta respectiva.</li> <li>- Realizar un corte de caja al final del día para cuadrar documentación contra el efectivo.</li> <li>- Los documentos anulados deben ser autorizados por el Jefe de Sucursal.</li> </ul>                                     |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar documento por cada venta realizada.</li> <li>- Verificar que la información en sistema esté de acuerdo con los documentos físicos.</li> <li>- Elaborar informe de caja al final del día.</li> <li>- Los documentos anulados deben llevar sello de Anulado de la empresa.</li> </ul>  |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar reportes de venta según sistema y confrontarlo contra documentos y remesas hechas.</li> <li>- Confirmar que todos los documentos anulados contengan sello.</li> <li>- Elaborar informe de caja donde se detalle los documentos emitidos y anulados, así como el monto total a remesar.</li> <li>- Elaborar remesa y enviarla a la Casa Matriz para su revisión y posterior depósito en la cuenta respectiva.</li> </ul> |  |
| F. -----<br>Elaborado  | F. -----<br>Revisado                         |
| F. -----<br>Autorizado   | -----<br>Fecha de Actualización              |

**LA CASA DEL DEPORTE**

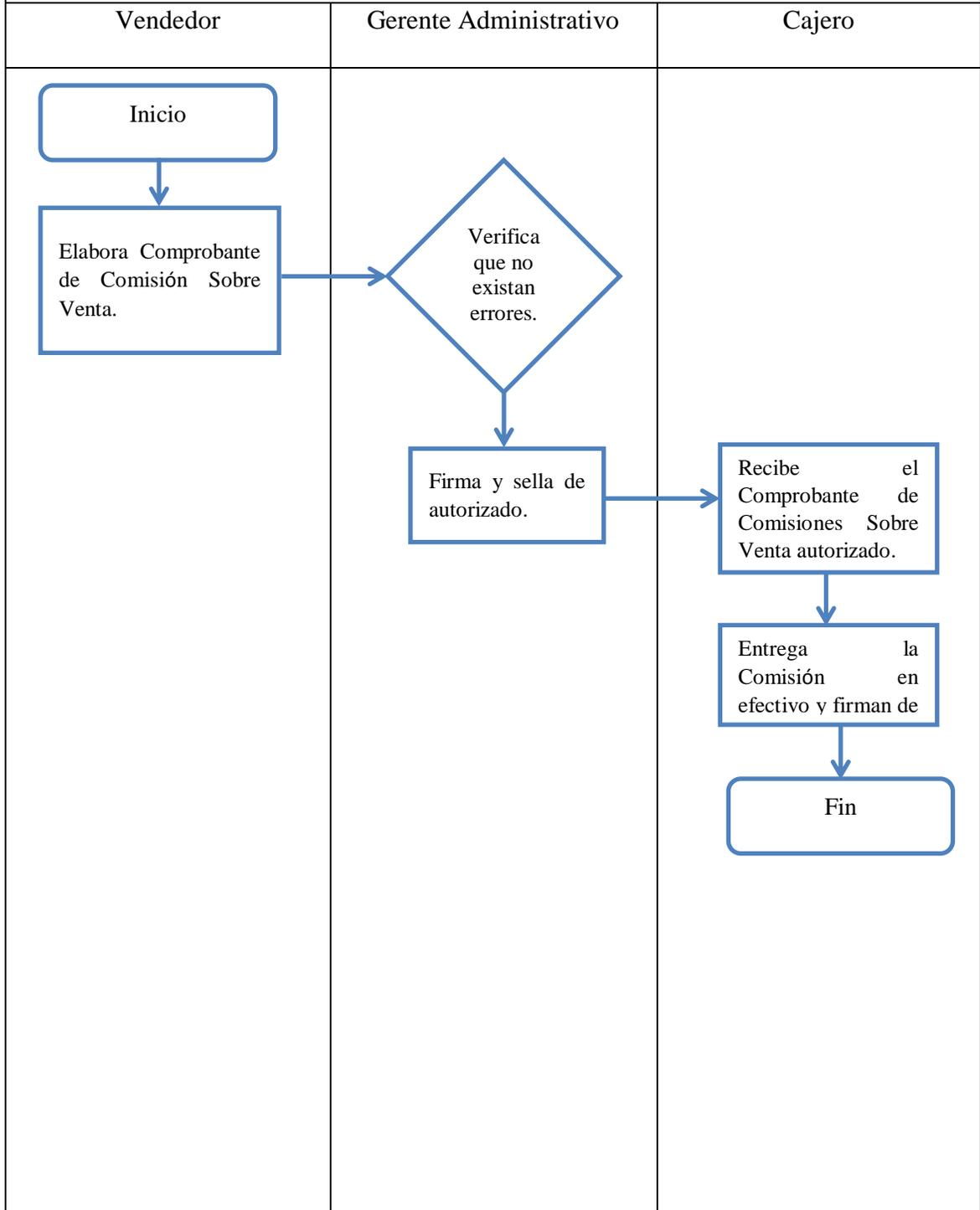
**FLUJOGRAMA DE VENTAS AL CONTADO**



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>COMISIONES SOBRE VENTAS</b>   |  |
| <b>COMISIONES</b>  | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Controlar el pago de las comisiones que se pagan en concepto de ventas de productos.  |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las comisiones se darán sobre las ventas al detalle.</li> <li>- Por cada pago de comisión se debe elaborar un comprobante sellado y firmado de autorizado por el Gerente Administrativo.</li> <li>- El pago de la comisión debe realizarse al final del mes junto al salario devengado.</li> <li>- El pago de la comisión se hará efectivo siempre que se presente el documento que lo autoriza.</li> </ul> |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de correlativos de recibos emitidos, autorizados y pagados.</li> <li>- El Gerente Administrativo realizará cruce de la factura de la venta con el recibo que acredita la comisión para autorizar pago.</li> <li>- Llevar un control del personal que reciben comisiones.</li> <li>- Informes semanales de las comisiones pagadas.</li> </ul>  |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmar que la venta sea al detalle para aplicar la comisión.</li> <li>- Se realiza el pago de la comisión contra entrega de documento autorizado.</li> </ul>   |  |
| F. -----   | F. -----                                     |
| F. -----   | F. -----                                     |
| Elaborado  | Revisado                                     |
| Autorizado   | Fecha de Actualización                       |

**LA CASA DEL DEPORTE**

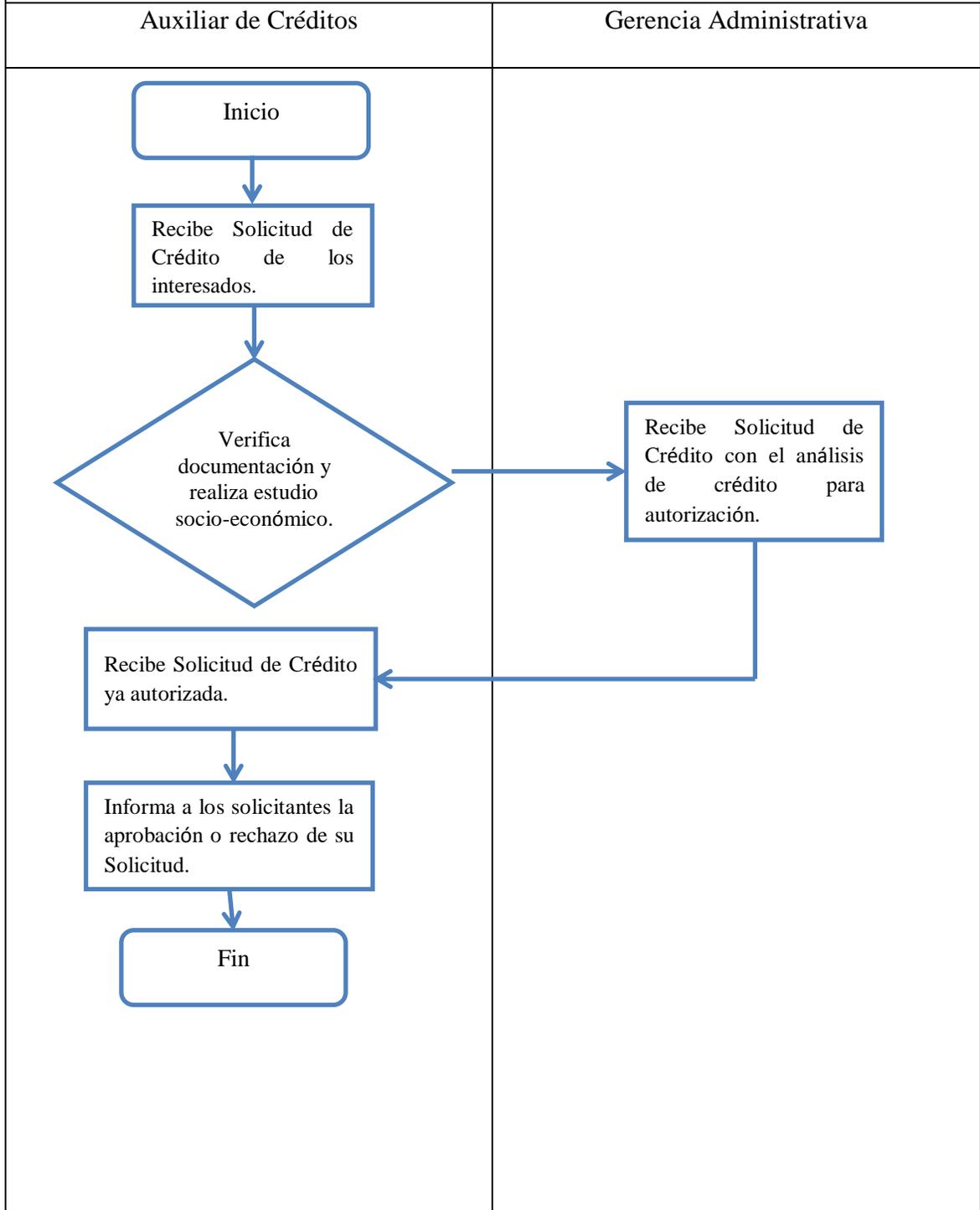
**FLUJOGRAMA DE COMISIONES SOBRE VENTAS**



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>VENTAS AL CRÉDITO</b>   |  |
| <b>VENTAS AL CRÉDITO</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Controlar y administrar el proceso de otorgamiento de créditos.   |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un estudio socio-económico de los solicitantes de compras al crédito. Para personas jurídicas es indispensable analizar sus Estados Financieros.</li> <li>- Elaborar la solicitud para apertura de crédito.</li> <li>- Toda solicitud de crédito deberá ser autorizada por la Gerencia Administrativa.</li> <li>- Bloquear la autorización de créditos a clientes que presenten mora en su record crediticio.</li> </ul>     |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una revisión sorpresiva de las solicitudes en proceso de autorización, para verificar si van de acuerdo a los procedimientos de otorgamiento de crédito.</li> <li>- Revisar los créditos autorizados, para verificar si han cumplido con todos los requisitos de otorgamiento de crédito.</li> <li>- Establecer códigos de crédito para cada cliente autorizado.</li> </ul>  |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se reciben las peticiones de crédito por parte de los interesados.</li> <li>- Se le entrega la solicitud de apertura de créditos para que la llenen.</li> <li>- Se recibe la solicitud de apertura de crédito y posteriormente se les realiza un estudio socio-económico.</li> <li>- Una vez realizado y cumplido todos los requisitos se pasan a Gerencia Administrativa para su respectiva autorización o desaprobación.</li> </ul> |  |
| F. -----   | F. -----                                     |
| Elaborado  | Revisado                                     |
| F. -----   | F. -----                                     |
| Autorizado   | Fecha de Actualización                       |

**LA CASA DEL DEPORTE**

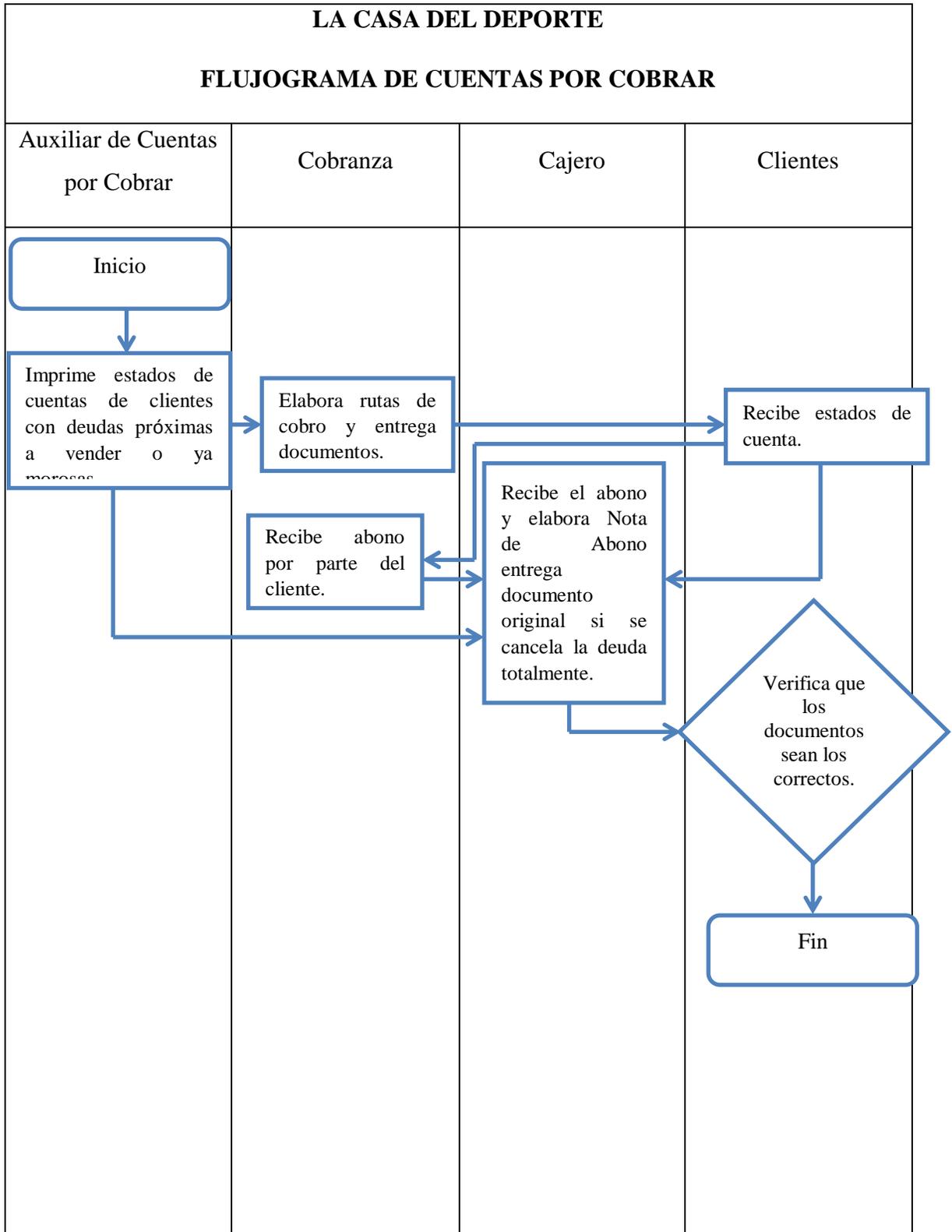
**FLUJOGRAMA DE VENTAS AL CRÉDITO**



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>  |  |
| <b>CUENTAS POR COBRAR</b>  | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Controlar los procedimientos de gestión cobro de la empresa.  |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enviar estados de cuenta con regularidad a todos los deudores.</li> <li>- Se debe contar con la aprobación de la Gerencia Administrativa para el otorgamiento de descuentos.</li> <li>- Los documentos de soporte de las cuentas por cobrar deben estar en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.</li> <li>- No se entregará documento original mientras no se haya cancelado la deuda por completo.</li> <li>- Brindar informe semanalmente de clientes morosos.</li> </ul>                         |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La antigüedad de los saldos debe ser revisada periódicamente por el Auxiliar de las Cuentas por Cobrar.</li> <li>- Verificar que exista Hoja de Solicitud de Crédito de trabajadores que son deudores de la empresa.</li> <li>- Verificar si existen cuentas por cobrar a proveedores.</li> </ul>   |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificar la validez de los documentos y que los datos de los deudores sean los correctos.</li> <li>- El Encargado de Cuentas por Cobrar imprime el estado de cuenta de clientes con deudas próximas a vencer o ya morosas y se envían a los respectivos clientes.</li> <li>- La Cajera elabora una Nota de Abono por el Ingreso abonado por los clientes.</li> <li>- Se entrega el duplicado de la Factura o el original del Comprobante de Crédito según corresponda contra el pago de la deuda.</li> </ul> |  |
| F. -----<br>Elaborado  | F. -----<br>Revisado                         |
| F. -----<br>Autorizado   | -----<br>Fecha de Actualización              |

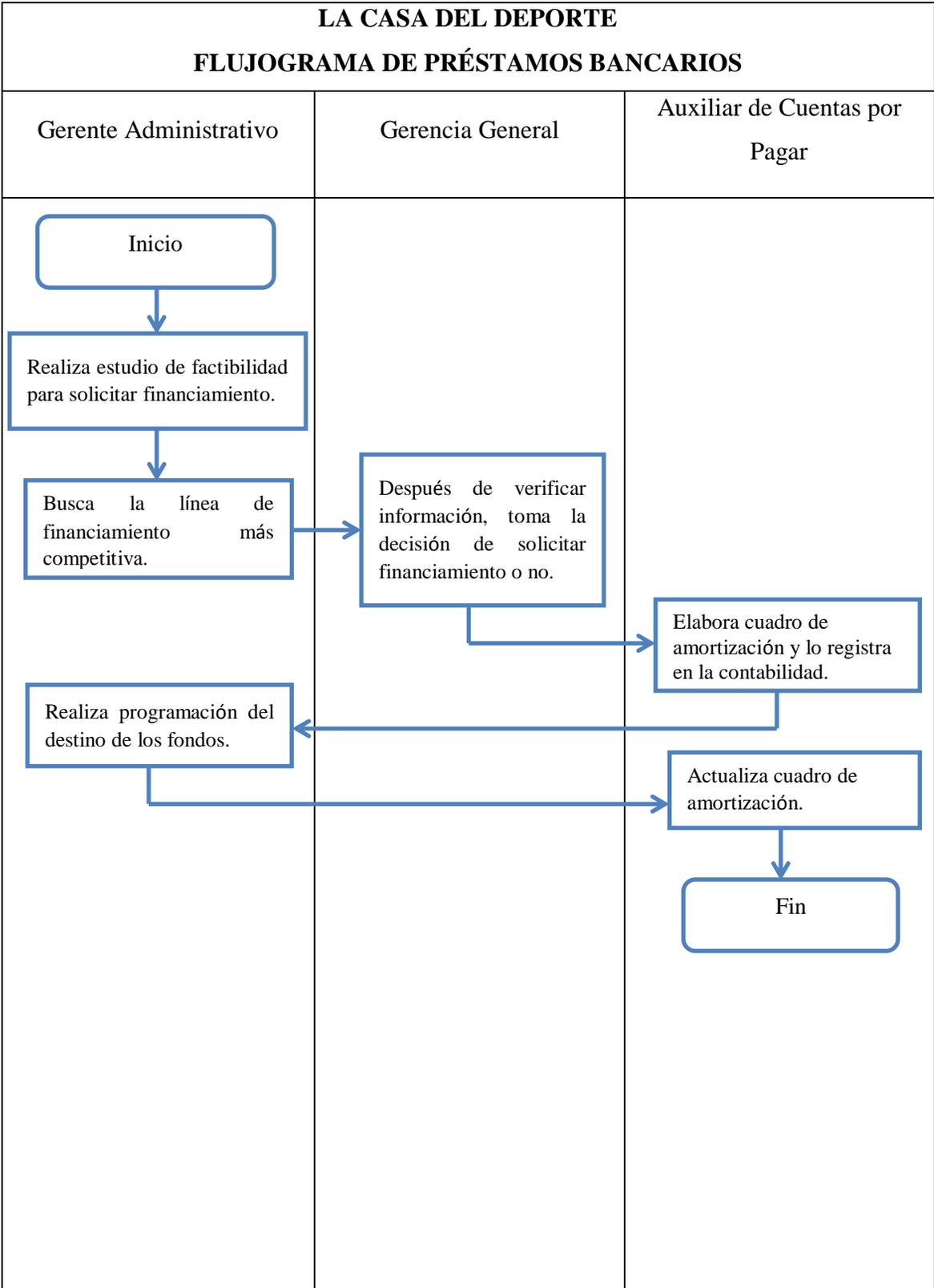
**LA CASA DEL DEPORTE**

**FLUJOGRAMA DE CUENTAS POR COBRAR**

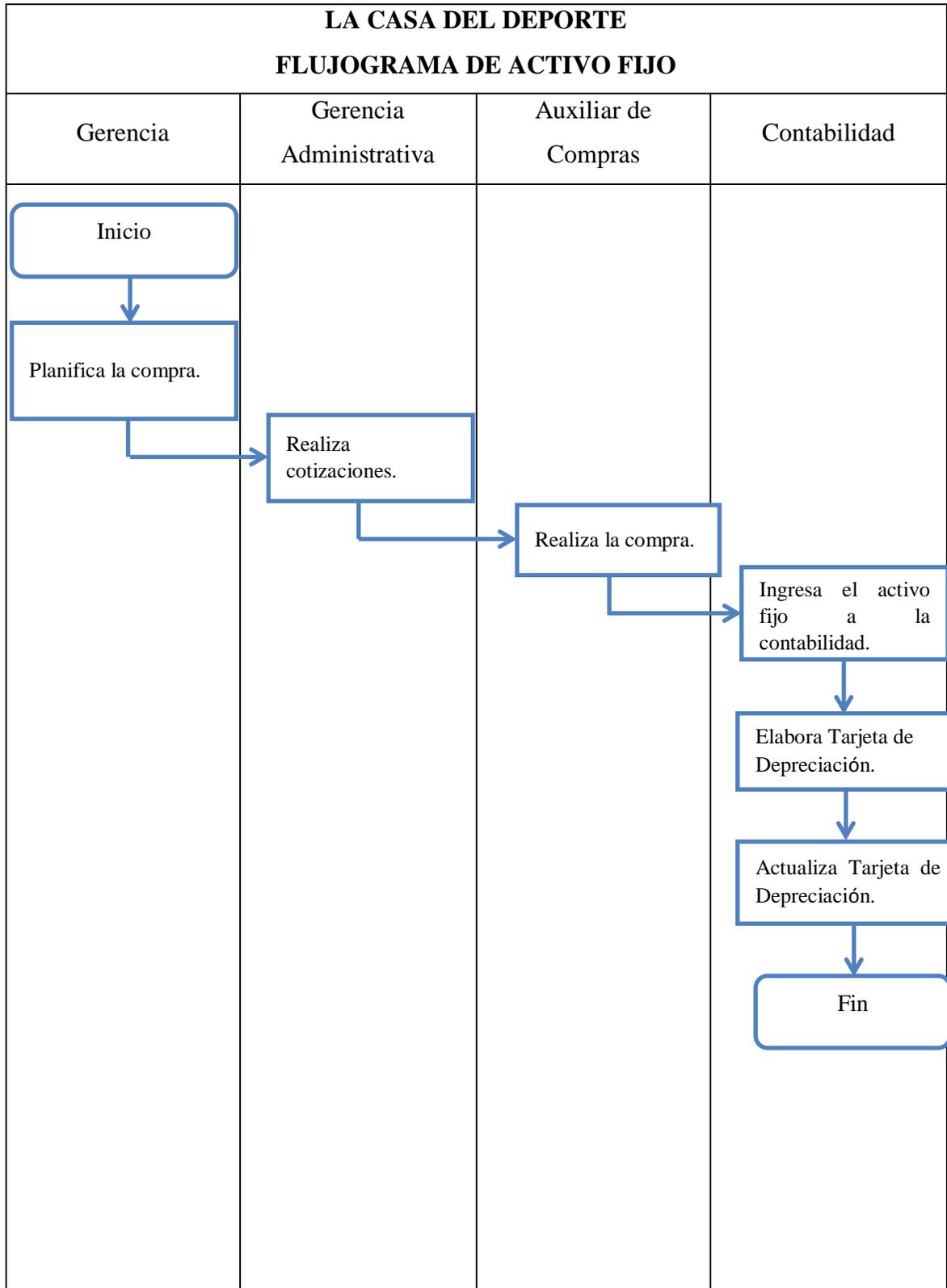


|   |  |
|---|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>  |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>  |  |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>  |  |
| <b>CUENTAS POR PAGAR</b>  | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b><br>Establecer controles sobre las cuentas por pagar a proveedores y acreedores de la empresa.  |  |
| <b>POLÍTICAS</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Por cada compra realizada al crédito se deberá elaborar un QUEDAN para respaldar la operación.</li> <li>- Los QUEDAN deben autorizarse por el Auxiliar de compras mediante firma y sello.</li> <li>- Los abonos a préstamos bancarios se realizaran mediante cheque autorizado por el gerente general.</li> </ul>  |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar los QUEDAN conforme a documentación de compra.</li> <li>- Entregar a proveedor los QUEDAN dejando copia para archivo.</li> <li>- Realizar programación de los pagos cada semana.</li> <li>- Actualizar reporte de las cuentas por pagar.</li> <li>- Los pagos se realizaran todos los viernes.</li> <li>- Los abonos a préstamos bancarios se registraran en sistema en base a nota de abono emitida por el banco.</li> <li>- Llevar un registro de todas las notas de crédito.</li> <li>- Aplicar notas de crédito antes de elaborar cheque.</li> </ul> |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recibe la Factura o Crédito Fiscal según corresponda y se ingresa en sistema para generar la deuda.</li> <li>- Se elabora el QUEDAN con sello y firma de autorizado por el Auxiliar de Compras.</li> <li>- Se prepara la documentación para elaborar programación de pagos en base fecha de vencimiento de la deuda o descuento por pronto pago.</li> <li>- Se elaboran los cheques previa autorización del Gerente general.</li> <li>- Se efectúa el pago.</li> </ul>  |  |
| F. -----<br>Elaborado   | F. -----<br>Revisado                         |
| F. -----<br>Autorizado  | -----<br>Fecha de Actualización              |

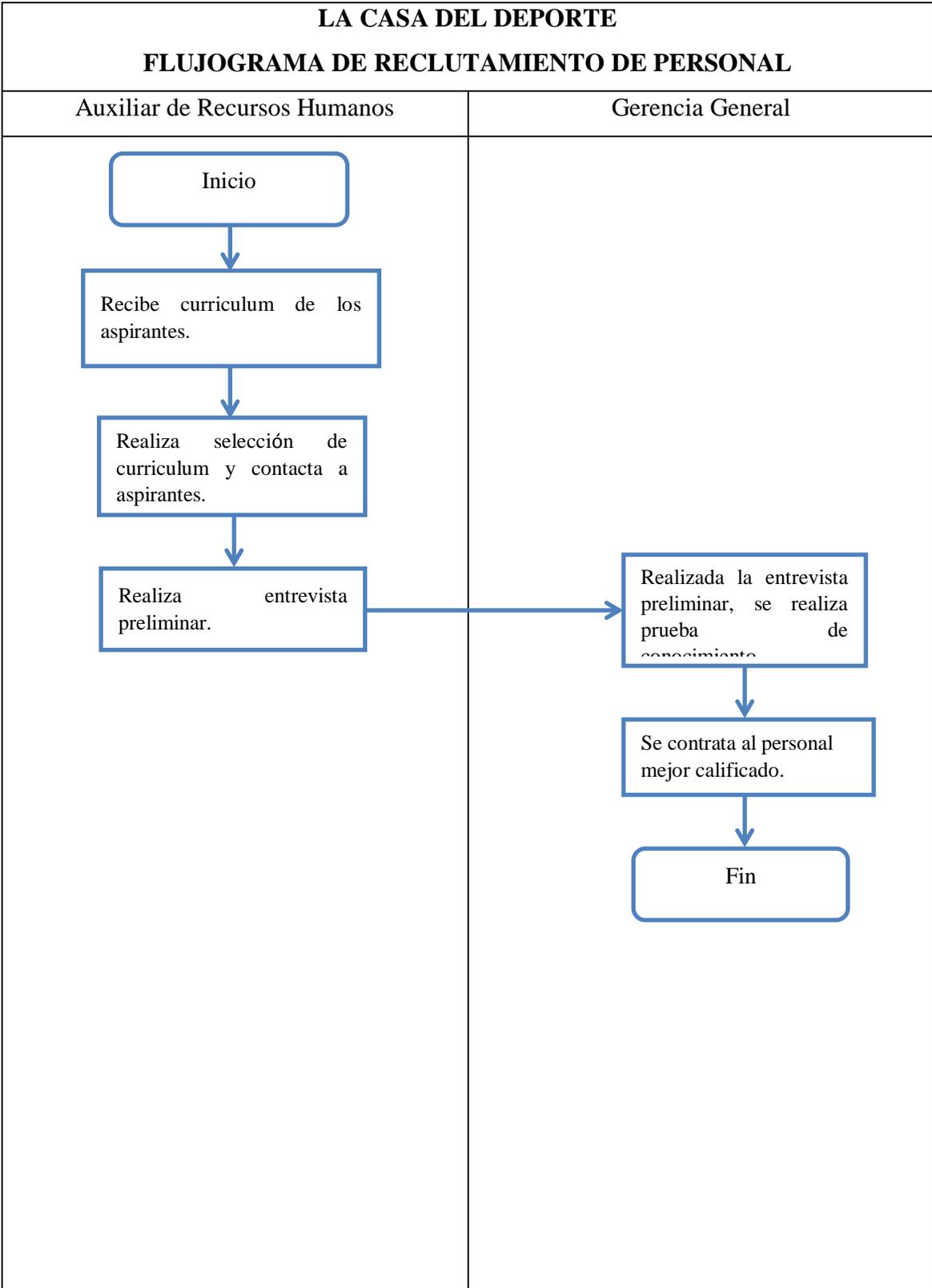
|  |  |                        |                                 |
|--|--|------------------------|---------------------------------|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |                        |                                 |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |                        |                                 |
| <b>PRÉSTAMOS BANCARIOS</b>   |  |                        |                                 |
| <b>3.11 PRESTAMOS BANCARIOS</b>  | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |                        |                                 |
| <b>OBJETIVO:</b> Establecer medidas de control para la adquisición y administración de préstamos bancarios.  |  |                        |                                 |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |                        |                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los financiamientos serán exclusivos para proyectos de ampliación de locales y expansión de la empresa.</li> <li>- No se permiten prestamos de carácter personal para los socios</li> <li>- Los desembolsos de los bancos serán para el desarrollo de los proyectos y pagos administrativos pero no para asuntos personales de los socios.</li> <li>- Los préstamos se amortizaran con los ingresos obtenidos de las ventas.</li> </ul> |  |                        |                                 |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |                        |                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar y actualizar un cuadro de amortización de préstamo bancario.</li> <li>- Controlar que los fondos del financiamiento sean dirigidos a la realización del proyecto.</li> <li>- Llevar un registro de los desembolsos que realiza el banco.</li> </ul>  |  |                        |                                 |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |                        |                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar estudio de factibilidad del financiamiento.</li> <li>- Se efectúa búsqueda de la línea de financiamiento que sea más competitiva.</li> <li>- Solicitar aprobación de la Gerencia General.</li> <li>- Al recibir desembolso debe elaborarse cuadro de amortización</li> <li>- Realizar programación del destino de los fondos.</li> </ul>   |  |                        |                                 |
| F. -----<br>Elaborado  | F. -----<br>Revisado                         | F. -----<br>Autorizado | -----<br>Fecha de Actualización |



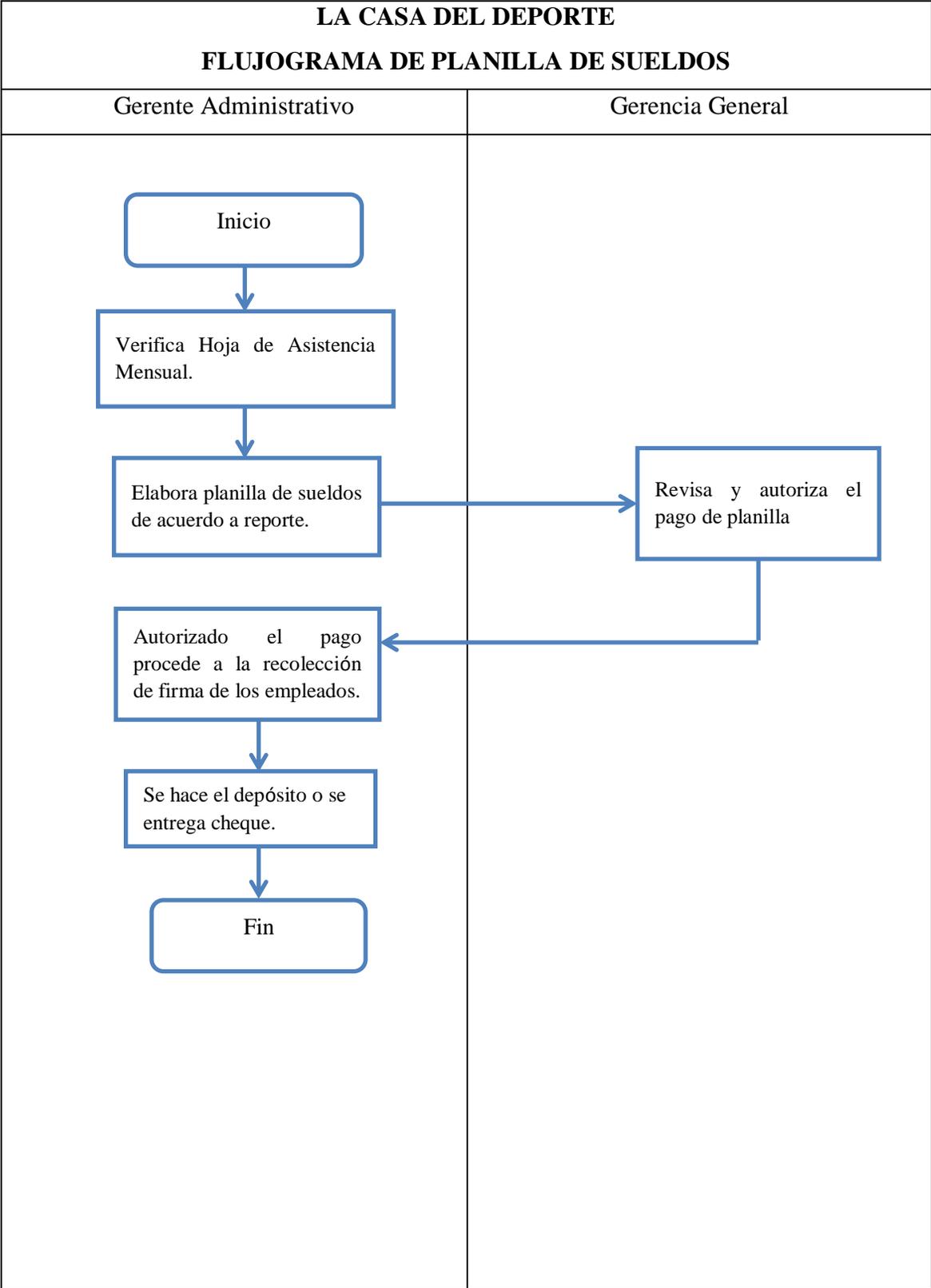
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
|--|--|
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   |  |
| <b>ACTIVO FIJO</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Mantener un control actualizado de las edificaciones, maquinaria, mobiliario y vehículos de la empresa así como de su depreciación.   |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- La maquinaria nueva, edificaciones, vehículos y mobiliario serán depreciados de conformidad con las disposiciones de la Ley en sus años de vida útil.</li> <li>- La depreciación se hará por el método de línea recta.</li> <li>- Los edificios, maquinaria, vehículos y mobiliario se contabilizaran como activos de la empresa.</li> <li>- El mobiliario debe poseer un número de inventario.</li> </ul>  |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se coloca número de inventario al mobiliario y equipo.</li> <li>- Se controlan los bienes mediante inspección física.</li> <li>- Los vehículos contarán con un registro de consumo de combustible.</li> <li>- La tarjeta de circulación de los vehículos tienen que estar actualizadas.</li> <li>- Realizar mantenimiento preventivo de los vehículos.</li> <li>- Verificar el estado de la infraestructura mediante inspección física.</li> <li>- Contar con seguros contra daños, para edificios y vehículos.</li> <li>- Elaborar tarjetas para su respectiva depreciación.</li> <li>- Después de ser depreciado totalmente el activo se dará de baja en los libros contables.</li> </ul> |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerencia General acuerda la compra de cualquier activo fijo.</li> <li>- Se realizan cotizaciones respecto al activo fijo a adquirir.</li> <li>- Se elabora tarjeta para la depreciación de activo fijo.</li> <li>- Se contabiliza cada mes la depreciación.</li> <li>- Se contrataran seguros para edificios y vehículos.</li> <li>- Se programaran mantenimientos preventivos de los vehículos.</li> </ul>   |  |
| F. -----   | F. -----                                     |
| Elaborado  | Revisado                                     |
| F. -----   | F. -----                                     |
| Autorizado   | Fecha de Actualización                       |



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>   |  |
| <b>3.13 RECURSO HUMANO</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Establecer medidas de control para la contratación del recurso humano.  |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se contratará personal de acuerdo a las funciones que demande el puesto de trabajo.</li> <li>- Para la contratación de personal se realizarán entrevista y prueba de conocimiento.</li> <li>- El personal contratado debe ser sometido a un proceso de inducción que durará como mínimo un mes.</li> <li>- Se creará un archivo que contendrá toda la información del nuevo recurso humano.</li> <li>- Entregar al empleado el manual de funciones de la empresa.</li> </ul>  |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigar detalladamente los curriculum de los solicitantes.</li> <li>- Realizar entrevista preliminar y posteriormente prueba de conocimiento.</li> <li>- Realizar pruebas de conocimiento al empleado durante el periodo de inducción.</li> </ul>  |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realizaran ofertas de empleo mediante memorándum al ministerio de trabajo.</li> <li>- Se reciben los curriculum de todos los aspirantes al puesto de trabajo.</li> <li>- Realizar selección de curriculum para contactar a los aspirantes.</li> <li>- Se realiza entrevista preliminar para obtener información general del aspirante.</li> <li>- Se realiza prueba de conocimiento a los aspirantes.</li> <li>- Se contratara a la persona que haya obtenido el mejor puntaje acumulado de la entrevista preliminar y la prueba de conocimiento.</li> </ul> |  |
| F. -----   | F. -----                                     |
| F. -----   | F. -----                                     |
| Elaborado  | Fecha de Actualización                       |
| Revisado   |  |
| Autorizado   |  |



|  |  |
|--|--|
| <b>LA CASA DEL DEPORTE</b>   |  |
| <b>MANUAL DE CONTROL INTERNO EN BASE A COSO II</b>   |  |
| <b>PLANILLA</b>  |  |
| <b>3.14 PLANILLA</b>   | Fecha de Vigencia:<br>Fecha de Modificación: |
| <b>OBJETIVO:</b> Determinar medidas de control en el proceso de la elaboración y manejo de planillas.  |  |
| <b>POLÍTICAS</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deben de pagar los sueldos y salarios con abono a cuenta de cada empleado y nunca en efectivo.</li> <li>- No se otorgaran anticipos de sueldos a personal de oficina, pero si préstamos personales para casos especiales.</li> </ul>   |  |
| <b>CONTROL INTERNO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar la hoja de asistencia mensual de cada empleado.</li> <li>- Elaborar cuadro de control en cada mes sobre los pagos de empleados a instituciones financieras.</li> <li>- Asegurar que el empleado haya firmado la planilla antes de hacer efectivo el pago.</li> <li>- Verificar que se haya aplicado el pago a la cuenta correcta.</li> <li>- Verificación por contabilidad de los abonos a las cuentas y cheques.</li> <li>- No entregar cheque a otra persona que no sea el dueño del cheque.</li> </ul> |  |
| <b>PROCEDIMIENTO</b>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se imprimirá un reporte de asistencia mensual en la que se colocara la hora de entrada y salida de cada empleado de la empresa.</li> <li>- Se elaborara la planilla de acuerdo al reporte mensual.</li> <li>- Se pasa a Gerencia Administrativa para su respectiva autorización y liquidación.</li> <li>- Posteriormente se le paga a cada empleado.</li> </ul>   |  |
| F. -----   | F. -----                                     |
| F. -----   | -----  |
| Elaborado  | Revisado                                     |
| Autorizado   | Fecha de Actualización                       |



# **6.4.4 FORMATOS PARA EL CONTROL INTERNO**

# **6.4.4 FORMATOS PARA EL CONTROL INTERNO**

## FORMATOS PARA EL CONTROL INTERNO

Formato de Corte de Caja.



# LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>

**ARQUEO DE CAJA**

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_

VENTAS DEL DÍA: \$ \_\_\_\_\_

FACTURAS DEL: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

CCF DEL: \_\_\_\_\_ AL: \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

FONDO DE CAJA GENERAL: \$ \_\_\_\_\_

SUMA DE NOTAS DE ABONO: \$ \_\_\_\_\_

DETALLE DE NOTAS DE ABONO: \_\_\_\_\_

| DESCRIPCIÓN              | CAN | TOTAL    |
|--------------------------|-----|----------|
| BILLETES O MONEDAS (\$). |     |          |
| \$ 100                   |     | \$       |
| \$ 50                    |     | \$       |
| \$ 20                    |     | \$       |
| \$ 10                    |     | \$       |
| \$ 5                     |     | \$       |
| \$ 1                     |     | \$       |
| \$ 0.25                  |     | \$       |
| \$ 0.10                  |     | \$       |
| \$ 0.05                  |     | \$       |
| \$ 0.01                  |     | \$       |
| DINERO DE BOLSAS         |     | \$       |
| TOTAL EN DOLARES         |     | \$ _____ |

DETALLE DE CHEQUES A FAVOR: \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CHEQUES SIN FONDO: \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OTROS DOCUMENTOS: \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TOTAL DE FONDOS \$ \_\_\_\_\_

DIFERENCIA \$ \_\_\_\_\_

¿POR QUE LA DIFERENCIA? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



# LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>

## ARQUEO DE CAJA

FECHA: \_\_\_\_\_ HORA: \_\_\_\_\_

TOTAL GASTOS \$ \_\_\_\_\_

CANTIDAD DE DOCUMENTOS \_\_\_\_\_

EFFECTIVO \$ \_\_\_\_\_

CHEQUE \$ \_\_\_\_\_

TOTAL DE CAJA CHICA: \$ \_\_\_\_\_

DIFERENCIA \$ \_\_\_\_\_

### DOCUMENTOS ENVIADOS A CONTABILIDAD

NOTAS DE ENTREGA:

COTIZACIONES:

N. E., C. Y VALES DE DESCUENTO U OTROS PENDIENTES DE ENVIAR

TOTAL REMESAS:

SUCURSAL 1 \_\_\_\_\_

SUCURSAL 2 \_\_\_\_\_

SUCURSAL 3 \_\_\_\_\_

SUCURSAL 4 \_\_\_\_\_

OTRAS OBSERVACIONES:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Formato de Reintegro de Caja Chica.**



**LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>**

**REINTEGRO DE CAJA CHICA**

Fecha de la Solicitud: \_\_\_\_\_ Valor del Reembolso:

Sucursal: \_\_\_\_\_

Detalle de los pagos realizados por los cuales se solicita el reembolso:

| FECHA DE PAGO | PAGADO A | NIT | POR CONCEPTO DE | VALOR PAGADO |
|---------------|----------|-----|-----------------|--------------|
|               |          |     |                 |              |
|               |          |     |                 |              |
|               |          |     |                 |              |
|               |          |     |                 |              |
|               |          |     |                 |              |
|               |          |     |                 |              |
|               |          |     | <b>TOTAL</b>    |              |

Elaborado por: \_\_\_\_\_ Revisado por: \_\_\_\_\_ Autorizado por: \_\_\_\_\_

**Formato de Vale de Caja.**

|   |             |   |         |                    |
|---|-------------|---|---------|--------------------|
|  |             | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b> <sup>®</sup><br><b>SUCESION EPIFANIO NOLASCO</b> |         | VALE<br>DE<br>CAJA |
|   |             | <b>SUCURSAL:</b><br><b>TEL.</b>   |         |                    |
| <b>DIA:</b>   | <b>MES:</b> | <b>AÑO:</b>   | No.     |                    |
|   |             |   | Por: \$ |                    |
| Para:   |             |   |         |                    |
|   |             |   |         |                    |
|   |             |   |         |                    |
|   |             |   |         |                    |
| F. _____  |             | F. _____  |         |                    |
| AUTORIZADO.   |             | CAJERO.   |         |                    |

### Formato de Orden de Compra



**LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>**

Fecha:

Proveedor:

Producto:

Crédito para: Días

Fecha de entrega de los productos:

| Cantidad | Descripción | Precio unitario | Total |
|----------|-------------|-----------------|-------|
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |
|          |             |                 |       |

Solicitado por: \_\_\_\_\_

Autorizado Por: \_\_\_\_\_

Formato de Kardex de Inventario.

# LA CASA DEL DEPORTE®

## TARJETA DE CONTROL DE EXISTENCIAS

Nombre del Artículo: \_\_\_\_\_ Unidad de Medida: \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

| Fecha | DESCRIPCION | CANTIDAD |        |       | OBSERVACIONES |
|-------|-------------|----------|--------|-------|---------------|
|       |             | ENTRADA  | SALIDA | SALDO |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |
|       |             |          |        |       |               |



**Formato de Orden de Entrega de Mercadería.**



**LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>**

SUCURSAL:

**ORDEN DE ENTREGA**

FECHA: \_\_\_\_\_ DE: \_\_\_\_\_ PARA: \_\_\_\_\_

| CANT.   | DESCRIPCION | PRECIO |
|---|-------------|--------|
|  |             |        |
|   |             |        |

ENTREGADO: \_\_\_\_\_ RECIBIDO: \_\_\_\_\_



**Formato de Recibo de Retenciones.**

|  |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
|--|--|--|-----|-----|--|---------------------------------------|--|---------------------------------|--|--------------------------|----------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| <br>SUCURSAL:<br>CASA MATRIZ:<br>SUCURSAL:<br>SUCURSAL:   | <h2 style="margin: 0;">LA CASA DEL DEPORTE®</h2> | DÍA  | MES | AÑO |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
|  |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| E-mail: _____  |  | <h3 style="margin: 0;">CONSTANCIA DE<br/>RETENCION DE RENTA</h3> |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| Por este medio hago constar que de conformidad a lo establecido en el Art. 156 del Código Tributario se le efectuó la retención que le corresponde por el servicio prestado, quedando sus valores de la forma que continuación se describe:  |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| Nombre del Sujeto de Retención: _____  |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| NIT.: _____ N.R.C. _____ CCF. # _____  |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| Dirección: _____   |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| Concepto del Servicio: _____   |  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: right;">                     MONTO SUJETO A RETENCION.....\$ _____                 </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">                     CREDITO FISCAL IVA.....\$ _____                 </td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">                     SUB - TOTAL.....\$ _____                 </td> </tr> <tr> <td style="padding-top: 10px;">                     F. _____                 </td> <td style="text-align: right; padding-top: 10px;">                     MENOS EL _____% RETENIDO.....\$ _____                 </td> </tr> <tr> <td style="padding-top: 5px;">                     Agente de Retención<br/>                     NIT.: _____                 </td> <td style="text-align: right; padding-top: 5px;">                     LIQUIDO A PAGAR.....\$ _____                 </td> </tr> </table> |  |  |     |     |  | MONTO SUJETO A RETENCION.....\$ _____ |  | CREDITO FISCAL IVA.....\$ _____ |  | SUB - TOTAL.....\$ _____ | F. _____ | MENOS EL _____% RETENIDO.....\$ _____ | Agente de Retención<br>NIT.: _____ | LIQUIDO A PAGAR.....\$ _____ |
|  | MONTO SUJETO A RETENCION.....\$ _____            |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
|  | CREDITO FISCAL IVA.....\$ _____                  |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
|  | SUB - TOTAL.....\$ _____                         |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| F. _____   | MENOS EL _____% RETENIDO.....\$ _____            |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |
| Agente de Retención<br>NIT.: _____   | LIQUIDO A PAGAR.....\$ _____                     |  |     |     |  |                                       |  |                                 |  |                          |          |                                       |                                    |                              |

**Formato de Solicitud para Apertura de Créditos**



**LA CASA DEL DEPORTE®**

**SOLICITUD PARA APERTURA DE CREDITO**

Cliente

Empleado

**I. DATOS PERSONALES**

|                                 |
|---------------------------------|
| Nombre Completo:                |
| Conocido por:                   |
| Dirección:                      |
| Teléfono:                       |
| D.U.I.:                         |
| N.I.T.                          |
| Nombre de personas autorizadas: |
|                                 |

**II. DATOS DE RAZON SOCIAL**

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| Nombre de la Sociedad:                   |   |   |   |
| Nombre Comercial:                        |   |   |   |
| Dirección:                               |   |   |   |
| Teléfono:                                |   |   |   |
| N.I.T.                                   |   |   |   |
| Nombre del Representante legal:          |   |   |   |
| Nombre de personas autorizadas:          |   |   |   |
| Estado financiero Anexado                |   |   |   |
| Balance General <input type="checkbox"/> | Estado de Resultados <input type="checkbox"/> | Flujo de Efectivos <input type="checkbox"/> | Estado de Patrimonio <input type="checkbox"/> |

**III. DATOS DEL CREDITO**

|                    |              |           |
|--------------------|--------------|-----------|
| Monto del crédito: | Plazo:       | Garantía: |
| Rotativo:          | No rotativo: |           |

**IV. REFERENCIAS COMERCIALES**

|          |
|----------|
| Empresa: |
| Empresa: |
| Empresa: |

**V. REFERENCIAS BANCARIAS**

|        |
|--------|
| Banco: |
| Banco: |
| Banco: |

**VI. REFERENCIA PERSONALES (SOLO EMPLEADOS)**

|             |
|-------------|
| Referencia: |
| Tienda:     |
| Sueldo:     |

**Formato de Recibo de Ingreso.**



|    |
|----|
| N° |
|----|

|     |     |
|-----|-----|
| DIA | MES |
| AÑO |     |

| RECIBIMOS DE:   |       |     |     |     |       |             |       |                               |
|-----------------|-------|-----|-----|-----|-------|-------------|-------|-------------------------------|
| FACTURA         | C.C.F | DIA | MES | AÑO | VALOR | CHEQUE      |       | EFECTIVO<br>O VALOR<br>CHEQUE |
|                 |       |     |     |     |       | #<br>CHEQUE | BANCO |                               |
|                 |       |     |     |     |       |             |       |                               |
| LA CANTIDAD DE: |       |     |     |     |       | TOTAL       | \$    | \$                            |

**Formato de QUEDAN**



**LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>**

QUEDAN No

FECHA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Quedan en nuestro poder la(s) factura(s)

No. \_\_\_\_\_

A favor

de: \_\_\_\_\_

Por un valor

de: \_\_\_\_\_

Para su revisión y pago el

día: \_\_\_\_\_

Hecho por. \_\_\_\_\_ Autorizado por. \_\_\_\_\_

**Formato de Cuadro de Amortización de Préstamo.**



**LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>**

Matriz de control de financiamiento

Monto del crédito: \_\_\_\_\_ Banco: \_\_\_\_\_

Referencia: \_\_\_\_\_

Años de financiamiento: \_\_\_\_\_ Periodo de gracia: \_\_\_\_\_

Tasa de interés: \_\_\_\_\_

| Fecha | N° de cheque y banco | Concepto | Interés | Seguro | Comisiones | Capital |       | Saldo |
|-------|----------------------|----------|---------|--------|------------|---------|-------|-------|
|       |                      |          |         |        |            | Cargo   | Abono |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |
|       |                      |          |         |        |            |         |       |       |

**Formato de Tarjeta de Depreciación de Activo Fijo.**



**LA CASA DEL DEPORTE®**

Depreciación de Activo Fijo

Cuenta de Mayor: \_\_\_\_\_

Sub-Cuenta: \_\_\_\_\_

Descripción del Bien

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha de Adquisición: \_\_\_\_\_  
adquisición: \_\_\_\_\_

Costo de

Fecha de Contabilización: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Valor Residual:

Vida Útil: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Valor a depreciar:

Localización: \_\_\_\_\_

% de Depreciación

**OBSERVACIONES**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Mejoras Hechas al bien

Nuevo valor a depreciar: \_\_\_\_\_

Valor de las Mejoras: \_\_\_\_\_

**Control General**

| Fecha | Referencia | Depreciación | Depreciación total | Saldo | Partida N° | Firma |
|-------|------------|--------------|--------------------|-------|------------|-------|
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |
|       |            |              |                    |       |            |       |

Formato de Planilla de Sueldos.



**LA CASA DEL DEPORTE®**

| N°             | Apellidos, Nombres | Cargo | Sueldo | Retenciones |     |       | Total Retenciones | Sueldo Líquido | Aporte Patronal |     | Firma |
|----------------|--------------------|-------|--------|-------------|-----|-------|-------------------|----------------|-----------------|-----|-------|
|                |                    |       |        | ISSS        | AFP | Renta |                   |                | ISSS            | AFP |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
|                |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |
| <b>Totales</b> |                    |       |        |             |     |       |                   |                |                 |     |       |

\_\_\_\_\_  
Firma de Elaboración

\_\_\_\_\_  
Firma de Revisado

\_\_\_\_\_  
Firma de Autorización

RECIBOS

|   |  |   |                                    |                                 |  |
|---|--|---|------------------------------------|---------------------------------|--|
|  | <b>LA CASA DEL DEPORTE</b> ®                                 | <b>No.</b>  |                                    |                                 |  |
|   | SUCESIÓN EPIFANIO NOLASCO<br>, TEL. 2661-1600 FAX: 2661-2680 |   |                                    |                                 |  |
|   | FECHA:   | <table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr></table> |                                    |                                 |  |
|   |  |   |                                    |                                 |  |
|   | POR:   | _____   |                                    |                                 |  |
| NOMBRE: _____   |  |   |                                    |                                 |  |
| RECIBÍ DE LA SUCECIÓN EPIFANIO NOLASCO, LA CANTIDAD DE: _____                     |  |   |                                    |                                 |  |
| EN CONCEPTO DE:   | PAGOS: <input type="checkbox"/>                              | ANTICIPOS: <input type="checkbox"/>                               | VIATICOS: <input type="checkbox"/> | OTROS: <input type="checkbox"/> |  |
| OBSERVACIONES: _____  |  |   |                                    |                                 |  |
|   |  |   |                                    |                                 |  |
| NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN ELABORÓ _____   |  | FIRMA: _____  |                                    |                                 |  |
|   |  | NOMBRE: _____   |                                    |                                 |  |
|   |  | DUI: _____  |                                    |                                 |  |
|   |  |   |                                    |                                 |  |
| _____   |  |   |                                    |                                 |  |
| FIRMA DE QUIEN AUTORIZA   |  |   |                                    |                                 |  |

FORMATO ORDEN DE ESTAMPADO

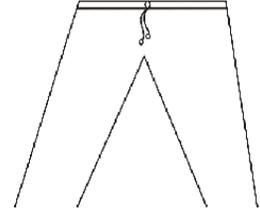
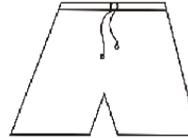
**LA CASA DEL DEPORTE<sup>®</sup>**  
**ORDEN DE ESTAMPADO**

|     |     |     |
|-----|-----|-----|
| Dia | Mes | Año |
|-----|-----|-----|

CLIENTE: \_\_\_\_\_  
 DIRECCION: \_\_\_\_\_  
 TEL.: \_\_\_\_\_

VENDEDOR: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE ENTREGA: \_\_\_\_\_  
 CONTADO:  CREDITO:

| CANTIDAD | DESCRIPCION  |
|----------|--|
|          |  |
|          |  |
|          | <small>MAKE THE CHAMPIONS</small>  |



F. \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_ PRECIO \$: \_\_\_\_\_ F. \_\_\_\_\_ NUMERO DE DOCUMENTO: \_\_\_\_\_  
ESTAMPADOR RESPONSABLE      VENDEDOR      RECIBIO LA MERCADERIA

**6.4.5 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRELIMINAR DIRIGIDO A PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA LA CASA DEL DEPORTE.”**

**Entorno a la Empresa.**

**Tipo de Administración**

¿Qué tipo de Administración posee la empresa?

|                                |  |
|--------------------------------|--|
| <b>Junta Directiva(Socios)</b> |  |
| <b>Administración Única</b>    |  |
| <b>Gerente General</b>         |  |
| <b>No sabe</b>                 |  |

**Funcionamiento de la Empresa.**

**Método de Control Interno**

¿Cuenta la Casa del Deporte con un Sistema de Control Interno?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

**Manuales de Descripción de Puesto**

¿Posee la empresa Manuales de descripción de puestos?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Políticas y Procedimientos de Control**

¿Cuenta la Casa del Deporte con políticas y procedimientos de control Interno?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Procedimientos de Control para cada operación**

¿Posee la Casa del Deporte procedimientos de Control para cada operación que realiza?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Funciones de la Empresa**

#### **Segregación de funciones**

¿Existe segregación de funciones en la empresa?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Niveles de autorización**

¿Posee niveles de autorización la empresa la Casa del Deporte?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No Sabe</b> |  |

## **Documentación e Información de la Empresa**

### **Información Confiable**

¿Considera que la documentación e información que se maneja dentro de la empresa es confiable?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No Sabe</b> |  |

### **Resguardo de documentos**

¿La empresa resguarda los documentos de Soporte de las Operaciones que realiza la empresa la Casa del Deporte?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No Sabe</b> |  |

## **Riesgos dentro de la Empresa**

### **Riesgos que enfrenta la empresa**

¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa?

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Financieros</b>     |  |
| <b>Administrativos</b> |  |
| <b>Legales</b>         |  |
| <b>Competencia</b>     |  |

### **Disminución de riesgo**

¿Hay alguien en la empresa que analice las operaciones de Crédito?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Seguros de la Empresa**

¿Posee la Casa del Deporte algún tipo de seguro para salvaguardar los activos en caso de siniestros, robo o desastres naturales?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Disminución de cuentas por cobrar**

¿Está preparada la Casa del Deporte para afrontar la incobrabilidad de Cuentas por Cobrar?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Control de gastos**

¿Los ingresos que obtiene la Casa del Deporte cubre los gastos efectuados por esta?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

### **Plan de riesgo**

¿Cuenta la empresa con un plan de riesgos?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

## **Gestión**

### **Administrativa**

#### **Toma de decisiones**

¿Existen personas delegadas para la Toma de Decisiones en relación a las Áreas Financieras?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

#### **Información sobre el Control Interno**

¿Ha escuchado del enfoque de Control Interno COSO?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

#### **Implementación del Control Interno con base COSO**

Si su respuesta anterior fue no. ¿Le gustaría que se Diseñara un Control Interno con base al Enfoque COSO?

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Si</b>      |  |
| <b>No</b>      |  |
| <b>No sabe</b> |  |

## **6.4.6 GLOSARIO**

### **Carta a la Gerencia**

Es el medio a través del cual el auditor emite conclusiones y recomendaciones sobre aspectos de índole financiero, administrativo y operativo, lo que se determinaron al realizarse el examen a los estados financieros de la entidad.

### **Carta Representación**

La Carta de Gerencia viene a ser el documento obtenido por la Sociedad de Auditoría, a través del cual el titular de la entidad auditada y/o el nivel gerencial competente (Gerente General, Gerente Regional o Gerente Municipal) reconoce haber puesto a disposición de la comisión de auditoría toda información requerida, así como haber obtenido manifestaciones o cualquier hecho significativo ocurrido durante el período del examen realizado.

### **Riesgo**

Toda aquella probabilidad que pudiese afectar de forma adversa el logro de los objetivos de una organización.

### **Riesgo Inherente**

Es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con manifestaciones erróneas en otras cuentas, asumiendo que no hubo controles internos relacionados.

### **Riesgo de Control**

Es el riesgo que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de una cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control

interno. Contingencia de que el control interno establecido por la organización falle en prevenir o detectar errores monetarios

### **Riesgo de Detección**

Es la posibilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado, situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización. Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

### **Riesgo Operativo**

Es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en el procesamiento de las operaciones.

### **Riesgo de Crédito**

El riesgo de crédito es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

### **Riesgo de Liquidez**

Posibilidad de que una sociedad no sea capaz de atender a sus compromisos de pago a corto plazo.

### **Riesgo País**

El riesgo país es el riesgo de una inversión económica debido sólo a factores específicos y comunes a un cierto país. Puede entenderse como un riesgo promedio de las inversiones realizadas en cierto país.

**Riesgo Competitivo**

Es el riesgo de tener desventaja dentro del mercado debido a la calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales.

**Riesgo de Cambio**

El riesgo de cambio o riesgo cambiario es el fenómeno que implica el que un agente económico coloque parte de sus activos en una moneda, o instrumento financiero denominado en moneda diferente de la cual utiliza este agente como base para sus operaciones cotidianas.

**Riesgo de Organización**

Estructura poco clara, ausencia de planificación, carencias o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación.

**Riesgo de Recurso Humano**

Es el riesgo que se genera por la contratación, inducción, capacitación, promoción de personal inadecuado.

**Riesgo de Fraude**

Es el riesgo de error intencional en las cuentas y afirmaciones de los estados financieros, en una cifra que exceda el error tolerable, y que surja de un error u omisión de importes o exposiciones.

**Riesgo Económico**

El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera.

### **Riesgo Tecnológico**

La pérdida potencial ocasionada por interrupción, falla o daño que se derivan de los sistemas de información y plataformas tecnológicas que una organización dispone para prestar sus servicios ordinarios.

### **Monitoreo**

Es una herramienta de gestión y de supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que se planificó.

### **Supervisión**

Función que permite vigilar, inspeccionar, evaluar y conducir el trabajo de un equipo, así como promover que éste opere conforme a los criterios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, imparcialidad y honestidad.

### **Formatos**

Es el conjunto de las características técnicas y de presentación de un texto, objeto o documento en distintos ámbitos, tanto reales como virtuales.

### **Políticas**

Son lineamientos de acción dentro de una empresa, limitan el actuar dentro de las actividades normales o no de la empresa, constituyen igualmente una estructura básica que orienta a los administradores y empleados en la toma de decisiones; se orientan de acuerdo a las actividades y funciones ya planificadas.

### **Procedimientos**

Serie de pasos bien definidos que permitirán y facilitarán la realización de un trabajo de la manera más correcta y exitosa posible.

**Manuales**

Colección sistemática de los procesos que indique al personal de la empresa las actividades a ser cumplidas y la forma como deben ser realizadas.