

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCION CONTADURIA PÚBLICA**



TESIS:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE COSO I Y II APLICADO A LA COMERCIAL SAN DIEGO, DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE LA CANASTA BÁSICA EN JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USulután.”

PRESENTADO POR:

**GARAY OSEGUEDA, MARIO ERNESTO
HENRÍQUEZ MORAGA, REBECA ALEJANDRA
PORTILLO AGUILAR, ROGELIO JOSÉ**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

DICIEMBRE 2016

SAN MIGUEL,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Lic. Luis Argueta Antilón
Rector

Maestro Roger Armando Arias
Vicerrector Académico

Ing. Carlos Villalta
Vicerrector Administrativo

Dra. Leticia Zavala de Amaya
Secretaria General

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES

Ing. Joaquín Orlando Machuca Gómez
Decano

Lic. Carlos Alexander Díaz
Vicedecano

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Lic. Arnoldo Orlando Sorto Martínez
Coordinador general de proceso de graduación

Lic. Miguel Ángel Morataya Penado
Docente Director

Lic. Balmore Alexis Rodríguez Ochoa
Asesor Metodológico

San Miguel, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por todas las bendiciones que nos ha regalado a lo largo de nuestras vidas, y por siempre darnos la fortaleza necesaria para sobrellevar cada uno de los obstáculos que se nos han presentado, y ayudarnos a mantenernos firmes en el logro de nuestros objetivos e ideales.

A NUESTROS PADRES, por sus esfuerzos, su cariño y el apoyo incondicional que nos han brindado día con día, y en especial por la confianza puesta en cada uno de nosotros en el desarrollo de mis estudios por apoyarnos siempre en esta lucha de superación constaten y por no dejarnos de caer en el camino.

A NUESTROS HERMANOS, por ser parte importante de nuestras vidas y por ser uno de nuestros motivos de lucha para alcanzar mis metas.

A NUESTRA DEMAS FAMILIA Y AMIGOS, por todo el apoyo, consejos y palabras de aliento que frecuentemente nos brindaron además de ánimos para seguir adelante para el logro de nuestros objetivos que con pequeños detalles forman parte de este gran logro a cada uno de ellos por una palabra por una mínima ayuda económica que significo mucho para nosotros.

A NUESTRO DOCENTE DIRECTOR, por estar siempre a la orden de nuestras consultas sin ninguna excusa y en especial por habernos tenido la paciencia y dedicación en cada una de las asesorías.

Garay Osegueda, Mario Ernesto
Henríquez Moraga, Rebeca Alejandra
Portillo Aguilar, Rogelio José

DEDICATORIAS

A NUESTROS PADRES, por el amor, apoyo incondicional y sacrificio económico que hicieron para que lográramos terminar la carrera y además por guiarnos de la mejor manera forjándonos sólidos principios que nos servirán para toda la vida.

A NUESTROS HERMANOS Y HERMANAS, por su apoyo incondicional, por haber creído siempre en nosotros y no dudar que con esfuerzos podemos alcanzar todas nuestras metas y por el cariño y el amor que compartimos con ellos.

A TODOS NUESTROS AMIGO/AS Y COMPAÑEROS/AS, por haber estado con nosotros en los momentos de nuestra vida de estudiante, por su comprensión, apoyo incondicional y por esas palabras de aliento en los momentos difíciles.

Y A TODOS NUESTROS FAMILIARES, que de una u otra forma estuvieron con nosotros apoyándonos, impulsándonos con sus palabras de aliento y creyendo que podíamos terminar la carrera.

Garay Osegueda, Mario Ernesto
Henríquez Moraga, Rebeca Alejandra
Portillo Aguilar, Rogelio

INDICE	Página
Introducción	i
Capítulo I: Formulación del Problema	1
1.1 Planteamiento del Problema	1
1.2. Enunciado del Problema	2
1.3. Justificación de la Investigación	2
1.4. Delimitación de la Investigación	3
1.4.1. Espacial	3
1.4.2. Temporal	3
1.5. Objetivos	3
1.5.1. Objetivo General	3
1.5.2. Objetivo Específicos	3
1.6. Sistema de Hipótesis	4
1.6.1. Hipótesis General	4
1.6.2. Hipótesis Especifica	4
Capítulo II: Marco Metodológico	8
2.1 Tipo de Investigación	8
2.2. Población	8
2.3. Muestra	9
2.4. Técnica e Instrumento para la Captura de la Información	9
2.4.1. Técnica de recolección de datos	9
2.4.2. Instrumento de Recopilación de datos	10
2.5. Técnicas de Análisis y Procesamiento de datos	10
2.5.1. Técnicas de Análisis de datos	10
2.5.2. Técnicas de Procesamiento de datos	10
2.6. Procedimientos	11
2.6.1. Validación de los Instrumentos	11
2.6.2. Procesamiento de la Información	11
2.6.3. Análisis de resultado y Pruebas de Hipótesis	11

Capítulo III: Marco de Referencia	12
3.1 Marco Histórico	12
3.1.1. Historia del Control Interno	12
3.1.2. Historia del Informe COSO I	14
3.1.3. Historia del Informe COSO II	17
3.1.4. Historia del Control Interno en el Salvador COSO I	18
3.1.5. Historia del Control Interno en el Salvador COSO II	20
3.1.6. Historia de la Comercial San Diego	20
3.2. Marco Legal	23
3.2.1 Código de Comercio	23
3.2.2. Código Tributario	23
3.2.3. Ley y Reglamento del Impuesto al a Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA)	23
3.2.4. Ley y Reglamento del Impuesto sobre la Renta	23
3.2.5. Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social	24
3.2.6. Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP)	24
3.2.7. Ley General Tributaria Municipal	24
3.2.8. Ley de Formación Profesional (INSAFORP)	25
3.2.9. Código de Trabajo	25
3.2.10. Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada	25
3.3. Marco Técnico	26
3.3.1. Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)	26
3.3.2. Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	26
3.3.3. Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF PYMES)	27
3.3.4. Norma Internacionales de Auditoria (NIAS)	28
3.4 Marco Teórico	29
3.4.1. Definición del Control Interno	29
3.4.2. Elementos del Control Interno	31
3.4.3. Evolución	32
3.4.4. Característica del Control Interno	32

3.4.5. Clasificación del Control Interno	33
3.4.6. Responsables del Control Interno	34
3.4.7. Objetivos del Control Interno	34
3.4.8. Principios del Control Interno	35
3.4.9. Etapas del Control Interno	37
3.4.10. Ventajas del Control Interno	38
3.4.11. COSO I	39
3.4.11.1. Definiciones del Control Interno	39
3.4.11.2. Componentes del COSO I	40
3.4.12. COSO II	51
3.4.12.1. Administración de Riesgo como apoyo al Control Interno	51
3.4.12.2. Fundamentos del ERM (Administración de Riesgo Empresarial)	51
3.4.12.3 Beneficio de la Administración de Riesgo (ERM)	51
3.4.12.4 Eventos-Riesgo y Oportunidades	52
3.4.12.5 Logro de Objetivos	52
3.4.12.6 Componentes de la Administración de Riesgos Empresariales (COSO) ER- II	53
3.4.13. Fases para la Implementación del COSO I y COSO II	99
Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultado	105
4.1 Organigrama Documentado	105
4.2 Adecuada Estructura Organizativa	106
4.3 Manuales de Funciones	107
4.4 Reglamento Interno de Trabajo	108
4.5 Manual de Políticas y Procedimientos.	109
4.6 Reclutamiento, Selección, Inducción y Supervisión del Personal	110
4.7. Control Interno	111
4.8 Evaluación del Control Interno	112
4.9 Respuesta al Riesgo	113
4.10 Control Interno y Evaluación de Riesgos	114
4.11 Riesgos de la Comercial	115
4.12 Documentación de Control Interno	116

4.13 Segregación de Funciones	117
4.14 Información Financiera	118
4.15 El Control Interno Ayuda al Logro de los Objetivos de la Comercial	119
4.16 Seguimiento	120
4.17 Monitoreo	121
4.18 COSO I y COSO II	122
4.19 Necesidad de un Documento de Control Interno	123
Capítulo V: PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE COSO I Y II APLICADO A LA COMERCIAL SAN DIEGO, DEDICADA A LA VENTA DE	124
5.1 Fase I Plan General	125
5.2 Fase II Aplicación de los componentes COSO II	127
5.2.1 Entorno de Control	127
5.2.2 Establecimiento de Objetivos	130
5.2.3 Identificación de Eventos	131
5.2.4 Evaluación de Riesgos	132
5.2.5 Respuesta al Riesgo	134
5.2.6 Actividades de Control	137
5.2.7 Información y Comunicación	140
5.2.8 Monitoreo	143
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	145
6.1 Conclusiones	145
6.2 Recomendaciones	146
Bibliografía	147
Anexos	150
Glosario	236

INTRODUCCION

Debido a la necesidad de las empresas de tener un manejo adecuado de todas las operaciones que se dan deben de poseer controles internos que sean aplicables tanto contables como administrativos para mejorar los procedimientos operativos, administrativos, contables y de información; por lo que se hace necesario elaborar una Propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO I y II, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las empresas en un adecuado Sistema de Control Interno Contable-Administrativo para el logro de sus objetivos.

El Enfoque COSO II define la estructura de Control Interno con respecto a los planes de una empresa, lo cual abarca la actitud, políticas, los procedimientos y actividades, que proporcionen una garantía razonable en el logro de los objetivos y metas. Para abordar el estudio del tema, el presente trabajo se ha dividido en seis capítulos, los cuales se describen a continuación.

En el **CAPITULO I**, se hace un breve Análisis sobre el Planteamiento de la Investigación, describiéndose los Antecedentes de la Empresa, Situación Actual, Enunciado y Planteamiento del Problema, Justificación de la Investigación, Delimitación del Problema, Formulación de Objetivos e Hipótesis.

En el **CAPITULO II** se describe la Metodología utilizada en la Investigación; en donde se menciona el Tipo de Investigación a realizar, la Población las Técnicas e Instrumento para la Captura de la Información y los Procedimientos que se utilizaran para realizar la Investigación.

En el **CAPÍTULO III** se desarrolla el Marco de Referencia en donde se hace una reseña histórica del enfoque COSO I y II, Normativa Relacionada con el Problema, Control Interno según Enfoque COSO II, informe COSO en el Salvador, y un Marco Teórico donde se describe el Control Interno y sus componentes.

En el **CAPITULO IV** está referido a la presentación, análisis e interpretación de datos obtenidos por la aplicación de encuestas en las sucursales y casa matriz de las empresas comercializadoras de productos de la canasta básica ubicadas en los departamentos de Usulután y San Miguel propiedad de la Sra. María Meléndez.

El **CAPÍTULO V** contiene la estructura de una “Propuesta de un sistema de Control Interno Contable y Administrativo Bajo el enfoque COSO I y II aplicado a la Comercial San Diego, dedicada a la Venta de Productos de la Canasta Básica en Jucuapa, Departamento de Usulután, “la cual hace referencia a una propuesta de Organigrama, Manual de Funciones y Responsabilidades, Formularios de Control Interno a Utilizar, Políticas y Procedimientos contable-administrativos y el Diseño del Control Interno que integra los componentes, elementos y factores de acuerdo a la naturaleza de las operaciones con su respectiva implementación.

EI CAPITULO VI se desarrollan las conclusiones a las cuales se llegó durante el desarrollo del presente trabajo, así como también las recomendaciones que se consideran necesarias para la implementación y puesta en marcha de la propuesta planteada, de tal manera que las empresas puedan obtener los máximos beneficios como resultado de la aplicación, finalmente se presenta la bibliografía y Anexos del trabajo de investigación.

CAPITULO I: FORMULACION DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los procedimientos Contables y Administrativos que utiliza la Comercial San Diego no están acorde a las Normas Internacionales de Información Financiera, no cuentan con un Manual de Control Interno de manera escrita, no están familiarizados con la existencia ni mucho menos con la aplicación del COSO I y COSO II, solamente se guían por su sentido común de realizar un buen trabajo y al no poseer los conocimientos ni los estudios necesarios ponen en un riesgo constante la integridad y la imagen de la Comercial. La empresa comercializadora de Productos Básicos debe contar con un auditor Interno si cumplen con lo establecido en las Leyes Mercantiles y Auditor fiscal si cumple con lo establecido en las Leyes Tributarias.

El proceso de investigación ha permitido identificar que uno de los problemas que enfrentan la empresa comercializadora de Productos Básicos es la ineficiencia en la salvaguarda de los activos la cual se refleja en las operaciones contables y administrativas. Tales ineficiencias obedecen porque no se cuenta con un Control Interno, manuales de funciones y responsabilidades, políticas y procedimientos debidamente documentados y los formularios necesarios para aplicar el control interno.

La empresa comercializadora de Productos Básicos no cuenta con una adecuada información que les permita protegerse de los riesgos que le pueden ocasionar, el no poseer un Control Interno eficiente que le ayude a mejorar el funcionamiento, así como el logro de sus objetivos y metas establecidas. La razonabilidad de los Estados Financieros está en riesgo ante la falta de un buen Control Interno lo cual puede contribuir a una toma de decisiones erróneas.

La ausencia de manuales de Control Interno les lleva a maximizar los riesgos que se relacionan con la presentación de información financiera, por el desconocimiento en la administración de inventarios, clientes, proveedores, compras, otorgamientos de créditos, adquisiciones de activo fijo, manejo de entradas y salida de efectivo. Al no tener personal en constante entrenamiento no se aprovecha el potencial de estos, es decir, que se tienen riesgos elevados, ya que no se les hace conciencia de la ética, moral, eficiencia, eficacia, y efectividad de las operaciones.

Cuando no se cuentan con los documentos normativos de los procesos y procedimientos que se llevaran a cabo al realizar las ventas y compras de Productos de la Canasta Básica, propicia la falta de documentos necesarios que respalden dichas operaciones omitiendo los diversos pasos donde se plasmen las transacciones realizadas; lo que conlleva a un mal manejo de adquisiciones y pagos, inventarios, propiedad, planta y equipo, e ingresos.

1.2 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

¿En qué medida reduce los riesgos y mejora la eficiencia contable-administrativa la propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO I y II para la Comercial San Diego, en Jucuapa, Departamento de Usulután?

1.3 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN.

Uno de los principales objetivos, es alcanzar la eficiencia contable- administrativa, en la Comercial San Diego comercializadora de productos básicos, sus operaciones no son eficientes debido a que no cuentan con los recursos y manuales para lograr la eficiencia contable- administrativa.

La investigación se considera viable, ya que se cuenta con las herramientas necesarias para llevarla a cabo, además existe la plena disposición por parte de los propietarios y el personal administrativo-contable de la empresa, quienes están dispuestos a brindar los datos necesarios, así también se cuenta con la recopilación de información como lo es el COSO I COSO II, Leyes en Materia Laboral, Mercantil, Tributarias, Código de Ética para profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, entre otras aplicables. La propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO I y II será de utilidad a los propietarios y personal contable-administrativo, ya que proporcionará un marco de referencia y/o los procedimientos adecuados para alcanzar la eficiencia en las operaciones, de tal manera que se permita lograr cambios que puedan garantizar información razonable.

El tema de investigación es novedoso partiendo que se trata de un diseño de Control Interno en base al modelo COSO I y II en una comercial que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, además servirá de referencia para la elaboración de nuevos diseños e investigaciones futuras. No existe una gran diversidad de diseños con los cuales se puedan obtener bases sólidas y concretas en esta área comercial; sin

embargo, existen lineamientos teóricos y técnicos, asesores idóneos, equipos de trabajo con el interés y tiempo necesario para la realización de la investigación.

El Control Interno bajo el enfoque COSO I y II evalúa y minimiza los riesgos de las empresas, pérdida de activos y a su vez evita el despido de empleados por el mal uso de activos, mejora la eficiencia de las operaciones de la empresa, y por ende se obtendrá una información económica razonable y adecuada para la toma de decisiones empresariales.

Por estos beneficios es de gran importancia que la propietaria de la comercial, como los empleados de esta utilicen procesos contables y administrativos adecuados, que se encuentren regidos en normas y leyes nacionales e internacionales, asimismo poner en práctica la teoría impartida en el aula, ampliar conocimientos con respecto al tema de control interno en las empresas comerciales y finalizar uno de los requisitos de graduación son parte de los beneficios de esta investigación como equipo de trabajo.

1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Delimitación espacial

La investigación está dirigida a la empresa comercializadora de productos de la canasta básica, ubicada en el radio urbano de la ciudad de Jucuapa, Departamento de Usulután.

1.4.2 Delimitación Temporal

La investigación se desarrollará en un período de seis meses comprendido de abril a septiembre de 2016, con el objeto de elaborar una propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO I y II.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General:

Diseñar una propuesta de un sistema de control interno basado en el informe COSO I y II, que ayude al mejoramiento de los procesos contables y administrativos para el logro de los objetivos que posee la comercial San Diego.

1.5.2 Objetivos Específicos:

- Identificar las deficiencias de los procesos contables y administrativos del control interno Informal, utilizado actualmente por la comercial San Diego que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.

- Identificar los rubros de mayor riesgo contable que afectan la fiabilidad de la información financiera debido a la implementación de un Control Interno Informal en la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.
- Determinar los procesos administrativos que afectan la eficiencia y efectividad en la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en la ciudad de Jucuapa, Departamento de Usulután.
- Analizar los riesgos potenciales contables y administrativos a los que está expuesta financieramente la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.

1.6 SISTEMA DE HIPOTESIS

1.6.1 Hipótesis General

La propuesta de un sistema de control interno basado en el informe COSO I y II, ayudara al mejoramiento de los procesos contables y administrativos para el logro de los objetivos que posee la comercial San Diego.

1.6.2 Hipótesis Específicas

La decadencia en eficiencia, en efectividad de los procesos, en la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes, en las regulaciones y normas internas contables y administrativos de la comercial San Diego se deben al actual control interno informal.

Los rubros de mayor riesgo contable afectan la fiabilidad de la información financiera debido a la existencia de un sistema de control interno informal.

Existen procesos administrativos que afectan negativamente la eficiencia y efectividad de las actividades de la comercial San Diego.

La comercial San Diego se encuentra expuesta a riesgos contables y administrativos debido al actual sistema de control interno informal.

OPERACIONALIZACIÓN DE HIPOTESIS

OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES
<p>La propuesta de un sistema de control interno basado en el informe COSO I y II, ayudara al mejoramiento de los procesos contables y administrativos para el logro de los objetivos que posee la comercial San Diego.</p>	<p>La propuesta de un sistema de control interno basado en el informe COSO I y II, ayudara al mejoramiento de los procesos contables y administrativos para el logro de los objetivos que posee la comercial San Diego.</p>	<p>Sistema de Control Interno (V.I)</p> <p>Proceso Contable</p> <p>Proceso Administrativo</p>	<p>El Sistema de Control Interno 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.</p> <p>El proceso contable es el ciclo mediante el cual las transacciones de una empresa son registradas y resumidas para la obtención de los Estados Financieros.</p> <p>Es el cauce formal de la serie de actos en que se concreta la actuación administrativa para la realización de un fin, el procedimiento tiene por finalidad esencial la emisión de un acto administrativo.</p>	<p>-Evaluación Control Interno COSO I y II.</p> <p>-Cumplimiento de Normas Y leyes Internacionales.</p> <p>-Políticas de control interno administrativos.</p> <p>-Evaluación de los procesos administrativos.</p> <p>-Análisis de los procesos administrativos.</p>
<p>Identificar las deficiencias de los procesos contables y administrativos del control interno Informal, que afectan la</p>	<p>La decadencia en eficiencia, en efectividad en la protección de los activos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las</p>	<p>Control Interno. (V.I)</p>	<p>Es un proceso efectuado por el titular, funcionario y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para dar seguridad razonable de que, se</p>	<p>-Control Interno Enfoque COSO II.</p> <p>-Cumplimiento de</p>

<p>protección de los activos y la obtención de la información Financiera Razonable utilizado actualmente por la comercial San Diego que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>	<p>leyes, en las regulaciones y normas internas contables y administrativos de la comercial San Diego se deben al actual control interno informal.</p>	<p>Protección de los Activos (V. D.)</p> <p>Información financiera razonable (V. D.)</p>	<p>alcanzaran los objetivos de la misma, es decir, es la gestión misma orientada a minimizar los riesgos.</p> <p>Es la salvaguarda de los bienes que posee una entidad económica y así evitar la obsolescencia y pérdidas de los bienes.</p> <p>Consiste en la presentación de resultados de carácter periódico sobre el comportamiento de las operaciones de una empresa u organización, mostrada en base a los estándares de la normativa contable internacional y leyes vigentes</p>	<p>normas y leyes nacionales e internacionales en los procesos contables.</p> <p>-Cumplimiento de normas y leyes nacionales e internacionales en los procesos administrativos.</p> <p>-Seguridad y vigilancia confiable</p> <p>Informes actualizados</p> <p>Adopción de NIIF/ES</p> <p>Cumplimiento de leyes fiscales.</p> <p>-Personal con característica de integridad</p> <p>Calendarización de presentación de informes</p> <p>Personal Administrativo</p> <p>Información acertada</p> <p>Administración Financiera</p>
<p>Determinar los procesos administrativos que afectan la eficiencia y efectividad en la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubica en la</p>	<p>Existen procesos administrativos que afectan negativamente la eficiencia y efectividad de las actividades de la comercial San Diego.</p>	<p>-Mayor eficiencia de las operaciones administrativas. (V.D.)</p>	<p>-Adecuado funcionamiento y desempeño de las operaciones administrativas de las entidades para obtener los objetivos establecidos.</p>	<p>-Supervisión del funcionamiento de cada una de las operaciones de la Cooperativa. - Valoración del riesgo. - Seguimiento y Monitoreo.</p>

<p>ciudad de Jucuapa, Departamento de Usulután.</p>		<p>Eficiencia</p> <p>Efectividad</p>	<p>Es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable o sea el cómo.</p> <p>Es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación Independiente. -Cumplimiento de normas y leyes nacionales e internacionales. -Cumplimiento de metas. Logro de objetivos. -Solvencia sustantivas y formales. -Sostenibilidad económica. -Razonabilidad en los estados financieros.
---	--	--------------------------------------	--	--

CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación es de tipo correlacional el cual tiene como Propósito medir las relaciones entre las variables dependientes e independientes. El tema a estudiar muestra la incidencia de mejorar la eficiencia Contable - Administrativa y la toma de decisiones atreves de la “Propuesta de un sistema de Control Interno Contable y Administrativo Bajo el enfoque COSO I Y II aplicado a la Comercial San Diego, dedicada a la Venta de Productos de la Canasta Básica en Jucuapa, Departamento de Usulután.”

2.2 POBLACIÓN

La población de este trabajo de investigación está comprendida por 4 empresas comercializadoras de productos de la canasta básica ubicadas en el radio urbano de la ciudad de Jucuapa Municipio de Usulután; Las cuales constan con un total de 44 empleados conformado de la siguiente manera: Personal Administrativo 8, Bodegueros 4, Cajeros 8, Vigilantes 4, Motorista 2 y Vendedores 18.

Nombre Comercial	Dirección del Establecimiento	Número de empleados por sucursal y Funcione
Personal Administrativo		1 Administrador General 2 Contadores 1 Supervisor
Súper Comercial I	Bª El Centro, Chinameca, San Miguel.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero 1 Vigilante 4 Vendedores
Súper Comercial II	Bª La Cruz, Nueva Guadalupe, San Miguel.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero 1 Vigilante 4 Vendedores
Comercial San Diego	Bª El Centro, Jucuapa, Usulután.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero 1 Vigilante 2 Motoristas 6 Vendedores
Comercial San Pedro	Bª Dolores, Jucuapa, Usulután.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero 1 Vigilante 4 Vendedores

2.3 MUESTRA

Para esta Investigación La muestra será Tomada por un total de 20 Empleados: Personal Administrativo 8, Cajeros 8 y Bodegueros 4.

Nombre comercial	Dirección del Establecimiento	Número de empleados por sucursal y Funciones.
Personal Administrativo		1 Administrador General 2 Contadores 1 Supervisor
Súper Comercial I	Bª El Centro, Chinameca, San Miguel.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero
Súper Comercial II	Bª La Cruz, Nueva Guadalupe, San Miguel.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero
Comercial San Diego	Bª El Centro, Jucuapa, Usulután.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero
Comercial San Pedro	Bª Dolores, Jucuapa, Usulután.	1 Encargado 1 Bodeguero 2 Cajero

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA CAPTURA DE INFORMACIÓN

2.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizaran para realizar para la recolección de información en todo el proceso de investigación será: Encuesta, Informantes Claves.

Revisión documental y virtual:

Consisten en los procedimientos o medios que permitan registrar las fuentes de información, así como organizar y sistematizar la información teórica y empírica que contienen las normas, libros, artículos, informes manuales, reglamentos, memorias, tesis y otros documentos relacionados con la ejecución y el control de los recursos empresariales

Encuestas:

Es la técnica que consiste en la recopilación y el análisis de las respuestas de grandes o pequeños grupos de personas (previamente elegidas) a través de sondeos y cuestionarios diseñados para conocer sus opiniones, actitudes y sentimientos hacia un tema determinado.

Informantes Claves:

Esta técnica consiste en solicitar a las personas que conocen a fondo las actividades de la empresa y de forma más sistematizada información del objeto en estudio, para el caso se tomarán a los Gerentes o Administradores de las unidades económicas.

2.4.2 Instrumentos de recopilación de datos

Para llevar a cabo la recopilación de la información de la investigación, se tomará como instrumento el cuestionario y ficha Bibliográfica.

Cuestionario: En el cual se formularán preguntas de carácter cerrado, y contendrá 19 preguntas que representarán la fiabilidad de la empresa, donde se mencionarán alternativas de respuestas a la pregunta, que serán fácilmente contestadas por el entrevistado; con el fin de obtener datos para el trabajo de investigación de parte de los propietarios y/o administradores de las empresas.

Ficha bibliográfica: Instrumento utilizado para recopilar datos de las normas legales, administrativas, contables, de auditoría, de libros, revistas, periódicos, trabajos de investigación e Internet relacionados con el trabajo de investigación.

2.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS

2.5.1 Técnicas de Análisis de datos:

Se aplicarán las siguientes técnicas:

- a. Análisis documental
- b. Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes
- c. Comprensión de gráficos
- d. Conciliación de datos
- e. Indagación

2.5.2 Técnicas de Procesamiento de Datos

En el trabajo de investigación se procesarán los datos con apoyo de las diferentes fuentes, por intermedio de las siguientes técnicas:

- a. Ordenamiento y clasificación
- b. Registro manual

c. Proceso computarizado con Excel

d. Proceso computarizado con Word

2.6 PROCEDIMIENTOS

2.6.1 Validación de los Instrumentos

Con el propósito de validar la información que se obtendrá a través del instrumento (Cuestionario) a realizar para que tenga mayor integridad, la ejecución de la prueba se realizará a un cien por ciento de todo el sector de las Comerciales en estudio, partiendo de que dichas Comerciales cuentan con eventos similares, pues el cuestionario será aplicado a comerciales con características estrictamente similares.

2.6.2 Procesamiento de la Información

Procesamiento y tabulación de datos:

El procesamiento de la información se realizará aplicando técnicas estadísticas a los resultados; distribución de frecuencias absolutas y relativas. La presentación de los resultados, se realizará a través de cuadros, que muestren las respuestas, las frecuencias absolutas y frecuencias relativas. Haciendo uso de las frecuencias relativas, se presentarán los resultados obtenidos, en graficas de pastel, cuando la pregunta contenga las opciones sí o no; al igual para las preguntas que tengan más de dos opciones de respuestas indicativas.

2.6.3 Análisis de Resultados y Pruebas de Hipótesis

Este análisis se llevará a cabo a través de un análisis descriptivo, el cual se realizará en dos etapas, primero, se realizará un análisis o comentario individual de cada pregunta; y, en segundo lugar, se procederá a relacionar los resultados de las preguntas que traten sobre el mismo elemento con los aspectos desarrollados en el marco teórico.

La comprobación de las hipótesis, se hará mediante el análisis e interpretación de los datos obtenidos mediante el instrumento de recolección de información.

CAPITULO III: MARCO DE REFERENCIA

3.1 MARCO HISTORICO

3.1.1 Historia del Control Interno

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, se observaba la Contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de Contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, y es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.¹

Es en la revolución industrial, cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

Además, se dice que el Control Interno, es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro. Las numerosísimas normas y reglamentaciones, sean éstas de carácter impositivas, laborales, ecológicas, de consumidores, contables, bancarias, societarias, bursátiles entre otras, provenientes de organismos nacionales (federales), provinciales (estadales) y municipales, obligan a las administraciones de las organizaciones a mantenerse muy alerta ante los riesgos, que las faltas de cumplimiento de las mismas significan para sus patrimonios. A ellos deben sumarse la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno, como así también verificar la sujeción de las diversas áreas o sectores a las políticas de la empresa.

¹ Enrique Ladino; *Control interno - Informe Coso*

Desde la década de los 80 se comenzaron a ejecutar una serie de acciones en diversos países desarrollados con el fin de dar respuesta a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que sobre el control interno existían en el ámbito internacional, ajustados obviamente al entorno empresarial característico de los países capitalistas.

Esta justificación es aparente, ya que el objetivo real pretendido consistía en lograr brindar mayor seguridad a los accionistas de las grandes empresas y corporaciones, y alcanzar mayor exactitud y transparencia en la información financiera.

La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el control interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían venido siendo utilizadas sobre este concepto, con el objetivo de que las organizaciones públicas o privadas, la auditoría interna o externa, así como los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con este concepto.

El control interno durante los últimos años ha estado adquiriendo mayor importancia en los diferentes países, a causa de los numerosos problemas producidos por su ineficiencia. Una de las causas se encuentra en el no haberse asumido de forma efectiva la responsabilidad sobre el mismo por parte de todos los miembros de los Consejos de Administración de las diversas actividades económicas que se desarrollan en cualquier país, de lo cual El Salvador no es una excepción, ya que generalmente se ha considerado que el control interno, es un tema reservado solamente para los contadores.

En 1985, en los Estados Unidos de América se crea un grupo de trabajo por la Treadway Comisión, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization),³ Comité de Organizaciones Patrocinadores de la Comisión Treadway, con el objetivo de dar respuesta a lo anteriormente señalado, estando constituido por representantes de las organizaciones siguientes: Asociación Norteamericana de Contabilidad (AAA); Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Asociados (AICPA); Instituto Ejecutivo Financiero (FEI); Instituto de Auditores Internos (IIA); Instituto de Contabilidad Gerencial (IMA)

En 1992, tras varios años de trabajo y discusiones se publica en Estados Unidos el denominado Informe COSO sobre Control Interno, cuya redacción fue encomendada a

Coopers & Lybrand (versión en inglés), y difundidos al mundo de habla hispana en asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI) en 1997; sin embargo, y con anterioridad a plantear algunas de las principales definiciones alcanzadas por dicho comité, resulta útil resumir los antecedentes que condujeron a este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica y que indiscutiblemente influyeron en otros estudios realizados y que se realizan en diversos países del mundo.

3.1.2 Historia del Informe COSO I

Una de las funciones indispensables del control es poder garantizar, alcanzar, cumplir los objetivos propuestos, y lograr así la dirección acertada de las actividades de una organización. La importancia del control interno y del interés creciente sobre el mismo en los últimos años ha hecho surgir diversas filosofías que han originado distintas opiniones sobre la naturaleza, el objetivo y la forma de conseguir un control interno eficaz.²

El primer cambio importante en la manera de considerar el control interno surgió de la necesidad de disponer de información cada vez más confiable, como un medio indispensable para llevar a cabo un control eficaz. De ahí que los directivos asignen cada vez más importancia al empleo de información financiera y no financiera para controlar las actividades de las entidades bajo su dirección.

En función de ello, se han elaborado continuamente sistemas para mejorar la utilidad y la fiabilidad de la información, a partir de desarrollar técnicas de dirección eficaces para orientar todas las actividades de los subordinados y lograr ejercer un mayor control sobre sus actuaciones.

Entre los antecedentes que condujeron a la realización de este estudio en los Estados Unidos de Norteamérica se encuentran: Watergate, Foreign Corrupt Practices Act, de 1977(Ley sobre las Prácticas Corruptas Extranjeras); La Comisión Cohen; Comisión de Cambio y Valores o Comisión de Valores y Bolsas (SEC); El Comité Minahan; Fundación para Investigaciones Ejecutivas (FERF); Pronunciamientos de Auditoría; Iniciativas de Ley; La Comisión Treadway.

Un detalle de estos antecedentes en la sociedad estadounidense, que explican o fundamentan la razón de este estudio se presenta a continuación. A mediados de los años

² *Enrique Ladino; Control interno - Informe Coso*

70, el control interno se acentuaba en lo fundamental, en las áreas de diseño de sistemas y en auditoría, centrándose en cómo mejorar los sistemas de control interno y como integrarlos en las auditorías.

A partir de las investigaciones derivadas del caso Watergate, realizadas entre los años 1973 y 1976, las autoridades legislativas y de control comenzaron a prestar atención al control interno, a partir de comprobarse que varias grandes empresas norteamericanas habían estado involucradas en operaciones ilegales de financiación de partidos políticos, y en pagos dudosos como sobornos a representantes de gobiernos extranjeros.

Para dar respuesta a estas investigaciones se creó un comité congresional y se elaboró un proyecto de ley con el nombre de Foreign Corrupt Practices Act, de 1977 (FCPA) – Sobre las prácticas corruptas extranjeras. Foreign Corrupt Practices Act, de 1977(Ley sobre las Prácticas Corruptas Extranjeras).

Esta ley contiene disposiciones contra sobornos, así como otras relacionadas con la contabilidad y el control interno, y se aprobó con la pretensión de que un buen sistema de control interno por sí mismo, podía actuar como medida disuasoria de la realización de pagos ilegales.

La ley precisaba que los empresarios están obligados a llevar libros, registros y cuentas que reflejen de manera fiel y exacta las operaciones y el uso de los activos de la empresa, así como a confeccionar y mantener un sistema de control interno adecuado.

No obstante, su aprobación, y el que numerosas empresas diseñaran y aplicaran sistemas de control interno, su acción y vigencia fue vulnerada por nuevas situaciones fraudulentas.

La Comisión Cohen: La Comisión on Auditors Responsibilities (Comisión sobre la responsabilidad de los auditores) se constituyó en 1974 por el AICPA para estudiar las responsabilidades de los auditores.

Una de las recomendaciones publicadas en 1978, en las conclusiones, fue que junto con los estados financieros la dirección debía publicar un informe sobre el control interno existente en la entidad en las memorias anuales, dirigido a los accionistas, y que los auditores debían opinar sobre dicho informe. El Financial Executives Institute (FEI) aprobó en 1978 estas recomendaciones.

Comisión de Cambio y Valores o Comisión de Valores y Bolsas (SEC)

Esta comisión continuó la línea de la Comisión Cohen y del FEI, ya que en 1979 propone introducir normas en las que se exige a los directivos la publicación de un informe contentivo de los procedimientos de control interno contable en uso, exigiéndose la presentación del informe elaborado por un auditor externo. Esta propuesta, aunque fue retirada posteriormente, contribuyó a afianzar el reconocimiento de la responsabilidad de la dirección de mantener un sistema eficaz de control interno.

El Comité Minahan

En 1979, el AICPA constituye un comité especial llamado Comité Asesor Especial en Control Interno, que se encargaría de proponer recomendaciones para establecer y evaluar el control interno, pretendiendo llenar el vacío detectado en materia de directrices de control interno. Las directrices solamente aparecían en la bibliografía relativa a la auditoría profesional, confeccionada especialmente para los auditores.

Se consideró la necesidad de elaborar directrices adicionales que auxiliaran a la dirección a conocer y cumplir sus responsabilidades sobre el control interno.

Fundación para Investigaciones Ejecutivas (FERF)

Dando respuesta a la FCPA, la FERF contrató un equipo de investigadores para estudiar la situación del control interno en las empresas norteamericanas. En 1980 fue publicado El Control Interno en las Corporaciones Norteamericanas, siendo importante la catalogación de las características, condiciones, prácticas y procedimientos de control interno y la identificación de los diversos puntos de vista con respecto a la definición, naturaleza y objetivos del control interno, así como a la forma de asegurar su eficacia.

En 1981, un estudio adicional y complementario al anterior titulado Requerimientos para la Dirección de los Sistemas de Control identificó conceptos generales para evaluar el control interno.

Pronunciamientos de Auditoría

Entre los años 1980 y 1985 se produce un desarrollo y perfeccionamiento de las normas profesionales de auditoría relacionadas con el control interno, entre las que se encuentran: 1980 Norma # 30. Sobre la evaluación del control interno y los informes correspondientes por parte del auditor externo. AICPA, 1982 Norma # 43. Revisión de las directrices relativas a la responsabilidad del auditor externo en el examen y evaluación del sistema de control interno en el marco de una auditoría de estados financieros. AICPA.1983 Norma a los auditores internos. Directrices sobre la naturaleza del control interno y las funciones de aquellos que intervienen en su establecimiento y evaluación. (IIA).1984 Directrices adicionales sobre el efecto de la informática sobre el control interno. AICPA.

Iniciativas de Ley

En 1985, el control interno retorna a la palestra pública con más intensidad, debido a una serie de fracasos empresariales y errores de auditoría, decidiendo el congreso de los Estados Unidos crear un subcomité para estudiar sobre estos acontecimientos, que ponían en duda el comportamiento de la dirección, la presentación correcta de la información financiera y la eficacia de las auditorías externas. Durante las investigaciones se redactaron documentos legislativos que pretendían dar respuesta y solución a los problemas anteriormente citados.

3.1.3 Historia del Informe Coso II

En 1992, el Comité emitió el framework sobre control interno, que se convirtió en un estándar ineludible a la hora de hablar sobre la forma de encarar el control interno en cualquier organización.

En el año 2004, el Comité emitió otro documento, denominado “Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework”, y que en la actualidad se conoce como COSO II o COSO ERM. Si bien hasta ese momento muchas organizaciones y entidades habían desarrollado enfoques para encarar la gestión de riesgos, y existía una gran cantidad de literatura al respecto, no había una terminología común para el tema ni se habían elaborado principios ampliamente aceptados que pudieran ser utilizados por las empresas como una guía en el desarrollo de una estrategia efectiva para la administración de riesgos. El COSO II vino a llenar ese vacío: al reconocer la necesidad de una guía definitiva para la gestión de

riesgos, el Comité inició un proyecto en el año 2001, el cual fue liderado por PricewaterhouseCoopers y contó con la asistencia de un consejo compuesto por miembros de las cinco entidades patrocinantes del Comité. El framework, que finalmente fue emitido en el año 2004, define los componentes esenciales de la administración de riesgos, analiza los principios y conceptos del ERM, sugiere un lenguaje común y provee guías para eficientizar las tareas.

3.1.4 Historia del Control Interno en El Salvador COSO I

En Centroamérica tuvimos que esperar la instalación de la democracia y los nuevos cambios a nivel internacional sobre transparencia y buen gobierno, para que al final del siglo XX surgieran con más fuerza los temas de la ética política y la lucha contra la corrupción.³

La paradoja que ahora enfrentamos, es que en los 90's la década de Centroamérica con más democracia y libertad de prensa, hubo más corrupción, reflejando la precaria institucionalidad democrática cuando comenzamos las reconstrucciones nacionales de postguerra y las privatizaciones de una parte de los Estados nacionales.

El "negocio" ha estado en los contratos del Estado a empresas privadas para inversiones públicas resultantes de dudosas adjudicaciones y de licitaciones con favoritismo a cambio de jugosas "mordidas" a los más altos niveles. Pero sobretodo ha estado primeramente en las privatizaciones del Sistema Financiero, y posteriormente de las Telecomunicaciones, Electricidad y Fondos de Pensiones, secreto a voces todavía poco investigado, documentado, informado, debatido y denunciado. En este punto, salvo raras excepciones, los medios de comunicación no se meten, pues además de los cordones umbilicales entre algunos de los principales accionistas de los medios y algunas de las nuevas compañías privatizadas, la publicidad ha sido y sigue siendo multimillonaria, los costos de oportunidad y las represalias, podrían serlo también.

Por supuesto están las tristemente célebres piñatas, la de las tierras y casa de los sandinistas en Nicaragua y la de los bancos privatizados con prestanombres en El Salvador, o la de un Ex-Presidente de Guatemala que después de adjudicarse valiosas tierras en

³ *Enrique Ladino; Control interno - Informe Coso*

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

distintos lugares del país, mandó a construir preciosas carreteras que de casualidad pasan por sus nuevas y antiguas propiedades. Y las historias se repiten en la mayor parte de los países centroamericanos con las argollas del poder económico-político. En una década llena de reconstrucciones económicas e institucionales y de recomposiciones de los mapas de la propiedad agropecuaria, urbana y de servicios públicos, las contralorías y superintendencias independientes sigue siendo una amenaza para aquellos poderosos que tienen influencia en la política y economía.

Pero hay nuevas propuestas de cambio en Centroamérica, con nuevas leyes de licitaciones y de libre competencia, con la crítica pública a la falta de profesionalidad e independencia de contralorías y superintendencias, o a los intentos de someterlas cuando comienzan a cambiar de rumbo, con nuevos proyectos de Organismos Internacionales para fortalecerlas y modernizarlas, y con algunos Medios de Comunicación más dispuestos al periodismo investigativo, que a la información y denuncia de tanta impunidad. Durante las dictaduras primero y las guerras después se perdió demasiado tiempo, y cuando comenzamos la paz democrática y la reconstrucción de nuestras sociedades, la globalización avanzaba y el siglo terminaba. Tenemos que recuperar el tiempo perdido y desarrollar aceleradamente nuestras fuerzas productivas y exportadoras, ampliando las oportunidades para las nuevas y futuras generaciones. Pero esto conlleva crear seguridad jurídica y humana para lograr cohesión y estabilidad interna y atraer el compromiso y la inversión extranjera. Profundicemos, consolidemos e institucionalicemos nuestras jóvenes democracias y veremos cómo derrotaremos la corrupción en Centroamérica, abriendo un nuevo capítulo en la historia de nuestros pueblos.

Por otra parte, en países como el nuestro, en donde la seguridad jurídica todavía es un anhelo, y los organismos de policía, de investigación y control interno todavía no son muy confiables. El uso del dólar como moneda de curso legal para todas las operaciones económicas y financieras, posiblemente seguirá estimulando que durante la transición ingresen y se pongan a circular masivamente narco-dólares, y lo que es peor, millonarias sumas de dólares falsificados, como ya ha ocurrido en otros países (con mejores controles y una policía con mayor experiencia).

Hasta finales de la década de los años ochenta, la palabra "corrupción" era una palabra indebida, por lo menos en nuestro país; pero gracias a los esfuerzos de diferentes

organismos internacionales, asociaciones profesionales y el esfuerzo de algunas personalidades en el campo internacional, se rompió el tabú de llamar por su nombre a los actos que implican el aprovechamiento personal de funcionarios públicos de aquellos fondos y bienes del Estado que pertenecen a todos, y que tanto daño han ocasionado en diversos países, sin que todavía exista una voluntad real para erradicarlos o controlarlos.

3.1.5 Historia del Control Interno en el Salvador COSO II

En 1977 se consideraba que el control interno estaba integrado por tres elementos: Controles de organización, Controles de operación y Controles de sistemas de información. Luego se consideró la implementación de los elementos del control interno de acuerdo a las Declaraciones sobre Normas de Auditoría N° 55, en la cual se consideraba el control interno como una estructura con elementos: Ambiente de Control, Procedimientos de control y Sistema contable.

Posteriormente se consideraron las Normas Internacionales de Auditoría, en las cuales se establecen aspectos importantes sobre control interno. Partiendo de esta premisa las empresas en El Salvador adoptan el enfoque de control interno COSO II, siendo su modelo más reciente el de Administración de Riesgo Empresariales (ERM) versión 2004, con el propósito de utilizar una normativa internacional que les permita realizar comparaciones. El Informe COSO es el resultado de la investigación realizada en busca de una mayor disciplina y aplicación de los criterios que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales

3.1.6 Historia de la Comercial San Diego

Para el año dos mil, la Sra. María Escobar empezó sus actividades comerciales de manera tradicional fue así como introdujo al mercado una nueva panadería en la localidad de Jucuapa, únicamente con sus tres hijos como mano de obra, con el tiempo fueron surgiendo nuevas ideas por parte de ella para aumentar sus ingresos y decidió colocar una pequeña tienda en el mercado municipal, ofreciendo al público más productos de la canasta básica con forme pasaba el tiempo y contado catorce empleados.

En el año dos mil ocho, dejaron de tener un único establecimiento, expandiéndose hasta la ciudad vecina de Chinameca con un nuevo personal de cinco empleados; al adquirir préstamos bancarios se extendieron aún más para el año dos mil doce, aperturando una

tercera sucursal en la ciudad de Nueva Guadalupe departamento de San Miguel contratando así a seis empleados más.

Actuando siempre bajo la figura de persona natural, y clasificada como otro contribuyente; para el año dos mil catorce aperturas nuevamente en la ciudad de Chinameca departamento de San Miguel las cuartas Sucursales posteriormente comenzaron a tener propiedades según las ganancias obtenidas; así fue como se logró extender en el mercado hasta posicionarse como una empresa mediano contribuyente actualmente pretende formalizarse a una sociedad, contando actualmente con cuarenta y cuatro empleados contratados formalmente, y distribuidos de la siguiente manera: Personal Administrativo 4; Súper Comercial I 9 empleados; Súper Comercial II 9 Empleados; Comercial San Diego 13 Empleados y Comercial San Pedro 9 Empleados.

Situación Actual

Muchas de las empresas de la ciudad de Jucuapa están conformadas por familiares baja la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable y otras bajo la Modalidad de Personas Naturales, debido a la falta de estudios académicos estas cuentas con un nivel cultural bajo, ya que no poseen conocimientos necesarios de las Leyes Mercantiles, Contables y Administrativas.

Además, muchas de las empresas no cuentan con los recursos financieros necesarios para contratar al personal idóneo que brinde la asesoría en el ramo para el adecuado funcionamiento de la unidad económica. También debido a la demanda de los productos ofrecidos en la zona muchas de las empresas establecen sucursales en la misma ciudad y sus alrededores. Las empresas comercializadoras de productos de la canasta básica se han visto en la necesidad de implementar cambios radicales que mejoren la imagen, pues la competencia nacional e internacional cada vez es mayor.

Los principales proveedores de productos básicos de este tipo de empresa comerciales son: UNILEVER DE CENTRO AMERICA, DIANA TODOMUNDO, INDUSTRIAS LA CONSTANCIA, LA FABRIL DE ACEITES, UNION DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL, PAN BIMBO, INVERSIONES SINAI, entre otros; empresas que les mantiene a la vanguardia de lo nuevo que fabrican sus centros de producción.

Además, deben contar con un Auditor Externo si cumplen con lo establecido en las Leyes Mercantiles y Auditor Fiscal si cumple con lo establecido en las Leyes Tributarias. El proceso de investigación ha permitido identificar que el problema que enfrenta la empresa es la ineficiencia en políticas de control interno la cual se refleja en los resultados contables y administrativos atrasados y mal ejecutados.

Tales ineficiencias obedecen porque no se cuenta con un Control Interno, manuales de funciones y responsabilidades, políticas y procedimientos debidamente documentados y los formularios necesarios para aplicar el control interno, asimismo no cuenta con una adecuada información que le permita protegerse de los riesgos que le pueden ocasionar, el no poseer un Control Interno eficiente que le ayude a mejorar el funcionamiento así como el logro de sus objetivos y metas; la razonabilidad de los Estados Financieros está en riesgo ante la falta de un buen Control Interno lo cual puede contribuir a una toma de decisiones erróneas, las cuales actualmente se han ocasionado.

La ausencia de manuales de Control Interno llevara a maximizar los riesgos que se relacionan con la presentación de información financiera, por el desconocimiento en la administración de inventarios, clientes, proveedores, compras, otorgamientos de créditos, adquisiciones de activo fijo, manejo de entradas de efectivo.

Al no tener personal en constante entrenamiento no se aprovecha el potencial de estos, es decir, que se tienen riesgos elevados, ya que no se les hace conciencia de la ética, moral, eficiencia, eficacia, y efectividad de las operaciones.

Cuando no se cuentan con los documentos normativos de los procesos y procedimientos que se llevaran a cabo al realizar las ventas y compras, propicia la falta de documentos necesarios que respalden dichas operaciones omitiendo los diversos pasos donde se plasmen las transacciones realizadas; lo que conlleva a un mal manejo de adquisiciones y pagos.

3.2 MARCO LEGAL

3.2.1 Código de Comercio

Las disposiciones del Código de Comercio obligan a los comerciantes a llevar su contabilidad de acuerdo a un sistema contable; debido a la globalización se introducen reformas al Código de Comercio modificando el art. 443 y 444 dando paso a las Normas Internacionales de Contabilidad.

3.2.2 Código Tributario

El Código Tributario fue aprobado por la Asamblea Legislativa de forma unánime mediante el D.L. N° 230 el 14 de diciembre de 2000, publicado en el D.O. N° 241, tomo 349 del 22 de diciembre del mismo año, entrando en vigencia el 1 de enero de 2001⁸, se modificaron algunos articulados para el año 2015. El código tributario es una herramienta indispensable para el conocimiento de las obligaciones formales y sustantivas para los/as contribuyentes.

3.2.3 Ley y Reglamento del Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y la Prestación de Servicios (IVA)

En septiembre de 1992 entra en vigencia dicha Ley fijándose una tasa del 10% para grabar la transferencia, importación, internación, exportación y consumo de bienes muebles corporales, prestación o autoconsumo de servicios. En septiembre de 1995, la tasa se incrementa al 13% sobre la base imponible del impuesto manteniéndose hasta la actualidad.

3.2.4 Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta

Los motivos del establecimiento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta es el financiamiento de gastos de la Administración Pública, a través del impuesto por la obtención de rentas por parte de los sujetos pasivos en un ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación del pago del impuesto establecido en esta ley, dicha ley establece que el sujeto pasivo puede obtener ingresos gravados y no gravados con el Impuestos sobre la Renta, así como también estipula que existen costos y gastos que puede ser o no deducibles de dicho impuesto.

3.2.5 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.

La Ley del Seguro Social, decretada por el Consejo de Gobierno Revolucionario, el 28 de septiembre de 1949 y publicada en el Diario Oficial del 30 del mismo mes y año, no concreta en la medida suficiente los principios que es necesaria establecer para garantizar un buen régimen de Seguro Social dentro del marco constitucional.

3.2.6 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.

Que por Decreto Legislativo No. 927, de fecha 20 de diciembre de 1996, publicado en el Diario Oficial No. 243, Tomo No. 333, del 23 del mismo mes y año, se emitió la Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.

3.2.7 Ley General Tributaria Municipal

Para dar cumplimiento al mandato constitucional en lo pertinente a las tasas y contribuciones especiales de los Municipios, se requiere de una ley que establezca los principios y normas generales, a los cuales habrán de sujetarse los ordenamientos legales y administrativos que sobre la materia deben emitir los Concejos Municipales y demás organismos y funcionarios de la administración tributaria municipal.

La presente Ley entra en vigencia en octubre del dos mil uno y tiene como finalidad establecerlos principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, de conformidad con el Artículo 204 ordinales 1 y 6 de la Constitución de la República. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales.

3.2.8 Ley de Formación Profesional – INSAFORP

El Sistema de Formación Profesional consiste en la unidad funcional del conjunto de elementos humanos y materiales, públicos y privados, establecidos en el país, para la capacitación profesional. Para los efectos de esta ley, se entiende por formación profesional toda acción o programa, público o privado, diseñado para la capacitación en oficios y técnicas, que proporcione o incremente los conocimientos, aptitudes y habilidades prácticas ocupacionales necesarias para el desempeño de labores productivas, en función del desarrollo socio-económico del país y de la dignificación de la persona.

Que por Decreto Legislativo No. 554, de fecha 2 de junio de 1993, publicado en el Diario Oficial del 29 de Julio del mismo año, se emitió la Ley de Formación Profesional, que creó al Instituto de Formación Profesional.

3.2.9 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.

el Código de Trabajo emitido por Decreto Legislativo N° 15, de fecha 23 de junio de 1972, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo 236 del 31 de julio de 1972.

3.3.10 Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada

Créase el Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada, como una Institución Autónoma de Derecho Público, de Crédito, con personalidad jurídica y con recursos propios, que tendrá por objeto la realización de fines de previsión y seguridad social para los elementos de la Fuerza Armada y tendrá como domicilios principales las ciudades de San Salvador y Nueva San Salvador. En el contexto de esta Ley y de sus Reglamentos podrá denominarse el Instituto o podrá abreviarse IPSFA.

DECRETO No. 500 de la Junta Revolucionaria de Gobierno de fecha 28 de noviembre de 1980, publicado en el Diario Oficial No. 228, Tomo 269, (nueva publicación), del 3 diciembre de 1980.

3.3 MARCO TECNICO

3.3.1 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

Las NIC, como se le conoce popularmente, son un conjunto de normas o leyes que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados, han sido producto de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, para estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros⁴.

Según al acuerdo de fecha 5 de diciembre de 2003, del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría, a partir del 1 de enero de 2004, entró en vigencia el proceso de adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), para el tratamiento contable de todas las operaciones realizadas por las empresas salvadoreñas. El objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa, también buscan el interés público, un único conjunto de normas contables de carácter mundial que sean de alta calidad, comprensibles y de obligado cumplimiento, que exijan información comparable, transparente y de alta calidad en los estados financieros y en otros tipos de información financiera, con el objetivo de ayudar en los mercados de capitales de todo el mundo, y a otros usuarios, a tomar decisiones económicas.

3.3.2 Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)

Es el conjunto de normas de interpretaciones de carácter técnico, emitidas y publicadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB), en las cuales se establecen criterios para: el reconocimiento, valuación, presentación y la revelación de la información que se consigna en los estados financieros de propósito general.

⁴ *Ministerio de Hacienda, (<http://www6.mh.gob.sv/>), marzo 30,2016, LIVA, San Salvador, El Salvador, C.A.: Normas de Contabilidad, (<http://normas-de-contabilidad.blogspot.com/>), 30 de marzo, 2016, García Claudia, NIC.*

Debe entenderse, que los estados financieros de propósito general son aquellos que satisfacen las necesidades de información financiera de una amplia gama de usuarios (inversionistas, proveedores, clientes, organismos reguladores, oficinas recaudadoras del estado público en general), por lo tanto, dichos estados financieros no están elaborados a la medida de un usuario en particular.

Las NIIF aparecen como consecuencia del Comercio Internacional mediante la Globalización de la Economía, en la cual intervienen la práctica de Importación y Exportación de Bienes y Servicios, los mismos se fueron aplicando hasta llegar a la inversión directa de otros países extranjeros promoviendo así el cambio fundamental hacia la práctica internacional de los negocios

Al 1 de enero de 2007, de conformidad con la edición 2007 de las NIIF, publicada en español por el IASB, el conjunto de Normas Internacionales de Información Financiera que se encuentran vigentes lo constituyen: 29 NIC; 8 NIIF; 11 interpretaciones de las NIC (conocidas en inglés como SIC) y 11 interpretaciones a las NIIF (conocidas en español como CINIIF o IFRIC, por sus siglas en inglés).

3.3.3 Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades (PYMES)

Norma Internacional de Información Financiera (NIIF) para Pequeñas y Medianas Entidades PYMES En fecha 7 de Octubre de 2009, el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría resuelve mediante acuerdo que las entidades que no cotizan en el mercado de valores deberán utilizar la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, estableciendo que dichas empresas deberán presentar sus primeros Estados Financieros con base a la NIIF para las PYMES el periodo que inicia el 01 de Enero de 2011.

La Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades, establece los requerimientos de Reconocimiento, Medición, Presentación e Información a revelar que se refieren a las transacciones y otros sucesos o condiciones que son importantes en los Estados Financieros con propósito de información general de las

entidades que en muchos países son conocidas por diferentes nombres como Pequeñas y Medianas Entidades.

Las pequeñas y medianas entidades son aquellas que: (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas, y (b) publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos. Una entidad tiene obligación pública de rendir cuentas si: (a) sus instrumentos de deuda o de patrimonio se negocian en un Mercado Público. (b) una de sus principales actividades es mantener activos en calidad de fiduciaria para un amplio grupo de terceros. Se entiende por transición a la NIIF para PYMES la adopción por primera vez de esta Norma Internacional, siendo independientemente que su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en otro conjunto de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, u en otro marco tal como la base del impuesto a las ganancias local.

La transición a la NIIF para las PYMES es practicable, pero su aplicación requiere más experiencia y conocimientos por parte de quien los aplica. Las reglas detalladas son más complicadas para el uso continuo, pero exponen menos a quien las aplica a errores de juicio.

3.3.4 Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), ha establecido el Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC), para desarrollar y emitir, a nombre del Consejo, Normas y Declaraciones de Auditoría. El Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría (IAAPC) cree que la emisión de dichas Normas y Declaraciones mejorará el grado de uniformidad de las prácticas de auditoría en todo el mundo.

Los miembros del AIPC son aquellos nominados por Organismos miembros en los países seleccionados por el consejo, las Normas Internacionales de Auditoría publicadas en muchos países son diferentes en forma y contenido, el Consejo Internacional de Prácticas de Auditoría toma conocimientos de tales documentos y diferencias y, a la luz del conocimiento emite las Normas Internacionales sobre Auditoría que se pretenden sean aceptadas internacionalmente.

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's) son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales que gobierna una auditoría de Estados Financieros. También describe la responsabilidad de la administración por la preparación y presentación de los Estados Financieros y por la identificación del marco de referencia de información financiera que se ha de usar para preparar los Estados Financieros, el cual se refiere la NIA como el “marco de referencia de la información financiera aplicable”.

3.4 MARCO TEORICO

3.4.1 Definición del Control Interno

“El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización. El control interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad.

Está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionada. Control Interno son las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas. También se

encarga de evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones no autorizadas o injustificadas.⁵

Se puede definir al Control Interno también como un sistema conformado por un conjunto de procedimientos, reglamentos y normativa que, interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Por lo tanto, podemos considerar que el Control Interno no es un evento aislado, es más bien una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte inherente a la estructura administrativa y operacional existente en entidad, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de sus metas.

Control Interno: es un proceso efectuado por la gerencia y demás personal de la entidad para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos, veracidad de la información financiera, efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y del cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, mediante la interrelación de sus componentes; siendo la máxima autoridad la responsable de su implementación, aun cuando las actividades de control se realicen por niveles inferiores de la entidad.

Control Interno: comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. El propósito final del Control es en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

El control interno incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos. Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable en los siguientes aspectos:

a) Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.

⁵Santillana González, Juan Ramón, *Auditoría Santillana I, México Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales*

- b) Las operaciones se registran debidamente para facilitar la preparación de Estados Financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- c) Lograr salvaguardar los activos.
- d) Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- e) El acceso a los activos solo se permita con autorización de la administración
- f) La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias. Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles solo influyen indirectamente en los registros contables.

Se entiende por Control Interno, el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos. Debe tenerse en cuenta que el Sistema de Control Interno no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo.

El Sistema de Control Interno es un mecanismo de apoyo gerencial orientado hacia una meta o fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo.

3.4.2 Elementos

Todas las organizaciones bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

- a) Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios;
- b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos;
- c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes;
- d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad;
- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos;

- f) Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación;
- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- h) Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada;
- i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión;
- k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización; l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

3.4.3 Evolución.

La importancia del Sistema de Control Interno se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones, el volumen de las operaciones, los niveles de riesgo, la complejidad de los sistemas de información y el aumento en los niveles de riesgos reales y potenciales.

De igual manera, la consideración sobre el funcionamiento del control interno de las organizaciones se constituyó en factor prioritario dentro de las normas de auditoría; con tal fin se han desarrollado diferentes enfoques orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno, cuyos resultados, debidamente ponderados, sirvan de herramienta básica para que el auditor proyecte y determine el alcance, la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría por aplicar. En el sector público el control interno ha evolucionado en gran medida respaldado por la legislación interna de cada nación.

3.4.4 Características de Control Interno.

Las principales características son:

- a) Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización;

- b) 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;
- c) 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 de la organización y proponer a la máxima autoridad de la respectiva organización las recomendaciones para mejorarlo;
- d) El Control Interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización;
- e) Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes;
- f) Debe considerarse una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas;
- g) Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de organización;
- h) No mide desviaciones; permite identificarlas;
- i) Su ausencia es una de las causas de las desviaciones;
- j) La Auditoría Interna es una medida de control y un elemento del Sistema de Control Interno.

3.4.5 Clasificación del Control Interno

Los controles internos están agrupados en dos categorías básicas dependiendo del área a evaluar: Control Interno Administrativo y Control Interno Contable.

- a) **Control Interno Administrativo:** Comprende en forma exclusiva el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procesos de decisión que orienta la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Dicha autorización es una función administrativa directamente asociada con la responsabilidad del logro de los objetivos de la organización y a la vez constituyen el punto de partida para establecer control contable de las transacciones.
- b) **Control Interno Contable:** Comprende el plan de la organización, los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la

confiabilidad de los registros financieros, y por consiguiente se diseñan para proporcionar seguridad razonable de que las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.

3.4.6 Responsables del Control Interno

El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente. No obstante, la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, también será de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de las entidades y organismos, además de, el Comité de Auditoría, que tiene la autoridad para indagar a los directivos sobre el cumplimiento de sus responsabilidades, los Auditores Internos, que examinan en forma directa el control interno de la entidad y los Auditores Externos, que aportan un punto de vista independiente y objetivo.

3.4.7 Objetivos del Control Interno.

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del Sistema de Control Interno se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- a) Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable.);
- b) Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo);
- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo.);
- d) Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo.);
- e) Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable);

f) 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 (control interno administrativo);

g) Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la Auditoría Interna (control interno administrativo);

h) 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 (control interno administrativo) El ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de los costos ambientales.

3.4.8 Principios de Control Interno

Ya es de carácter técnico la denominación “basado en principios”. Su principal sinónimo es “estructura conceptual” y de hecho corresponde a un entendimiento del control interno en términos de sistemas (elementos, relaciones, procesos, objetivos).

Un análisis de los distintos criterios y estructuras conceptuales más importantes permite señalar los siguientes siete componentes de los principios rectores del control interno:

- **Segregación de funciones**
- **Autocontrol**
- **Desde arriba-hacia-abajo**
- **Costo menor que beneficio**
- **Eficacia**
- **Confiabilidad**
- **Documentación.**

a) Segregación de Funciones, El entendimiento más antiguo de la segregación de funciones señala que ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final.

b) Autocontrol, La dirección, gestión, supervisión y evaluación/valoración del control interno son resorte de la administración principal. No hay controles internos que sean externos. El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con tecnología.

c) De Arriba Hacia Abajo, significa que el control interno es una forma de “presión” o “influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos de la organización, esto técnicamente es denominado “el tono de desde lo alto” Siendo así, implica que ningún control interno puede funcionar de abajo hacia arriba, esto es, un empleado de nivel bajo u operativo no puede “controlar” a los directivos principales.

d) Costo Menor que Beneficio, Este componente afianza el hecho sobre el cual el control interno genera valor a la organización, lo que implica, de salida, que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controla ni que los beneficios que proveen. Si el control interno genera sobre-costo o duplicidades, es mejor eliminarlo. Lo anterior va de la mano con que el control interno exige un sacrificio o costo, que aun cuando su costo ha de ser menor que los beneficios, no es gratis. Lo cual ha de estar presentes y es la clave al momento de tomarse la decisión de la implementación de un sistema de control interno, y mucho más aun cuando se va a evaluar o valorar.

e) Eficacia, Aquí se tiene una gran connotación, y es que, si el control interno no asegura el logro de los objetivos organizacionales, sencillamente no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación de su eficacia. En resumen, el control interno depende de los resultados que es capaz de ofrecer.

f) Confiabilidad, se entiende como la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno.

Ed * Eo

Confiabilidad CI = ed * ec * em

Donde

Ed = Efectividad del diseño del control interno

Eo = Efectividad de la operación del control interno

ed = Extensión de la documentación

ec = Extensión de la conciencia

em = Extensión del monitoreo.

- a) **Documentación**, toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier interesado, ya se trate de la administración (para efectos de su valoración), o de los auditores (para efectos de su evaluación o de su dictamen) o de los reguladores (para efectos derivados de las acciones de supervisión, inspección, vigilancia y control. Como resumen, se puede afirmar que estos principios conllevan un mejor entendimiento del control interno y le dan su caracterización. Los cuales son desarrollados, en mayor o menor extensión, por los diferentes criterios de control.

3.4.9 Etapas del Control

Establecimiento de Estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Tipos de Estándares: En cuanto al método: Estadísticos, Por apreciación, Técnicamente elaborados

Cuantitativos

- Físicos, de costo, de capital, de ingreso, de programa

Cualitativos.

- Evaluación de la actuación, curvas de comportamiento, perfiles

Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a

tiempo), confiable (exacta), valida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medición apropiadas, y fluida ya que debe estar en los canales adecuados de comunicación. Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, CAPITULO II COSO ERM determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar la desviación en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es una función de carácter ejecutivo, no obstante, antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación. Esta etapa es básica en el proceso de control, ya que, a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

3.4.10 Ventajas del Control Interno.

Las ventajas más claras del contador público que examina el control interno como base de su auditoría se pueden resumir así:

- a) Ahorro de tiempo y esfuerzo. Esto también favorece a sus clientes, pues estos ahorran honorarios y obtienen los informes con mayor oportunidad.
- b) El descubrimiento de áreas críticas. Esto permite al auditor dirigir su atención a los aspectos y actividades de la entidad que más lo requieran.
- c) Ayuda a evitar o reducir los fraudes. Un sistema apropiado de control interno no permite el libre acceso a los activos, a menos que haya previa autorización, y no permite que la persona que lleva a cabo una operación, sea la misma que se encargue de su registro o control.

3.4.11 COSO I

Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas, (COSO I).

El Control Interno Según Coso

3.4.11.1 Definición de control interno

El control interno es un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías⁶:

Los Objetivos del Control Interno:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Como Proceso el Control Interno es:

- * Es un medio para alcanzar un fin, no es un fin en sí mismo;
- * No es un evento o circunstancia sino una serie de acciones que permean en las actividades de una organización;
- * Es una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integradas a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión;
- * Los controles deben constituirse “dentro” de la infraestructura de la Organización y no “sobre ella”.

Es llevado a Cabo por la Dirección y el Resto del Personal.

- * Es efectuado por personas;

⁶ *Control Interno (Informe COSO), Samuel Alberto Mantilla; Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO), Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1997; Normas Generales de Control Interno, Sindicatura General de la Nación, República Argentina; Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires; Marco Conceptual de las Normas de Control Interno Sistema de Auditoría Gubernamental- Contraloría General de Cuentas Guatemala.*

- * Es ejecutado por la gente de una Organización a través de lo que ellos hacen y dicen. La gente diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control;
- * La Dirección es responsable de la existencia de un eficaz y eficiente sistema de control. Aunque los directores tienen como obligación primaria la vigilancia del control, también proporcionan directrices y aprueban ciertas transacciones y políticas;
- * Cada individuo dentro de la Organización tiene algún rol respecto al control interno. Proporciona una seguridad razonable;
- * No asegura con certeza el cumplimiento de los objetivos de la Organización, sino que contribuye a ello;
- * No importa lo bien diseñado que esté el sistema de control, lo más que se puede esperar es que proporcione una seguridad razonable.

3.4.11.2 Los cinco componentes del Control Interno

De acuerdo al marco COSO, el control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos derivarán de la manera en que la Dirección dirija la Unidad y estarán integrados en el proceso de dirección. Los componentes serán los mismos para todas las Organizaciones (sean públicas o privadas) y dependerá del tamaño de la misma la implantación de cada uno de ellos.

Los componentes son:

- a) Ambiente de control;
- b) Evaluación de riesgos;
- c) Actividades de control;
- d) Información y comunicación;
- e) Supervisión y monitoreo.

a) El Ambiente de Control

El ambiente o entorno de control es la base de la pirámide de control interno, aportando disciplina a la estructura. En él se apoyarán los restantes componentes, por lo que será fundamental para solidificar los cimientos de un eficaz y eficiente sistema de control interno. Marca la pauta del funcionamiento de la Unidad e influye en la concientización de sus funcionarios.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán la integridad y los valores éticos, la capacidad de los funcionarios de la Unidad, el estilo de dirección y de gestión, la manera en que la Dirección asigna autoridad y responsabilidad, la estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas.

Debe considerarse en la evaluación que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

a.1) Integridad y Valores Éticos

Dado que el control interno se sustenta en los valores éticos, la autoridad superior del organismo debe procurar promover, difundir y monitorear el cumplimiento de los mismos.

Estos valores éticos deben enmarcar el comportamiento de todos los funcionarios de la Unidad, orientando su integridad y compromiso profesional.

Debe ser la Dirección del Organismo la que mediante actitudes (su ejemplo) y otros mecanismos, busque crear una cultura apropiada a tales fines.

a.2) Competencia de los Funcionarios

Tanto los jefes como los funcionarios en general, deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia acorde a las responsabilidades asumidas. Esto permitirá comprender de mejor manera la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen sistema de control interno.

a.3) Estilo de Dirección y Gestión

La Dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y

con los valores éticos. Será la autoridad superior del organismo la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno.

a.4) Estructura Organizativa - Organigrama

La estructura organizativa debe ser adecuada para cumplir con la misión y los objetivos de la Unidad. Esta estructura se debe formalizar en un Organigrama, el cuál debe ser difundido a todos los funcionarios.

- * La Organización cuenta con una estructura organizativa que manifiesta claramente la relación jerárquica funcional existente;
- * Contribuye al flujo de información entre áreas;
- * La estructura organizativa es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones; *
- Existe un diagrama de la estructura organizativa vigente;
- * El mismo ha sido difundido a toda la Organización.

a.5) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Cada funcionario debe conocer sus deberes y responsabilidades. Esto contribuye a desarrollar la iniciativa de los mismos y a solucionar los problemas, actuando siempre dentro de sus responsabilidades.

Asimismo, los funcionarios deben conocer los objetivos de la Unidad donde se desempeñan y cómo su función contribuye al logro de los objetivos generales. Esto es fundamental para lograr un compromiso mayor en las personas que se desempeñan en una Organización.

- * Los funcionarios conocen los cometidos de la Organización y cómo su función contribuye al logro de los mismos;
- * Existe una clara asignación de responsabilidades, lo que implica que cada funcionario desarrolla sus propias iniciativas y actúa dentro de sus responsabilidades;
- * La asignación de responsabilidad está directamente vinculada con la asignación de autoridad;

* Los funcionarios que tienen asignadas responsabilidades deben rendir cuentas periódicamente por tal asignación.

a.6) Políticas y Prácticas de Personal

Se deben establecer políticas y prácticas de personal (dentro del ámbito normativo vigente), que busquen lograr una administración de personal justa y equitativa. Si bien existe una normativa vigente que impide a la Dirección de una Unidad moverse libremente en este aspecto, se debe procurar lograr justicia y equidad en el personal a la hora de capacitar, adiestrar, calificar, promover y disciplinar a los funcionarios.

b) Evaluación de Riesgos

Cada Unidad se enfrenta a diversos riesgos internos y externos que deben ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, los cuales deberán estar vinculados entre sí. La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados. A su vez, dados los cambios permanentes del entorno, será necesario que la Unidad disponga de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados al cambio.

b.1) Misión, Objetivos y Políticas

Los objetivos y políticas de una determinada Unidad deberán estar alineados y ser consistentes con la misión de la misma, la cual es desarrollada a nivel del Inciso. Es importante que los mismos se encuentren documentados y difundidos no solo a toda la Organización, sino que también es importante su difusión a nivel de la sociedad en general. Esto será importante a la hora de rendir cuentas de la gestión del Organismo.

b.2) Objetivos a Nivel de Proceso o Actividad

Se deben identificar los objetivos particulares a nivel de todos los procesos o actividades desarrolladas por una Unidad, a los efectos de poder identificar los riesgos que podrían amenazar la consecución de los objetivos vinculados a los mismos.

b.3) Identificación de Riesgos

Los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la Organización, tanto externos como internos, deben estar claramente identificados. Para ello se debe realizar un “mapeo” de riesgos que incluya la especificación de los procesos claves de la Organización, la identificación de los objetivos generales y particulares de los mismos, y las amenazas y riesgos que pueden impedir que los mismos se cumplan.

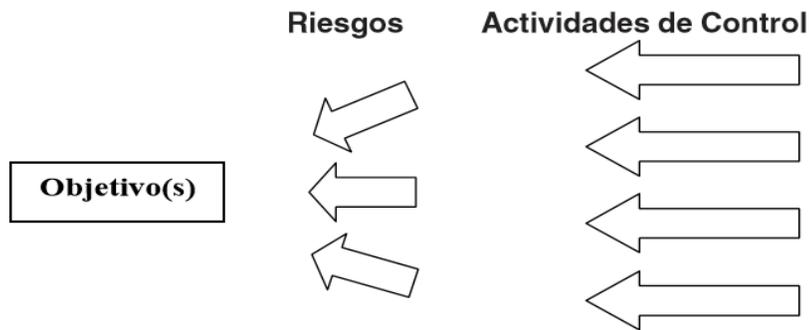
b.4) Estimación de Riesgos

Se debe estimar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos identificados, así como también cuantificar las posibles pérdidas que los mismos podrían ocasionar. Por consiguiente, la estimación de riesgos debe hacerse a través de dos variables: probabilidad (frecuencia en la ocurrencia del mismo) e impacto (consecuencia que tendría el mismo si ocurriera).

- Existe una estimación de riesgos, considerando la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos.

c) Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la Dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de Evaluación de Riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la Unidad y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, de acuerdo a lo señalado en el punto anterior (Evaluación de Riesgos), lo cual se representa en el siguiente diagrama:



En la evaluación del sistema de control interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas en la realidad y si los resultados conseguidos son los esperados. Atento a la variedad de actividades de control que pueden emplearse, las aquí incorporadas lo son a título indicativo.

Son desarrolladas al sólo efecto de ilustrar la variedad de controles típicos que deben utilizarse en cualquier organización y que el auditor debe tomar en cuenta para su evaluación. Es un punto de partida, hallándose sujeta a mejoras e incorporación de aquellos aspectos no contemplados en ellas.

c.1) Identificación de Procedimientos de Control

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la Dirección debe determinar los objetivos de control, y en base a ello debe establecer las actividades de control más convenientes a implementar. La conveniencia estará dada por la efectividad de las mismas y el costo a incurrir en su implantación.

Será importante en este punto no perder de vista la ecuación costo – beneficio.

- * Existen procedimientos de control para mitigar todos los riesgos identificados y considerados significativos;
- * Los mismos se aplican apropiadamente;
- * Dichos procedimientos son comprendidos por todos los funcionarios involucrados.

c.2) Documentación

La estructura de control interno y todas las transacciones y hecho significativos de la Unidad deben estar claramente documentados y disponibles para su control; * Existen documentos escritos acerca de la estructura de control interno de la Unidad; * Los mismos se encuentran disponibles y al alcance de todos los funcionarios.

c.3) Registro adecuado de las transacciones

Las transacciones y hechos que afecten a la Organización deben ser registrados oportuna y adecuadamente.

* Las operaciones de egreso que se dan en la Organización se registran en tiempo y forma, cualquiera sea la etapa del gasto en las que se encuentren (Afectación, Compromiso, etc.).

* Lo mismo sucede con las operaciones de ingreso.

c.4) Acceso Restringido a los Recursos, Activos y Registros

El acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido por mecanismos de seguridad, que permitan asignar responsabilidad en su custodia. Estas personas serán las encargadas de rendir cuentas por su custodia y utilización.

Es importante destacar que los datos producidos por la Organización, los cuales son fundamentales para cumplir con sus objetivos, deben ser considerados activos.

c.5) Rotación del Personal en las Tareas Sensibles

Las personas que llevan adelante tareas que puedan dar lugar a cometer irregularidades, deben ser regularmente rotadas en sus puestos.

* Se rota a los funcionarios en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades (fraude, actos de corrupción).

c.6) Control del Sistema de Información

Con el objetivo de lograr su correcto funcionamiento, el sistema de información debe ser controlado periódicamente. Esto se debe a que la toma de decisiones se respalda en los sub -sistemas de información.

* Existen procedimientos que aseguran el acceso autorizado a los sistemas de información.

c.7) Manuales de Procedimientos

Toda Organización debe contar con manuales de procedimientos, en los cuales se desarrollará la forma óptima de llevar adelante los procesos de negocio. Es fundamental que todos los funcionarios tengan documentada, la forma de desempeñarse en la Organización.

* Existen manuales de procedimientos escritos para los procesos sustantivos de la Unidad, en los cuales se desarrolla la forma óptima de llevar adelante el proceso;

* Se ha notificado a los funcionarios acerca de los mismos.

d) Información y Comunicación

Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades. También deberá existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la Unidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La Dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado.

Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores.

d.1) Información y Responsabilidad

Los datos de una Organización deben ser identificados, captados, registrados, procesados en información y comunicados en tiempo y forma a los funcionarios, para que estos puedan tomar decisiones acertadas y cumplir con sus responsabilidades.

* Están definidos los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones.

* La información es apropiada de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad asignados.

d.2) Flujo de Información

El flujo de información debe circular en todos los sentidos dentro de la Organización:

* La información circula en todos los sentidos dentro de la Organización (ascendente, descendente, horizontal y transversal) y está disponible para quienes deben disponer de ella.

d.3) Sistemas de Información Integrado

Los sistemas de información dentro de una Organización deben estar integrados. Los funcionarios de una unidad organizacional deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura. A su vez, el sistema de información debe estar condicionado a la Estrategia de la Organización.

El sistema de información debe servir para:

- La toma de decisiones a todos los niveles
- Evaluar el desempeño del organismo
- Rendir cuentas

Los funcionarios saben cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las unidades de la estructura.

d.4) Compromiso de la Autoridad Superior

Es imprescindible que la Dirección tome conciencia del grado de importancia del sistema de información organizacional, para poder cumplir con sus objetivos. Este compromiso se debe explicitar mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.

La Dirección es consciente de la importancia del sistema de información organizacional y este compromiso se explicita por ejemplo mediante la procura de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.

d.5) Comunicación, Valores Organizacionales y Estrategias

La Organización debe contar con un sistema de comunicación multidireccionado, que proporcione oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

* Existen mecanismos que aseguran la comunicación en todos los sentidos.

* El sistema de comunicación proporciona oportunamente a todos los funcionarios la información (relevante y confiable), necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.

d.6) Canales de Comunicación

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia acorde a las necesidades de información internas y externas (sociedad, prensa, entre otros).

Existen canales de comunicación adecuados con terceros interesados y partes externas (sociedad, prensa, entre otros).

e) Supervisión y Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique la vigencia del sistema de control interno a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

e.1) Evaluación del Sistema de Control Interno

La eficacia del sistema de control interno de toda Organización, debe ser periódicamente evaluada por la Dirección y los mandos medios. Los resultados de la evaluación deben ser comunicados a aquel ante quién se es responsable.

El sistema de control interno es evaluado periódicamente por la Dirección y los mandos medios a los efectos de corroborar su vigencia; * Existen herramientas definidas de autoevaluación que permiten evaluar el sistema de control interno implementado.

e.2) Eficacia del Sistema de Control Interno

Un sistema de control interno se considera eficaz si la dirección de la Unidad tiene la seguridad razonable de que:

* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.

* Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado o la situación del proceso en un momento dado.

* Se evalúa periódicamente la eficacia del sistema de control interno, teniendo en cuenta si la Dirección de la Unidad tiene seguridad razonable de que

* Dispone de la información adecuada sobre hasta qué punto se están logrando los objetivos operacionales de la Unidad.

* Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma; * Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

e.3) Validación de los Supuestos Asumidos

Se deben validar periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización. A modo de ejemplo, los objetivos de una Organización pueden apoyarse en supuestos acerca de las necesidades de la sociedad. Por consiguiente, será fundamental la validación de estos supuestos a lo largo del tiempo.

* Se validan periódicamente los supuestos que sustentan los objetivos de una Organización.

e.4) Deficiencias Detectadas

Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

* Existen procedimientos que aseguran que toda deficiencia detectada que afecte al Sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

3.4.12 COSO II

3.4.12.1 Administración de riesgo como apoyo al Control Interno

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la Administración del Riesgo Empresarial denominada E.R.M. (siglas en inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la Administración del Riesgo como apoyo del buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una empresa. La Gestión o Administración de Riesgo Empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la empresa para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.

3.4.12.2 Fundamentos del ERM (Administración de Riesgo Empresarial)

Las empresas con ánimo o sin ánimo de lucro de proponer a crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar superar las incertidumbres (afectados por los factores del entorno como son la globalización, la tecnología, regulaciones, reestructuraciones, mercados cambiantes y competencia, los cuales generan incertidumbre. Emanan incapacidad para determinar la probabilidad de que ocurran eventos potenciales y sus resultados asociados.) Desafiándolas con preparación suficiente, para poder prever una estructura conceptual, así la Gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representa los riesgos y oportunidades, y así enriquecer la capacidad para generar valor (Generación de valor - Decisiones de la administración generan valor o se debilitan por la definición de la estrategia hasta la operación diaria). El reconocimiento del riesgo y de la oportunidad por la información interna y externa, despliega recursos preciosos, para enderezar las actividades de riesgo frente a las circunstancias cambiantes.

3.4.12.3 Beneficios de la Administración de Riesgo (E.R.M.)

Ninguna entidad con ánimo o sin ánimo de lucro opera en un entorno libre de riesgos, y el E.R.M. si representa beneficios importantes para operar más efectivamente en entornos llenos de riesgo, representando capacidad enriquecida para:

- a) Alinea la aceptación para el riesgo y la estrategia
- b) Relaciona crecimiento, riesgo y retorno de la inversión
- c) Amplía las decisiones de respuesta frente al riesgo

- d) Minimiza sorpresas y pérdidas operacionales
- e) Identifica y administra los riesgos a lo largo de toda la empresa
- f) Proporciona respuestas integradas para los riesgos múltiples
- g) Toma ventaja de las oportunidades y
- h) Mejora la asignación del capital

3.4.12.4 Eventos – Riesgos y Oportunidades

Los eventos pueden tener impacto negativo, impacto positivo, o ambos. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos, los cuales pueden prevenir la creación de valor o erosionar el valor existente. Las oportunidades son la posibilidad de que ocurrirá un evento y afectará de manera positiva el logro de los objetivos, apoyando la creación o preservación del valor. La administración arraiga oportunidades frente a su estrategia y frente a sus procesos de definición de objetivos, formulando planes para sopesar las oportunidades.

3.4.12.5 Logro de objetivos

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresa. Esta estructura conceptual de la administración de riesgos del emprendimiento, que está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

- 1. Estratégica** – metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión
- 2. Operaciones** – uso efectivo y eficiente de sus recursos
- 3. Presentación de reportes** – confiabilidad de la presentación de reportes
- 4. Cumplimiento** – cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización de los objetivos de la entidad permite un centro de atención en los aspectos separados de la Administración de Riesgos. Esas categorías diferentes pero sobrepuestas – un objetivo particular puede caer en una o más categorías – direccionan diferentes necesidades de la entidad y pueden ser responsabilidad directa de distintos

ejecutivos. Esta categorización también permite diferenciar entre qué se puede esperar de cada categoría de objetivos. También se describe otra categoría, la salvaguarda de los recursos, que es usada por algunas entidades.

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

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

3.4.12.6 Componentes de la Administración de Riesgos Empresariales

El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdida. Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipo, el riesgo de reputación, el riesgo de mercadeo, el riesgo de crédito y el riesgo operacional en todas sus divisiones; como formalidad de prevención detección y mitigación a dichos riesgos, la Administración de Riesgos Corporativos está determinado por ocho componentes interrelacionados, los cuales muestran cómo la Alta Gerencia opera un negocio y como cómo se encuentran

Integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

- a) ENTORNO INTERNO
- b) ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
- c) IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS
- d) EVALUACIÓN DEL RIESGO
- e) RESPUESTA AL RIESGO
- f) ACTIVIDADES DE CONTROL

g) INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

h) MONITOREO

a) Entorno Interno⁷

Es la base fundamental dentro de los otros componentes de la Administración de Riesgos, creando disciplina y organizando adecuadamente la estructura empresarial, determinando la estrategia y los objetivos, como también estructurando las actividades en el negocio e identificando, valorando y actuando sobre los riesgos. ⁸

El Ambiente Interno abarca el talento de una empresa, que influye en la conciencia sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la Gestión de Riesgos Corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Además, este componente, influye en el diseño y funcionamiento de las actividades de control de los sistemas de información, comunicación y del monitoreo de las operaciones.

Continuado, constituyendo con el contexto en que se aplican otros componentes de Gestión de Riesgos Corporativos, como un importante efecto positivo o negativo sobre ellos. Existen varios factores importantes que influyen dentro del ambiente interno, lo cuales deben seguirse, aplicarse y divulgarse dentro de la unidad económica:

Factores que se contemplan en el Ambiente Interno:

- Filosofía de la Gestión de Riesgos;
- Apetito al Riesgo;
- Consejo de Administración/Dirección;
- Integridad y valores éticos;
- Compromiso de competencia profesional;

⁷ Tony Maki (Presidente) James W. DeLoach John P. Jessup Socio Director ejecutivo Vicepresidente y Tesorero MOSS ADAMS LLP PROTIVIFI INC. E. I. DUPONT DE NEMOURS AND CO. Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado Técnicas de Aplicación septiembre 2004 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

⁸ Tony Maki (Presidente) James W. DeLoach John P. Jessup Socio Director ejecutivo Vicepresidente y Tesorero MOSS ADAMS LLP PROTIVIFI INC. E. I. DUPONT DE NEMOURS AND CO. Pag. 9

- Estructura organizativa;
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad;
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos.

a.1) Filosofía de la Gestión de Riesgos⁹

La Filosofía de la Gestión de Riesgo de una entidad es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que una entidad contempla el riesgo en todas sus actividades, 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 dirige su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento de informes de excepción, como si prefiere operar más informalmente mediante contactos personales con los directivos claves, lo críticamente importante es que desde ella se potencia la filosofía, no sólo con palabras, sino, acciones diarias.

a.2) Apetito al Riesgo¹⁰

Es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que la alta gerencia está dispuesta a aceptar para generar valor, se considera en el establecimiento de la estrategia y permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura el cual debe expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

a.3) Consejo de Administración /Dirección

El entorno de control y la cultura organizacional se encuentran influidos significativamente por el consejo de administración y el comité de auditoría, como así también sus interacciones con los auditores internos o externos.

⁹ *Ibíd. Pag. 10*

¹⁰ *Ibíd. Pag. 14*

La actividad del consejo de administración u órgano similar resulta esencial para garantizar la eficacia del control interno. El consejo debe tratar de incluir asesores externos a la entidad que puedan ofrecer opiniones alternativas, no viciadas por su dependencia a la organización. La independencia de los miembros del Consejo o Comité, se someten a discusión abierta con la Dirección, incluso los temas más difíciles que requieren de una investigación, también los conocimientos y experiencia de los consejeros. La suficiencia y oportunidad de la información que reciben los miembros del consejo o comité, permiten supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones comerciales de los acuerdos significativos.

El Consejo de Administración influye de manera importante en el entorno de control y en la cultura de la organización. Los factores a tener en cuenta incluyen el grado de independencia del consejo o comité de auditoría respecto de la dirección, la experiencia y calidad de sus miembros, grado de implicación y vigilancia y el acierto de sus acciones. Otros factores son la frecuencia con que se plantean y tratan preguntas difíciles a la dirección acerca de planes o comportamientos y la interacción del consejo o comité con los auditores internos o externos de la empresa. El consejo o comité debe incluir entre sus miembros a consejeros externos ajenos a la entidad. El número debe adecuarse a las circunstancias de la empresa, si bien normalmente se necesitará más de un consejero externo para que el consejo tenga el equilibrio necesario.

a.4) Integridad y Valores Éticos

Es un factor importante del entorno interno, ya que afecta el diseño, la administración y el desempeño de los otros componentes del Control Interno; la integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Contribuye a la efectividad de las políticas de la compañía y de los mismos sistemas de control.

Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conductas, reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos. Puesto que la buena reputación de una entidad se valora así, el estándar de conducta debe de ir más allá del solo cumplimiento de la ley.

Para la buena reputación de las mejores compañías las cuales esperan más que eso. La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la gente que lo crea, administra y monitorea. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del Control Interno.

a.5) Compromiso de Competencia

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definan los trabajos individuales, también se requiere que se cumplan esas tareas, es generalmente una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos.

A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo, pagar un ingeniero eléctrico para cambiar una bombilla. La administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertirlos en requisitos de conocimiento y habilidades. Los conocimientos y las habilidades necesarias podrán a su vez depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia de los empleados. Entre los factores considerados en el desarrollo de niveles de conocimiento y habilidades están la naturaleza y grado de juicio que se debe aplicar a un trabajo específico.

a.6) Estructura Organizativa

La estructura empresarial de una entidad económica proporciona la estructura conceptual mediante, la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Las actividades pueden relacionarse con lo que a veces se denomina cadena de valor: actividades de acceso al interior (recepción), operaciones o producción, salida al exterior (embarque), mercadeo, ventas y servicios. Pueden existir funciones de apoyo, relacionadas con la administración, recursos humanos o desarrollo de tecnología.

a.7) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Su existencia permite que pueda supervisarse el trabajo de la administración, así como de los auditores internos y externos. Es de señalar que los miembros de este consejo deben tener apropiada experiencia administrativa y técnica del negocio a fin de que pueda

desempeñar adecuadamente el gobierno. Esto incluye la asignación de autoridad y responsabilidad para actividades de operación y el establecimiento de relaciones de información y de protocolos de autorización. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad.

Las practicas sobre recursos humanos usan él envió de mensaje a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remédiales. Por ejemplo, normas para vincular los individuos más calificados, con énfasis en su bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, un compromiso de la entidad con gente competente y confiable.

Las prácticas de reclutamiento que incluye entrevistas formales, a profundidad y presentación informativa y totalmente clara sobre la historia, la cultura y el estilo de operación de la entidad, significa que la entidad está comprometida con sus empleados. Las políticas de entrenamiento que comunican funciones y responsabilidades prospectivas y que incluyen prácticas tales como curso de entrenamiento y seminarios, estudio de casos simulados y ejercicios prácticos, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento. Los programas de compensación competitivos que incluyen incentivos sirven para motivar y reforzar los resultados de desempeño. Las acciones disciplinarias sirven de mensajes a los empleados en cuanto a que las violaciones a los comportamientos esperados no serán toleradas. Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa tornándola, más compleja, orientados en parte por la tecnología rápidamente cambiantes y por la competencia creciente. La educación y el entrenamiento, ya sea por instrucción en salones de clase, auto-estudio o experiencia en el trabajo, deben servir a la gente de una empresa para conservar la buena marcha y mantener el ambiente envolvente. Deben también fortalecer las habilidades de la entidad para realizar iniciativas de calidad.

Un talento adecuado al nivel más alto contribuye a que:

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

- Se crea una cultura de apoyo, cumplimiento y comprometida con la Gestión de Riesgos Corporativos.
- Saber cuáles son las zonas “grises” en las que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e información de los problemas antes de que estos no tengan solución.

a.8) Políticas y Prácticas Sobre Recurso Humanos

Las practicas sobre recursos humanos usan él envió de mensaje a los empleados para percibir los niveles esperados de integridad, comportamiento ético y competencia. Tales prácticas se relacionan con empleo, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación y acciones remediales. Por ejemplo, normas para vincular los individuos más calificados, con énfasis en su bagaje educacional, experiencia previa de trabajo, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, un compromiso de la entidad con gente competente y confiable.

Las prácticas de reclutamiento que incluye entrevistas formales, a profundidad y presentación informativa y totalmente clara sobre la historia, la cultura y el estilo de operación de la entidad, significa que la entidad está comprometida con sus empleados. Las políticas de entrenamiento que comunican funciones y responsabilidades prospectivas y que incluyen prácticas tales como curso de entrenamiento y seminarios, estudio de casos simulados y ejercicios prácticos, ilustran los niveles esperados de desempeño y comportamiento.

Los programas de compensación competitivos que incluyen incentivos sirven para motivar y reforzar los resultados de desempeño. Las acciones disciplinarias sirven de mensajes a los empleados en cuanto a que las violaciones a los comportamientos esperados no serán toleradas. Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa tornándola, más compleja, orientados en parte por la tecnología rápidamente cambiantes y por la competencia creciente. La educación y el entrenamiento, ya sea por instrucción en salones de clase, auto-estudio o experiencia en el trabajo, deben servir a la gente de una empresa para conservar la buena marcha y mantener el ambiente envolvente. Deben también fortalecer las habilidades de la entidad para realizar iniciativas de calidad.

b) Establecimiento de los Objetivos.¹¹

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada unidad económica 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 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. Este elemento ilustra el vínculo entre la misión de una entidad y los objetivos estratégicos, así como cómo otros objetivos relacionados, y la alineación de estos dos tipos de objetivos con el nivel de riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo.

Factores que se contemplan en el Establecimiento de Objetivos:

- Objetivos Estratégicos.
- Objetivos Operacionales.
- Objetivos de Información.
- Objetivos de Cumplimiento.
- Riesgo Aceptado.
- Tolerancia al riesgo

b.1) Objetivos Estratégicos¹²

Consisten en metas de alto nivel que se alinean y sustentan la misión/visión que reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés. 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.

¹¹ Ibíd. Pag. 19

¹² Ibíd. Pag. 21

b.2) Objetivos Operacionales

Están relacionados con la eficacia y eficiencia en las operaciones de la entidad incluyendo objetivos y metas de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de los recursos contra posibles pérdidas. Estos objetivos varían en función de las elecciones de la gerencia en relación con la estructura y desempeño.

b.3) Objetivos de Información¹³

Son aquellos relacionados con la eficacia del proceso de preparación de información y la fiabilidad que ella contenga; incluyen elaboración de información interna y externa y pueden involucrar información financiera o no financiera.

b.4) Objetivos de Cumplimiento

Están relacionados con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones que le sean aplicables. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia Gubernamental), tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

b.5) Riesgo Aceptado

Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar. Algunas preguntas que la dirección podría hacerse al considerar su riesgo aceptado. ¹⁴

1. ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no? Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido al deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?
2. ¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgo aceptado actual o con la que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios?
3. ¿Qué niveles de riesgo está la empresa preparada para asumir con las nuevas iniciativas para alcanzar el rendimiento deseado del 15% sobre el capital invertido?

¹³ Ibíd. Pag. 22

¹⁴ Ibíd. Pag. 23

4. ¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgo del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿qué nivel de rendimiento se requiere?
5. ¿Qué nivel de capital o ganancias está dispuesta a arriesgar la organización en función de un determinado nivel de confianza? Por ejemplo, ¿aceptaría la dirección situar el 50% de su capital a riesgo de pérdidas con un 95% de confianza?
6. ¿Para qué porcentaje de riesgos más desfavorables desea la compañía disponer de capital de cobertura, basándose en una escala de probabilidad e impacto de riesgos importantes posibles? ¿Resulta aceptable que un hecho improbable ponga en peligro la viabilidad de la organización?

Formación del Riesgo Aceptado¹⁵

El establecimiento del Apetito de Riesgo ayuda a establecer lo siguiente: Es una guía en el establecimiento de la estrategia; La gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno; Dirige la asignación de recursos; Alinea la organización, personal, procesos e infraestructura.

b.6) Tolerancia al Riesgo¹⁶

Las tolerancias al riesgo son los niveles aceptados 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 la que la entidad alcanza sus objetivos. Las tolerancias al riesgo se establecen ocasiones a nivel de entidad y se asigna a lo largo de las unidades de negocio.

Es la cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en la búsqueda de valor. Las entidades a menudo consideran el nivel de riesgo aceptado en forma cualitativa, con categorías tales como alta, moderada o baja o pueden aplicar un enfoque cuantitativo reflejando y buscando un equilibrio entre las metas de crecimiento, rendimiento y riesgo.

El nivel de riesgo aceptado está directamente relacionado con la estrategia de una entidad. Es considerado al momento de establecer la estrategia, donde el rendimiento deseado de

¹⁵ *Ibíd.* Pag. 24

¹⁶ *Ibíd.* Pag. 26

una estrategia debe estar alineado con el nivel de riesgo aceptado por la entidad. Diferentes estrategias expondrán a la entidad a diferentes riesgos. El aplicar la Gestión de Riesgos Corporativos a la definición de la estrategia ayuda a la Gerencia a elegir una estrategia compatible con el nivel de riesgo aceptado de la entidad.

c) Identificación de Eventos¹⁷

La dirección debe identificar los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determinará si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar 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 reduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando se 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.

Este elemento expone algunas de las técnicas empleadas en la identificación de eventos, en el cual se incluyen ejemplos de cómo se vinculan a los objetivos, de técnicas que permiten al personal identificarlos usando inventario de eventos, talleres y grupos de trabajo dirigidos, entrevistas, cuestionarios, encuestas y análisis de flujos de procesos y de cómo identificar eventos utilizando indicadores principales de alarma, detectores de intensidad y del sistema de seguimiento de datos de eventos con pérdidas.

También se ilustran las interrelaciones entre múltiples acontecimientos y el uso de las categorías de eventos para mejorar la comprensión de dichas relaciones. La Alta Gerencia reconoce normalmente si existe incertidumbre (que no se puede conocer con certeza cuándo, dónde y cómo ocurrirá un evento ó si ocurrirá su resultado), existiendo factores internos y externos que afecta la ocurrencia de un evento.

Listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica dentro de las metodologías más conocidas para la identificación de eventos, las cuales se han aplicado de parte de varias firmas de auditores y dentro de las metodologías internas que la empresa está de acuerdo son las matrices “análisis PETS o GESI (PETS o GESI, clasifica los factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos o informáticos y los

¹⁷ *Ibíd.* Pag. 30

sociales).” análisis FODA o DOFA” (FODA o DOFA, influye la evaluación de factores internos de FORTALEZAS Y DEBILIDADES, y de factores externos como son los de OPORTUNIDADES Y AMENAZAS).

Factores que se contemplan en la Identificación de Eventos:

- Eventos;
- Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos;
- Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos;
- Eventos Interdependientes;
- Categorías de Eventos;
- Riesgos y Oportunidades

c.1) Eventos

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos Factores de Influencia Estratégica y de Objetivos.

Los eventos pueden provenir de factores internos y externos. La Gerencia debe conocer la importancia de comprender dichos factores y el tipo de eventos que pueden estar asociados a los mismos.

Los principales indicadores de eventos, 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 inversionistas y el tráfico de un sitio de Internet. Para que resulten útiles, los principales indicadores de riesgos 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.

c.2) Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos¹⁸

La metodología de identificación de eventos en una empresa puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo; las técnicas de identificación de eventos

¹⁸ Ibídem. Pag.30

se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección deberá utilizar 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 técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación:

- Inventarios de eventos;
- Talleres de Inventario;
- Entrevistas;
- Cuestionarios y encuestas;
- Análisis del flujo de procesos;
- Seguimiento de datos de eventos con pérdidas;
- Identificación continua de eventos

Inventario de eventos: La dirección deben utilizar listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica, estos listados son elaborados por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización.

Talleres de Inventario: Los talleres o grupos de trabajo dirigidos para identificar eventos reúnen habitualmente a personal de 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 entidad de negocio o de procesos de la empresa. Los resultados de estos talleres dependen habitualmente de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes.

Entrevistas¹⁹

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y entrevistado o en ocasiones con dos entrevistadores por cada persona entrevistada, en cuyo caso el entrevistador está acompañado por un compañero que toma las 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.

Cuestionarios y Encuestas²⁰

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 sean dentro de una organización o esté dirigida a clientes, proveedores, entre otros.

Análisis del flujo de procesos²¹

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la presentación 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 detalle.

Seguimiento de datos de eventos con pérdidas²²

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 pueden ser útil para identificar mediante la creación de una base de

¹⁹ *Ibíd.* Pag. 33

²⁰ *Ibíd.* Pag. 34

²¹ *Ibíd.* Pag. 35

²² *Ibíd.* Pag 39

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 interpretaciones entre eventos con pérdidas asociadas y desarrollar modelos preventivos 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 bancos serán formados consorcios para compartir información interna.

Identificación continua de eventos²³

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

c.3) Eventos Interdependientes

Bajo determinadas circunstancias, son muchos los eventos que pueden tener impactos sobre el logro de un objetivo, para seguir una mejor visión y comprensión acerca de sus interrelaciones, se deben usar diagramas de eventos en árbol, también conocido como diagramas de espinas de pescado un diagramas de este tipo proporciona un medio para identificar y representar de manera gráfica la incertidumbre, centrándose por lo general en un objetivo y modo en que múltiples eventos pueden afectar a su logro.

c.4) Categorías de Eventos

Mediante la agrupación de posibles eventos con características similares, la dirección puede de determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos; algunas empresas clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para su identificación sean completos, esto también puede ayudar al desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

²³ *Ibíd.* Pag.41

c.5) Riesgos y Oportunidades

Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados, los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, los cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos.

d) Evaluación de Riesgos

d.1) Riesgo Inherente y Residual²⁴

El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto. Mientras que 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 Cuantitativas²⁵

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.

²⁴ *Ibíd.* Pag. 45

²⁵ *Ibíd.* Pag. 47

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.

Medición Nominal²⁶

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.

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.

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”.

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

²⁶ *Ibíd.* Pag. 48

impacto el doble de importante que el primero. Esto es así porque la medición de razón incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace.

d.4) Técnicas Cualitativas²⁷

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.5) Técnicas Cuantitativas²⁸

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.6) 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.

d.7) 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 utilizan para estimar intervalos de variación extremos y poco frecuentes, al modo el nivel estimado de pérdidas que desde superarse con un nivel de confianza del 95% o del 99%. La dirección

²⁷ *Ibíd.* Pag. 48

²⁸ *Ibíd.* Pag. 52

selecciona tanto la confianza deseada como el horizonte temporal a lo largo del cual se evalúa el riesgo, basándose en parte, en una tolerancia al riesgo establecido.

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 dado y con un nivel de confianza determinado.

d.8) 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.

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 o de un variable proxy, como el índice S&P 500.

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.

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.9) Benchmarking²⁹

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.10) Riesgo y Asignación de Capital³⁰

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.11) 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

²⁹ Ibíd. Pag. 58

³⁰ Ibíd. Pag. 59

intervalo numérico, como sucede en las técnicas cuantitativas. Algunas técnicas incluyen mapas de riesgo y representaciones numéricas.

d.12) Mapas de Riesgo³¹

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 resalten, diferenciándolos de los menos significativos. 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.

d.13) Representaciones Numéricas³²

Dependiendo del contexto del negocio, las mediciones cuantitativas de riesgo pueden presentarse en términos monetarios o porcentuales y con un intervalo de confianza especificado, por ejemplo, del 95% o el 99%.

d.14) 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.

e) Respuesta al Riesgos³³

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

³¹ Ibíd. Pag.60

³² Ibíd. Pag 63

³³ Ibíd. Pag. 69

como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

e.1) Respuestas a los Riesgos

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

- **Evitar:** consiste en eliminar la amenaza eliminando la causa que puede provocarla. como lo pueden ser: Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico o Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.
- **Reducir:** busca reducir la probabilidad o las consecuencias de sucesos adversos a un límite aceptable antes del momento de activación. Es importante que los costos de mitigación sean inferiores a la probabilidad del riesgo y sus consecuencias. Como, por ejemplo: Diversificar las ofertas de productos, Establecer límites operativos y Establecer procesos de negocio eficaces.
- **Compartir:** la transferencia del riesgo busca trasladar las consecuencias de un riesgo a una tercera parte junto con la responsabilidad de la respuesta. Son ejemplos: Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas, Entrar en una sociedad de capital y riesgo/sociedad compartida y Establecer acuerdos con otras empresas.
- **Aceptar:** esta estrategia se utiliza cuando se decide no actuar contra el riesgo antes de su activación. La aceptación puede ser activa o pasiva. Algunos ejemplos pueden **ser:** Provisionar las posibles pérdidas y Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera.

e.2) Consideración de Respuestas al Riesgo

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual. Para determinados riesgos, la dirección puede confiar en múltiples técnicas para reducir el riesgo residual general hasta situarlo dentro de las tolerancias al riesgo.

e.3) Costes y Beneficios³⁴

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.4) Selección de Respuestas

La gerencia identifica opciones de respuesta al riesgo y considera su efecto sobre la probabilidad y el impacto del acontecimiento, con relación a las tolerancias al riesgo y a la relación costo-beneficio y diseña e implementa las mejores opciones de respuesta.

La consideración de respuestas al riesgo y la selección e implantación de una respuesta al riesgo integran parte fundamental de la Administración de Riesgos Corporativos. Una Administración eficaz requiere que la gerencia seleccione una respuesta de la que pueda esperarse que coloque a la probabilidad del riesgo y a su impacto dentro de la tolerancia al riesgo de la entidad.

Luego de haber seleccionado una respuesta al riesgo, la gerencia vuelve a medir el riesgo sobre una base residual. El riesgo es considerado desde una perspectiva conjunta; La gerencia puede adoptar un enfoque en el cual el gerente responsable de cada departamento, función o unidad operativa desarrolle una apreciación compuesta de riesgos y respuestas al riesgo para esa unidad. Esta visión refleja el perfil de riesgo de la unidad con relación a sus objetivos y a sus tolerancias al riesgo. Con una visión del riesgo para unidades individuales, se designa al gerente con mayor experiencia en la empresa para que adopte una visión conjunta, para determinar si el perfil de riesgo de la entidad está en consonancia con su nivel global de riesgo aceptado en relación con sus objetivos.

La gerencia debe reconocer que siempre existe algún nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos son limitados sino también por la incertidumbre sobre el futuro y las limitaciones inherentes a todas las actividades.

³⁴ *Ibíd.* Pag. 74

e.5) Visión de Portafolio de Riesgos

La administración del riesgo, propone que los eventos sean considerados desde una perspectiva de la entidad en su conjunto o de portafolio de riesgos, además permite desarrollar una visión de portafolio de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad. Es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan y permite determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con su apetito de riesgo global.

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 políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, tienen lugar a través de la organización a todos los niveles y en todas las funciones. Fluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación funciones.

Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basada en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: Operaciones, información financiera o cumplimiento.

Si bien algunos controles se relacionan únicamente con un área, a menudo se sobreponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías. Así, los controles de operaciones también pueden ayudar a asegurar información financiera confiable, los controles de información financiera pueden servir para efectuar cumplimiento, y así todos los demás.

Factores que se contempla en las Actividades de Control:

- Integración de la Respuesta al Riesgo.
- Tipos de Actividades de Control.

- Controles Generales.
- Controles de Aplicación.
- Controles Específicos.

f.1) Integración con la Respuesta al Riesgo³⁵

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.

Junto con la evaluación de riesgos, la administración debe de identificar y poner en ejecución acciones requeridas para manejar los riesgos. Las acciones identificadas para manejar los riesgos también sirven como centro de atención como las actividades de control a poner en funcionamiento para ayudar a asegurar que las acciones se están realizando de manera adecuada y oportuna.

f.2) Tipos de Actividades de Control

Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos. Las actividades de control, pueden ser descritas para objetivos de control especificados, tales como asegurar que el procesamiento de datos sea completo y exacto.

Les siguen ciertas actividades de control, comúnmente desempeñadas por personal en varios niveles, en las organizaciones. Se presentan para ilustrar el rango y la variedad de actividades de control, no para sugerir una categorización particular.

Revisiones de alto nivel:

Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competidores. Las iniciativas principales se rastrean (tales como arremetidas de mercadeo, mejoramiento de procesos de producción y programas para contener y reducir costos) a fin de medir la extensión en la cual los objetivos están siendo logrados.

³⁵ *Ibíd.* Pag. 79

Funciones directas o actividades administrativas: Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño. Un administrador responsable por los créditos de consumo de un banco revisa los informes por sucursal, región y tipo de préstamo (colateral), verificando sumas e identificando tendencias, y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos.

Procedimiento de información: Se implementa una variedad de controles para verificar que los procedimientos estén completos y su respectiva autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o acotejarse o con los archivos de control. La orden de un cliente, por ejemplo, es aceptada solamente por referencia a un archivo de clientes aprobados y a un límite de créditos.

Las secuencias numéricas de las transacciones son para dar razón de ello. Los archivos totales se comparan y concilian con los balances de prueba y con las cuentas de control. Las excepciones reciben seguimiento especial por parte de personal de oficina, y se informa a los supervisores cuando sea necesario. El desarrollo de sistemas nuevos y de cambios frente a los actuales es controlado, tanto en el acceso de datos archivos y programas.

Controles físicos: Equipos, inventarios, valores y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

Indicadores de desempeño: Relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos (operacionales o financieros), además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones, sirven como actividades de control.

Segregación de responsabilidades: Las responsabilidades se dividen, o segregan, entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas.

Por ejemplo, las responsabilidades para autorización de transacciones, el registro de ellas y la manipulación de los activos relacionados, se dividen. Un administrador que utiliza créditos de ventas no debería ser responsable de mantener los registros de cuentas por cobrar o de manipular los recibos de caja.

Tipos de Controles

Controles

Detectivos Preventivos Correctivos Propósito Diseñado para detectar hechos indeseables
Detecta la manifestación/ ocurrida de un hecho.

Características

- Detiene el proceso o aísla la causa del registro - Ejerce una función de vigilancia - Actúan cuando se evaden los preventivos, - No evitan las causas, las personas involucradas, - Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos, - Más costosos- pueden implicar correcciones.

Propósito

-Diseñado para prevenir resultados indeseables.
-Reducen la posibilidad de que se detecte.

Características

- Existen incorporaciones en los procesos de forma imperceptible.
- Pasivos construidos dentro del sistema inconsistente.
- Guías que evitan que existan las causas.
- Impide que algo más barato cause costos en correcciones.

Propósito

-Diseño para corregir efectos de un hecho indeseable.
-Corrige las causas del riesgo que se detecta.

Características

Es el complemento detectivo al originar una acción luego de la alarma Corrige la evasión o falta de los preventivos, Ayuda a la investigación y corrección de causas, Permite que la alarma se Escuche y se remedie el problema, Implican correcciones y reprocesos.

Políticas y Procedimientos: Las actividades de control usualmente implican dos elementos: el establecimiento de una política que pueden cumplirse y, sirviendo como base para el segundo elemento, procedimientos para llevar a cabo las políticas.

Muchas veces las políticas se comunican oralmente. Las políticas no escritas pueden ser efectivas cuando corresponden a una práctica de largo tiempo establecida y bien entendida, y en organizaciones pequeñas donde los canales de comunicación implican limitados estratos administrativos y una interacción y supervisión cerradas del personal. Pero analizando en asunto cuando la política está escrita, y ella debe implementarse completa consiente y consistentemente.

f.3) Controles Generales

Los controles generales tienen como propósito asegurar una operación y la continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También lo relacionado con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, entre otros.

Controles a las operaciones del centro de datos: Incluyen trabajos de implementación y rutina, acciones del operador, copias de seguridad y procedimientos de recuperación, así como la planeación de contingencias recuperación por desastres. En un ambiente sofisticado, esos controles también ayudan a manejar la capacidad de planeación y de asignación y usos de recursos.

Controles de seguridad de acceso: Estos controles han obtenido gran importancia en la medida en que las redes de telecomunicaciones han crecido. Los usuarios del sistema pueden quedarse alrededor del camino, alrededor del mundo o por bajo del pacillo. La integridad del sistema se protege previniendo el uso no autorizado y los cambios al sistema.

f.4) Controles de Aplicación

Como su nombre lo indica, los controles de aplicación están diseñados para controlar aplicaciones en proceso ayudando a asegurar que el procedimiento sea completo y exacto, autorización y validación de las transacciones. Debe prestarse atención particular a las interfaces de aplicación puesto que ellas a menudo están vinculadas con otros sistemas que

a su turno necesitan control, para asegurar el cumplimiento de procedimientos apropiadamente, una de las contribuciones más significativas que los computadores hacen al control es su capacidad para prevenir errores de entradas al sistema, así como su detección y corrección.

Relaciones Entre Controles Generales y de Aplicación

Estas dos categorías de controles sobre los sistemas computarizados, están interrelacionados. Si existe controles generales inadecuados, puede no ser posible de depender de los controles de aplicación, los cuales asumen que el sistema mismo funcionara adecuadamente lo cual asumen que el sistema mismo funcionara adecuadamente, apareándose con el objetivo correcto apropiando un mensaje de error que exactamente refleje el problema, o incluyendo todos los sistemas en un informe de excepciones.

La relación entre los controles de aplicación y controles generales están que los controles generales son necesarios para controlar los sistemas de aplicación, y juntos son necesarios para asegurar el procedimiento completo y exacto de la información. Desarrollo de resultados: Los resultados del control expresados, considerando el impacto de la tecnología emergentes incluyen ingeniería de software asistida por computador, herramientas de desarrollo prototipos para crear sistemas nuevos, procedimientos de imagen e intercambio de electrónico de datos.

f.5) Controles Específicos

Los controles específicos se realizan mediante reuniones y se identifican y agrupan bajo todos los ocho componentes del COSO II; en esta misma reunión se obtiene el consenso de la Gerencia respecto a la importancia y eficacia de los controles propuestos en apoyo del logro de los objetivos y con la información obtenida se elaboran plantillas para discusión y votación. La discusión se realiza por las actividades de control dentro de los componentes, y la votación se realiza para definir la importancia y eficacia de dichas actividades.

Algunos tipos de control se relacionan solamente con un objetivo o área específica, pero en muchos casos las actividades de control pensadas para un objetivo, suelen contribuir a la consecución de otros. Por ejemplo: los operacionales suelen contribuir a los relacionados

con la confiabilidad de la información contable, y éstos a su vez con el cumplimiento de normas y leyes, y así sucesivamente.

g) Información y Comunicación³⁶

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 de información facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una publicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización.

Todo personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerarlo seriamente las responsabilidades de Gestión de los Riesgos Corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los temas, asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como: clientes, proveedores, acreedores y accionistas.

La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo hacia arriba, a lo largo y desde arriba de la entidad. En todos los niveles, se requiere información para identificar, valorar y responde a los riesgos, así como para operar y lograrlo objetivos.

Factores que se contemplan en la Información y comunicación:

- Información
- Comunicación

g.1) Información³⁷

La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos, por otra parte, dirigir la entidad y conseguir sus objetivos. La información, tanto si procede fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar los eventos, analizar riesgos, determinar

³⁶ Ibíd. Pag. 85

³⁷ Ibídem. Pag. 85

respuestas a ellos y en general, llevar a cabo la Gestión de Riesgos Corporativos y otras actividades de control.

De igual manera, la información operacional es esencial para el desarrollo de los Estados Financieros; e incluye lo rutinario, venta y otras transacciones lo mismo que información sobre los competidores, liberación de productos o condiciones económicas, que pueden afectar las valuaciones de inventario y de cuentas por cobrar. Y así mismo, la información desarrollada de fuentes tanto internas como externas, financieras como no financieras, es relevantes para todas las categorías de objetivos.

La información financiera es identificada, capturada, procesada y reportada mediante sistemas de información. El termino sistema de información frecuentemente es usado en el contexto del procesamiento de datos generados internamente, relacionados con las transacciones, tales como compras, ventas y actividades de operaciones interna.

Los sistemas de información operan algunas veces en forma de monitoreo, realizando capturas rutinarias de datos específicos. En otros casos se realizan acciones específicas para obtener la información requerida. Los sistemas de información pueden ser formales o informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y empleados provienen a menudo de la formación más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades. De manera similar, la asistencia a seminarios profesionales o industriales y la participación como miembros de asociaciones de comercio y otros pueden proporcionar información valiosa.

Los sistemas de información deben cambiar de acuerdo con las necesidades para apoyar los nuevos objetivos de la entidad relacionada, por ejemplo, con reducir el ciclo de tiempo para ofrecer los productos al mercado, outsourcing de ciertas funciones y los cambios en la fuerza de trabajo. Los sistemas de información deben no solamente identificar y capturar la información financiera y no financiera requerida, sino también procesar y reportar en una franja de tiempo y de manera tal que serán útiles para controlar las actividades de la entidad.

g.2) Comunicación³⁸

La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas del comportamiento y la responsabilidad del personal y esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la Gestión de Riesgos Corporativos de la entidad una delegación clara de autoridad, la comunicación sobre procesos y procedimientos debería al iniciarse con la cultura deseada y reforzarla.

La comunicación resulta clave para crear un entorno “adecuado” y para apoyar esfuerzos y componentes de la gestión, por ejemplo, las comunicaciones descendientes sobre la filosofía de la empresa y lo que espera del personal de la organización, junto con el flujo de información ascendente, ayudar a introducir la Filosofía de Gestión de Riesgos en la cultura de una entidad. De manera similar, la dirección refuerza o modifica la organización con sus palabras y sus acciones diarias.

Comunicación Interna: Además de recibir datos relevantes para administrar sus actividades, todo el personal, particularmente el que tiene importantes responsabilidades de administración operativa o financiera, necesita recibir un mensaje claro de la alta administración respecto de que las responsabilidades de Control Interno deben tomarse seriamente.

Cada individuo necesita entender los aspectos relevantes del sistema de Control Interno, como trabaja y cuál es su papel y su responsabilidad en el sistema. En el desempeño de sus responsabilidades, el personal debe saber que, si ocurren eventos inesperados, debe prestarse atención no solamente al evento mismo, sino también a su causa.

Todos los empleados también necesitan conocer como sus actividades se relacionan con el trabajo de otros. Este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar su causa y sus acciones correctivas, necesita conocer que comportamiento es esperado o aceptable, y cuál es el inaceptable; el personal también necesita tener medios para comunicar información hacia arriba, en una organizaron.

Comunicación Externa: Existe necesidad de comunicación apropiada no solamente con la entidad, sino hacia el exterior. Mediante canales de comunicación abiertos, los clientes y

³⁸ *Ibíd.* Pag. 97

proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño de las demandas o preferencias de los clientes.

Las comunicaciones recibidas de las partes externas con frecuencia proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno. El entendimiento que los auditores externos tienen respecto de las operaciones de una entidad y los sucesos y sistemas de control de los negocios relacionados le proporcionan a la Administración y al Consejo importante información de control.

Medios de Comunicación: La comunicación adopta formas tales como manuales de políticas, memorandos, boletín de noticias del consejo y mensajes en videocinta; otros medios de comunicación es la acción que toma la administración en el trato con los subordinados. Los administradores deben recordarse de sí mismos, las acciones hablan más que las palabras.

Información en Entidades Pequeñas y Medianas: Los sistemas de información en las organizaciones pequeñas son menos formales que en grandes organizaciones, pero su papel es justamente significativo, éstos también identifican y reportaran sobre eventos, actividades y condiciones externas relevantes, pero su efectividad usualmente es afectada significativamente y dependiente de la habilidad de la alta administración para monitorear los eventos externos.

La comunicación interna efectiva entre la alta administración y los empleados pueden ser bien fácil de conseguir en una compañía pequeña o mediana, más que en una empresa grande, a causa del pequeño tamaño de la organización y de sus pocos niveles, en efecto la comunicación interna ocurre mediante las reuniones diarias y las actividades en las que participan.

Comunicación de la Filosofía de la Gestión de Riesgos

La dirección comenta los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas en sesiones informativas periódicas con los empleados.

- De manera periódica, la dirección informa sobre los riesgos al nivel de entidad mediante comunicaciones a los empleados.

- Las políticas, estándares y procedimientos de Gestión de Riesgos Corporativos se facilitan a los empleados, junto con declaraciones firmes acerca de su cumplimiento.

- La dirección exige que los empleados consulten con otras personas de la organización cuando se identifiquen nuevos acontecimientos. Las sesiones de orientación para nuevos empleados incluyen información y documentación sobre la Filosofía de Gestión de Riesgos de la empresa y su programa de Gestión de Riesgos Corporativos. Los empleados en determinados puestos son obligados a asistir a talleres de trabajo y/o cursos de reciclaje sobre las iniciativas de Gestión de Riesgos Corporativos de la organización. La filosofía de gestión de riesgos se refuerza a través de programas continuos de comunicación interna y externa, con el fin de consolidar los principios de la cultura de la organización.

Instrumentos para la Comunicación de la Información

Vías de Comunicación

-Difusión a través de correos electrónicos;

-Difusión a través de correos de voz;

-Boletines corporativos;

-Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo;

-Cartas del consejero delegado;

-Grupos de discusión por correo electrónico;

-Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la Gestión de Riesgos Corporativos, para un fácil acceso por parte del personal;

-Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas;

-Conferencias telefónicas o por Internet a escala funcional, de localización o de toda la organización;

-Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la Gestión de Riesgos Corporativos;

- Encuentros personales periódicos entre “líderes de riesgo” y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocio con responsabilidad en aspectos de la Gestión de Riesgos Corporativos;
- Conferencias telefónicas periódicas entre la red de líderes de riesgo y otros empleados;
- Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado;
- Foros abiertos de la empresa.

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.

h) Monitoreo ³⁹

Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo. Se puede utilizar a través de evaluaciones separadas, la cual asegura que la administración de riesgo continúa aplicándose en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica que realiza la Gerencia de la eficacia, diseño y operación de la estructura del Control Interno, para lograr una adecuada identificación del riesgo, de acuerdo a lo planificado, modificando los procedimientos cuando se requiera.

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, durante tenga lugar una supervisión permanente.

Para un adecuado Monitoreo la Administración de Riesgo (COSO II) estableció las siguientes reglas de monitoreo:

1. Obtención de evidencia de que existe una cultura a la identificación del riesgo.
2. Si las comunicaciones externas corroboran las internas.

³⁹ *Ibíd.* Pag. 103

3. Si se hacen comparaciones periódicas.
4. Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
5. Si las capacitaciones proporcionan calidad de lograr una Cultura de Riesgo.
6. Si el personal cumple el normal procedimiento y es cuestionado.
7. Si son confiables y efectiva las actividades de la auditoría interna y externa.

La Administración de Riesgo del Emprendimiento no es estrictamente un proceso serio, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede influir en otros.

Factores que se contempla el Monitoreo:

- Actividades de Supervisión Permanente
- Evaluaciones Independientes
- Informe de Deficiencias

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.

Ejemplos de actividades de supervisión permanente

- La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
- La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.

- La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas de conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.
- La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- La dirección revisa indicadores clave de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos, estado de las iniciativas estratégicas y tácticas, tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos anteriores e indicadores de acontecimientos, como se describe en el capítulo de Identificación de Eventos.

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, pueden resultar provechoso dar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrando sus directamente sobre la eficacia dicha gestión.

Habitualmente, las evaluaciones independientes de la Gestión de Riesgos Corporativos se llevan a cabo periódicamente, en algunos casos, son orientadas 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 alguna combinación de funciones

Estas evaluaciones tienen a veces el 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.

Alcance y Frecuencia: Los controles que se orientan a riesgos de prioridad alta y a aquellos más críticos para reducir un riesgo dado, tendrían a ser evaluados más frecuentemente. La evolución de un sistema de Control Interno completo que será necesitado con menos frecuencia que la valoración de controles específicos puede motivarse por diversas razones: estrategia principal o cambio administrativo, adquisiciones y

disposiciones, o cambios significativos en las operaciones en los métodos de procesamiento de información financiera. Cuando se toma una decisión para evaluar el sistema de Control Interno completo de la entidad, la atención debe dirigirse a cada uno de los componentes del Control Interno con respecto a todas las actividades significativas.

h.3) Revisiones de Auditoría Interna

El departamento de auditoría interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una entidad 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, análisis de probabilidades 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 modelo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar la aplicación de la Gestión de Riesgos Corporativos, lo podrían tener en cuenta en su revisión y comprobación de la información relevante además información disponible en los consejos para la práctica profesional del auditoría interna publicados por el Institute of Internal Auditors (IIA), 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 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 naturaleza y alcance de la evaluación a realizar.

Pasos a seguir en una evaluación independiente

Planificación

- Definir los objetivos y alcance de la evaluación.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.

- Identificar el equipo de evaluación, el personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad de negocio.
- Definir la metodología y calendario de la evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

Ejecución

- Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio/proceso.
- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad/proceso.
- Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados en comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.
- Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable.
- Revisar y validar los resultados con el personal adecuado.

Generación de informes y acciones correctivas

- Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio/proceso y con otros directivos, según corresponda.
- Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de la unidad/proceso de negocio.
- Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe final de la evaluación.

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 el proceso de evaluación, existen diversas de ellas bien estructuradas, que se emplean para documentar y evaluar aspectos específicos.

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 influye la comprensión y documentación de diferencias entre el diseño del proceso de negocio y su comportamiento real, el equipo de evaluación podrían 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.

Herramientas empleadas tanto de manera individual como conjuntamente entre sí en las metodologías y herramientas: Diagramas de flujo del proceso, Matrices de Riesgo y de Control, Manuales de Referencia de Riesgo y de Control, Benchmarking, empleando información interna, del sector o de empresas afines, Técnicas de auditoría asistidas por ordenador, Talleres de trabajo de autoevaluación de riesgos y de control, Cuestionarios, Sesiones moderadas.

h.6) Documentación:

El nivel de documentación de la Gestión de Riesgos Corporativos de una entidad varía según su dimensión, complejidad y valores similares, el cual varía por cada 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 electrónico, si estará centralizada o distribuida y cuáles son los medios de acceso para actualizaciones 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, autoridades responsabilidades claves, Manuales de políticas, Procedimientos operativos, Diagramas de flujo de 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. De referencia 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
- Comunican los resultados de evaluación, observaciones, conclusiones de 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 Deficiencias⁴⁰

Todas las deficiencias identificadas de Gestión de Riesgos Corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implementar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias. Las deficiencias de Control Interno de una entidad brotan de muchas fuentes, incluyendo los procedimientos de monitoreo de la entidad, las evaluaciones separadas del sistema de control interno y las partes externas. Pautas en lo que respecta a las personas a las que deben comunicarse las deficiencias (pautas de comunicación de deficiencias):

- Las deficiencias se comunican a las personas directamente responsables de alcanzar los objetivos de negocio afectados por dicha deficiencia

⁴⁰ Ibíd. Pag. 110

- Las deficiencias se comunican a la persona directamente responsable de la actividad y a una persona que se encuentre en un nivel al menos inmediatamente superior
- Existen canales alternativos de comunicación para la comunicación de información sensible, como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas
- Determinados tipos específicos de deficiencias se comunican directamente a niveles directivos más altos
- Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicarse al consejo de administración o a un comité específico del consejo
- La información relativa a las acciones correctoras emprendidas o que deban iniciarse se traslada de vuelta al personal relevante implicado en el proceso de comunicación. Criterios para decidir qué deficiencias debían ser comunicadas a la alta dirección y dependiendo de su importancia, al Consejo de Administración. Las deficiencias se comunicarán en el caso de que la probabilidad de que se produzca un evento no sea insignificante y su impacto sea tal que podría darse como resultado:
 - Un impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros
 - Un acto ilegal o inadecuado
 - Una pérdida significativa de activos
 - Un fracaso en la consecución de objetivos clave
 - Un efecto negativo en la reputación de la entidad
 - Una generación de informes externos inadecuados. ayudar a los directivos a analizar los riesgos y diseñar actividades de control.

Relación entre objetivos y componentes

La relación entre los diferentes conceptos hasta aquí enunciados puede graficarse como un cubo, tal como se muestra en la figura 1, en donde las cuatro categorías de objetivos están representadas por las columnas verticales, los ocho componentes de la gestión de riesgos corporativos por las filas horizontales y los diferentes niveles organizacionales por la tercera dimensión del cubo. Esta matriz tridimensional refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la administración de riesgos de una entidad o bien por categoría de objetivos, por componente, por unidad de negocio o por cualquier subconjunto de ellos



Figura 1 – Matriz tridimensional de gestión de riesgos

La Eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos

Puede afirmarse que la gestión de riesgos corporativos en una entidad es eficaz cuando los ocho componentes están presentes y funcionan de un modo eficaz, o en otras palabras, cuando no existe ninguna debilidad significativa relacionada con los mismos y cuando los riesgos se encuentran dentro de los niveles aceptados por la organización.

Cuando se determine que la gestión de riesgos corporativos es eficaz para cada una de las cuatro categorías de objetivos, lo que se intenta decir es que:

- la dirección tiene la seguridad razonable de que conoce el grado de consecución de los objetivos estratégicos;
- la dirección también conoce el nivel de logro de los objetivos operativos, siempre con un grado de seguridad razonable;
- la información generada por la entidad es fiable;
- se cumple con las leyes y las normas aplicables.

Es importante destacar que siempre hablamos de un grado de “seguridad razonable” debido a que la gestión de riesgos corporativos, si bien proporciona grandes ventajas, también posee algunas limitaciones, como el juicio humano, la connivencia, o la posibilidad de fallas por error humano. Estas limitaciones son las que impiden que la dirección tenga un grado de seguridad absoluta.

El Ambiente Interno Cada uno de los componentes mencionados en la matriz tridimensional, posee a su vez una serie de elementos clave que lo conforman, los cuales pueden visualizarse en detalle en la figura 2 de la página siguiente. Nuestro foco en este documento, estará puesto en el primero de los componentes, el “Ambiente Interno”, debido a que lo que nos interesa resaltar y transmitir es que cada uno de los miembros de cualquier organización es co-responsable por la efectiva administración de los riesgos que la misma enfrenta.

El ambiente interno es la base de los restantes componentes de la gestión de riesgos corporativos, puesto que provee disciplina y estructura. Pero como es sabido, este ambiente interno está sumamente influido por la historia de la entidad, así como por su propia cultura. Es por ello que involucra gran cantidad de elementos, desde los valores éticos de la organización hasta la filosofía dominante en la gerencia para administrar los riesgos, pasando por los mecanismos en que la entidad asigna autoridad y responsabilidad. Es importante destacar que, si bien todos y cada uno de los elementos son relevantes, la importancia que debe dársele a cada uno depende de la entidad que se esté analizando. Como ejemplo, podemos mencionar que en una empresa pequeña y con operaciones centralizadas puede no ser relevante el establecimiento de líneas de responsabilidad. No obstante, ello, la organización igualmente debe poseer un ambiente interno que le provea una adecuada base para la gestión de riesgos. A continuación, centraremos nuestro análisis en cada uno de los elementos que conforman el “Ambiente Interno”.



Figura 2 – Los componentes y sus elementos claves

Relación con los restantes componentes

Resulta prácticamente imposible exagerar la importancia que tiene el ambiente interno de una entidad y el impacto -positivo o negativo- que provoca sobre el resto de los componentes del framework. Tal como se mencionó, el “Ambiente interno” constituye la base de la gestión de riesgos corporativos. Y justamente por eso, también afecta a los restantes siete componentes, tal como demuestran los ejemplos que se mencionan a continuación:

- La filosofía de gestión de riesgos afecta como cada uno de los restantes componentes son aplicados, incluyendo la forma en que se identifican los eventos, los tipos de riesgos aceptados y cómo son administrados.
- El apetito al riesgo es considerado a la hora de establecer los objetivos organizacionales y de definir la estrategia.
- El Consejo de Dirección es el responsable de supervisar a alto nivel la gestión de riesgos.
- La asignación de autoridad y responsabilidad tiene una relación directa con la forma en que se informa y comunica dentro de la organización.
- La actitud y el interés de la alta gerencia por una gestión de riesgos corporativos eficiente deben mostrarse de forma clara y definitiva. En este sentido, no se deben permitir enfoques livianos o parciales, puesto que cualquier falla en este punto redundará en un ambiente no efectivo, y pondrá en peligro el cumplimiento de los objetivos de la organización, por más que los restantes componentes se encuentren adecuadamente diseñados.

3.4.13 Fases para la implementación del COSO I y COSO II

Para la implantación de principios y conceptos del marco integral dependerá del tamaño, estructura organizativa, gestión y modo de operar de las Empresas, facilitando o no efectividad y eficiencia en el desarrollo del enfoque. Sin embargo, las Empresas tienen similitudes que ayudarán a la adaptación del Enfoque COSO I y II, describiendo a continuación una descripción de las principales etapas que han conseguido completar con éxito la implantación.

a) Grado de Preparación del Equipo Líder.

La conformación de un equipo líder que represente las unidades de negocio y funciones de soporte importantes, considerando la planeación estratégica, forman parte del primer paso. El equipo debe entender y aplicar los componentes, objetivos, conceptos y principios del COSO II, que faciliten la obtención de conocimientos y lenguaje usual, que sean de utilidad en las necesidades de la Empresa.

b) Apoyo de la Alta Dirección.

La forma de organizarse es diferente en cada Empresa, lo primordial es que la implantación se realice durante éste proceso, por medio de la alta dirección, debido a su responsabilidad de divulgarlo al resto del personal, conociendo los recursos necesarios para su adecuado desarrollo y lograr un puente para el éxito.

c) Desarrollo del Plan de Implantación.

Se crea un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del plan e incluyendo la definición de flujos de trabajo, recursos y calendarización. Se identifican las responsabilidades, se establece un sistema de gestión como medio para la comunicación y coordinación del equipo, como base para divulgar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas, asimismo gestionar correctamente un cambio que pueda afectar a la Empresa.

d) Diagnóstico de la Situación Actual.

Lo constituye una evaluación de la aplicación de políticas y principios de COSO I y II en la actualidad, si la Empresa posee una filosofía de gestión de riesgos, así como la comprensión análoga del riesgo asumido por la misma. El equipo líder identifica las políticas, principios y técnicas formales e informales actuales, así como la capacidad de la Empresa que facilite la aplicación del marco integrado.

e) Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos.

El equipo líder desarrolla un enfoque que instituye el modo en que se va a desarrollar la gestión de riesgos corporativos conforme se desarrolle, la integración dentro de la entidad para alcanzar los objetivos, incluyendo la forma en que la entidad enfoca sus esfuerzos de gestión para situar en línea el riesgo aceptado y la estrategia de riesgos, mejorar las decisiones de respuesta al riesgo, identificar y gestionar riesgos en toda la Empresa, para aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

f) Desarrollo de Capacidades.

La evaluación de la situación actual y el enfoque de gestión de riesgos corporativos proporcionan la comprensión necesaria de las capacidades personales, tecnológicas y de procesos ya existentes y en funcionamiento, así como de las nuevas capacidades que

habrá que desarrollar. Implicando la creación de funciones y responsabilidades, adaptándolo a la estructura organizativa, políticas, procedimientos, herramientas, flujos de información y tecnología.

g) Plan de Implantación.

Se efectúa un proceso de actualización y optimización del plan inicial, incorporándole espacio con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se determinan nuevas responsabilidades y el sistema de gestión del plan se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión que forman parte de cualquier proceso de implantación.

h) Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio.

En este apartado se efectúan acciones de acuerdo a lo que se necesita, para implantar y sustentar el enfoque, para la capacidad de gestión de riesgos corporativos, incluyendo planes de puesta en marcha, sesiones de formación, formas de motivación y el seguimiento del resto del proceso de implantación.

i) Seguimiento.

La dirección revisa y fortalece continuamente las capacidades de gestión de riesgos como parte de su proceso continuo de gestión.

Esquematización de las Fases de Control Interno

I. Evaluación

A. Planificación inicial

Propósito:

Creación del equipo de trabajo, definir el alcance del proyecto y validar el objeto del negocio.

B. Análisis del perfil de riesgo de la Comercial San Diego

Propósito:

Entender la naturaleza de los principales riesgos que enfrenta la empresa y las medidas adoptadas para responder ante esos riesgos.

II. DISEÑO

C. Diseño de marco de evaluación de administración de riesgo

- Desarrollar las alternativas de la evaluación de la Administración de riesgo y seleccionar la más Adecuada.
- Desarrollar el Marco de evaluación de la administración de riesgo.
Preparar y presentar el objeto del Negocio.
- Determinación del enfoque de Implantación

D. Adiestramiento en cada etapa del proyecto

- Evaluar las necesidades de adiestramiento.
- Determinar el alcance y estrategia del adiestramiento
- Desarrollar el material del curso.
- Conducir las sesiones de adiestramiento
- Establecer actividades de formación continua y evaluaciones.

E. Desarrollar las políticas de evaluación de la administración de riesgo.

Confinar los requerimientos de las políticas de la Evaluación de la Administración de riesgo:

- Confirmar las políticas a modificar o crear.
- Confirmar los objetivos de negocio con los cuales las políticas deben estar alineadas.
- Preparar el alcance de las definiciones de las políticas.
- Preparar el contenido de las políticas de la Evaluación de la administración de riesgo.
- Finalizar el contenido de las políticas de la Evaluación de la administración del riesgo.

F. Conducir un plan piloto de prueba de implementación

- Definir el alcance del plan piloto
- Conducir el piloto y evaluar los resultados

III. CONSTRUCCIÓN

G. Efectuar mapeo de procesos y procedimientos de evaluación de riesgo.

- Crear procedimientos y proceso de evaluación de riesgo.
- Probar los procedimientos y procesos de evaluación de riesgo.

H. Desarrollar los roles y responsabilidades de la evaluación de riesgo.

- Refinar las políticas de recursos humanos y desarrollar procedimientos detallados.
- Probar y finalizar la organización de la evaluación de riesgo.

IV. IMPLANTACIÓN

I. Implantación del marco de evaluación de riesgo.

- Confirmar los planes de traslado.
- Trasladar e implementar sistemas procesos, procedimientos y tecnología.
- Trasladar e implantar los cambios organizacionales.
- Desarrollar un plan de beneficio continuo.
- Finalización del proyecto

A continuación, se muestra en la figura – 3 un esquema de manera resumida de las fases del Control Interno anteriormente mencionadas.

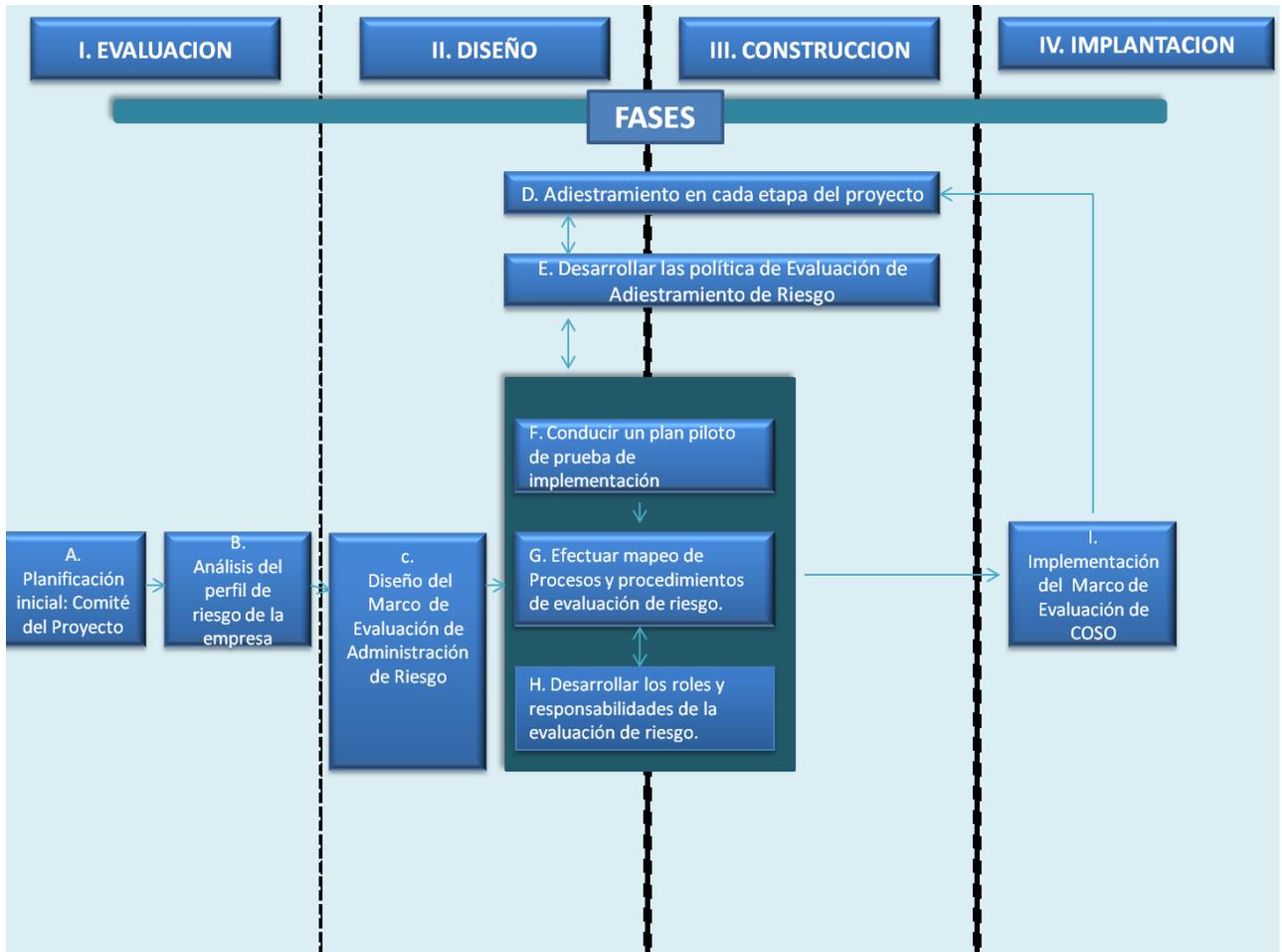


Figura – 3 Esquema de las Fases de Control Interno

CAPITULO IV: ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOCAPITULO IV

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

4.1. Organigrama Documentado

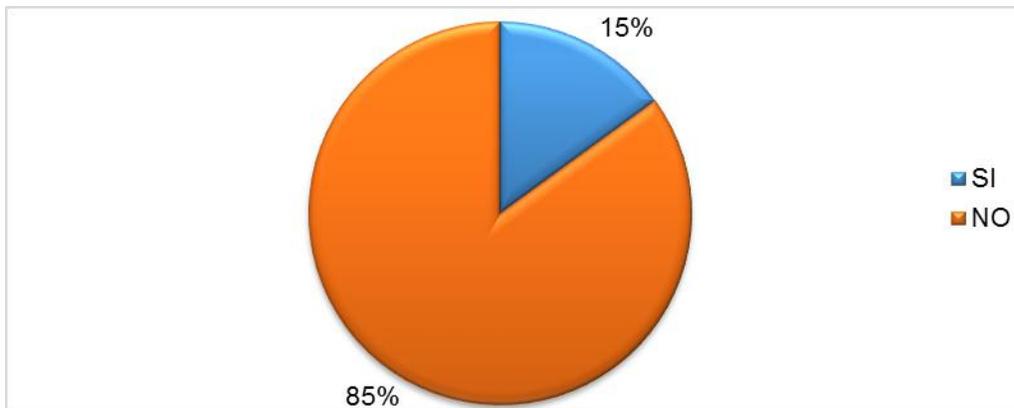
A. Pregunta No 1: ¿Posee la Empresa un Organigrama en el que se determine el nivel de autoridad, responsabilidad y funciones de los empleados?

B. Objetivo: Conocer si la Comercial San Diego posee documentado el Organigrama.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	15%
NO	17	85%
Total	20	100.00%

D. Presentación Grafica:



E. Análisis: Con base a las encuestas realizadas a los empleados de la Comercial se pudo determinar que no poseen un Organigrama, esto con base a un 85% que contestó negativamente a la interrogante, por el contrario que contestó un 15% que contestó positivamente.

F. Interpretación: El organigrama de una empresa muestra gráficamente las jerarquías, relaciones y a veces hasta las funciones de los departamentos, equipos y personas que trabajan en la empresa. En este sentido, el organigrama es una herramienta informativa y administrativa, pues en él se encuentran representadas las unidades departamentales, su distribución, facultades, funciones y competencias, así como información relativa a las atribuciones relacionales y las estructuras jerárquicas de la empresa.

4.2 Adecuada Estructura Organizativa

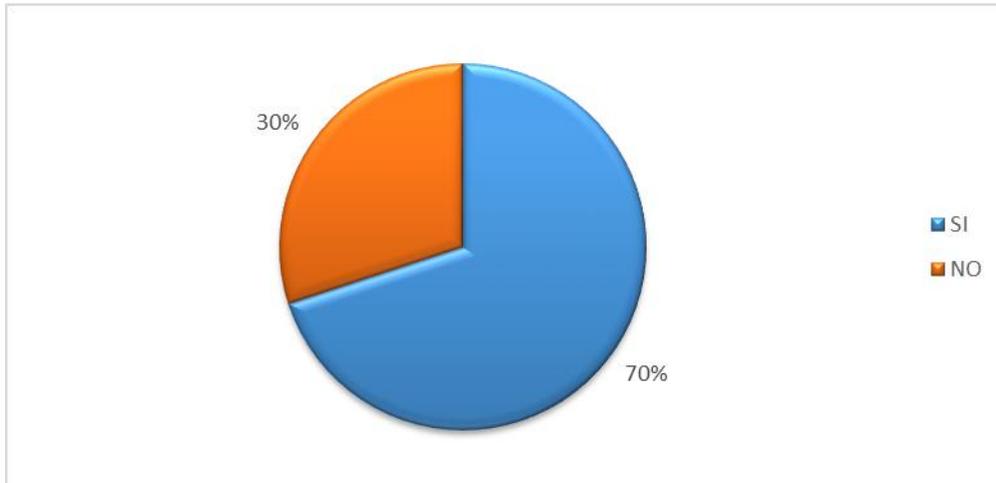
A. Pregunta No 2: ¿Considera que la Estructura Organizativa que posee la Empresa es adecuada y se adapta a las necesidades de la misma?

B. Objetivo: Determinar si la Estructura Organizativa de la Comercial San Diego es la adecuada.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	70%
NO	6	30%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Con base a las encuestas realizadas a los empleados de la comercial, se obtuvo que el 70% consideran que la Estructura Organizativa es la adecuada para las necesidades que esta posee, a diferencia del 30% que respondieron negativamente.

F. Interpretación: La Estructura Organizativa se define como el modo en que la responsabilidad y el mando están distribuidos en las diferentes áreas y en que los procedimientos de trabajo son llevados a cabo entre los miembros de la organización. Se trata de los diferentes patrones de diseño a seguir para organizar una empresa con el fin de cumplir sus metas propuestas y lograr los objetivos deseados.

4.3 Manuales de Funciones

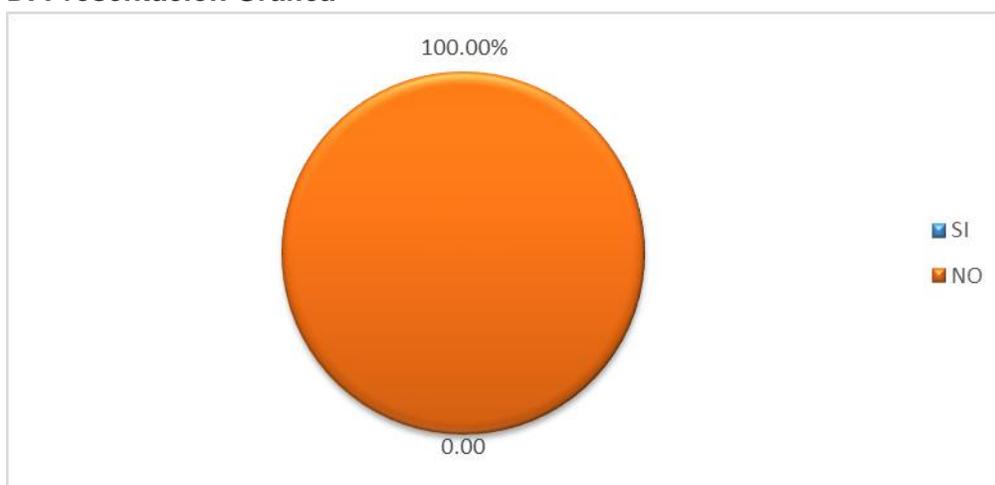
A. Pregunta No 3: ¿Posee la Empresa Manuales de Funciones los cuales sirven de instrucción y guía al personal en el desempeño de labores?

B. Objetivo: Conocer si la comercial San Diego posee Manuales de Funciones.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Según los datos obtenidos en las encuestas a los empleados de la comercial, se logró identificar del total de encuestados que un 100% manifiesta que la comercial no cuenta con Manuales de Funciones para el desempeño de sus labores.

F. Interpretación: Un Manual de Funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las actividades o procedimientos, además de incluir los puestos o unidades administrativas que intervienen en una actividad estableciendo la responsabilidad y participación de cada una.

4.4 Reglamento Interno de Trabajo

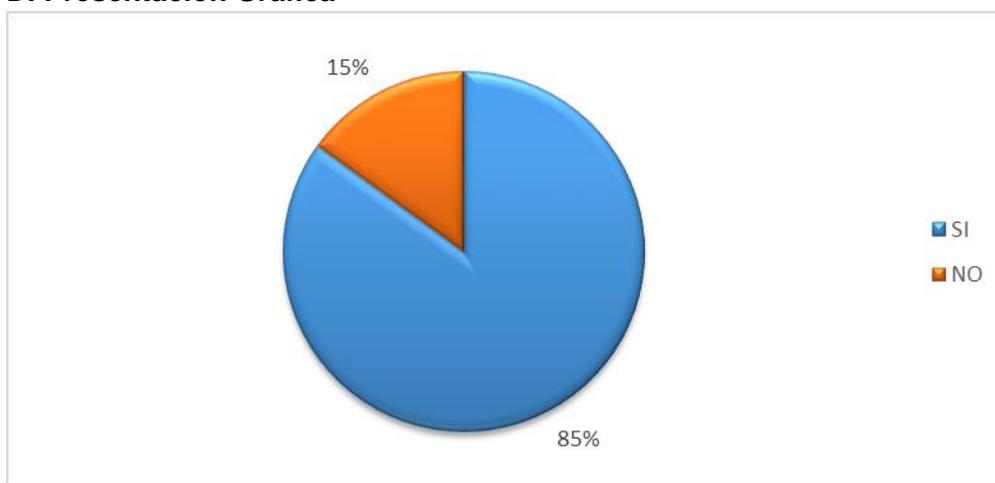
A. Pregunta No 4: ¿Existe en la Empresa un Reglamento Interno de Trabajo?

B. Objetivo: Conocer si la comercial San Diego posee un Reglamento Interno de Trabajo.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	17	85%
NO	3	15%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos en la investigación, los encuestados manifiestan en un 85% que la comercial si posee un reglamento interno de trabajo, mientras que un 15% señalan no poseerlo.

F. Interpretación: Un Reglamento Interno es un conjunto de normas obligatorias tanto para los Trabajadores como para el Patrono. Este es esencial y por lo tanto todo el personal debe conocerlo para el buen funcionamiento de las actividades, además de convertirse en normas que regulan las relaciones internas entre los trabajadores. El Reglamento Interno de Trabajo está Regulado en el Código de Trabajo en los artículos 302 al 306.

4.5 Manual de Políticas y Procedimientos.

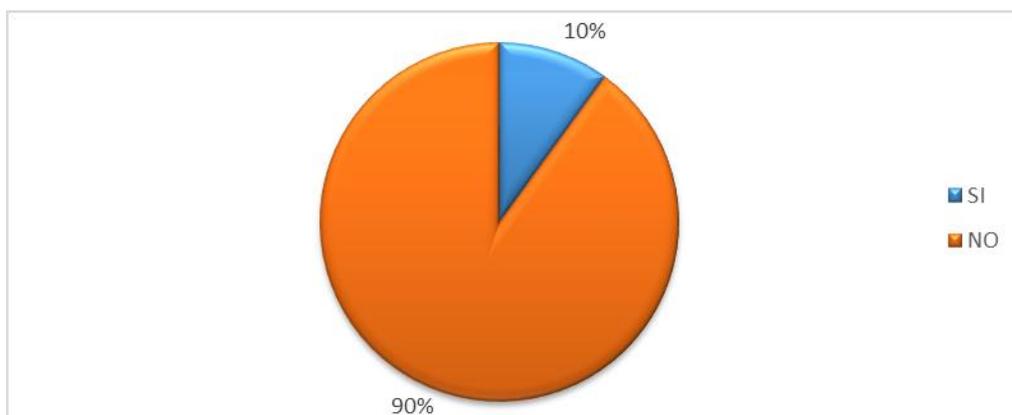
A. Pregunta No 5: ¿Existe un Manual de Políticas y Procedimientos establecidos en la Empresa?

B. Objetivo: Conocer si la Comercial San Diego posee Manual de Políticas y Procedimientos

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	10%
NO	18	90%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos en la investigación, se determinó que el 90% de los empleados encuestados afirman que no existe un manual de políticas y procedimientos, mientras que el 10% restante expresan que si lo posee.

F. Interpretación: El Manual de Políticas y Procedimientos, es un Manual que se utiliza dentro de un área, departamento, Dirección, Gerencia u Organización. En este Manual se debe contestar la pregunta sobre lo qué hace (Políticas) y cómo hace (Procedimientos) el área, Departamento, dirección, Gerencia u Organización para administrar para controlar los procesos de calidad de los servicios ofrecidos.

4.6 Reclutamiento, Selección, Inducción y Supervisión del Personal

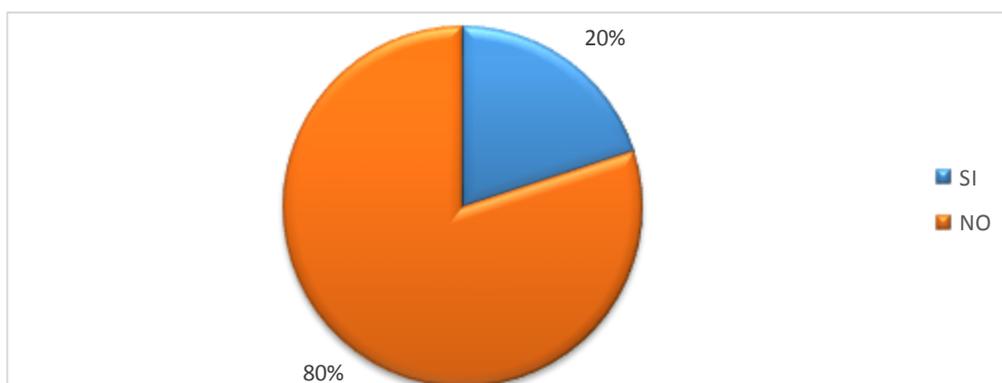
A. Pregunta No 6: ¿Posee la Empresa un programa de Reclutamiento, Selección, Inducción y Supervisión del Personal?

B. Objetivo: Conocer si la comercial San Diego cuenta con un programa de Reclutamiento, Selección, Inducción y Supervisión del Personal.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	20%
NO	16	80%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Según lo expresado por el 80% de los trabajadores encuestados la comercial no cuenta con un programa de reclutamiento, selección, inducción y supervisión y un 20% de los trabajadores exponen que si lo poseen.

F. Interpretación: Se llama Reclutamiento, al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo; Selección, de personal una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante de reclutamiento, se da inicio al proceso de selección que consta de pasos específicos que se siguen para saber cuál solicitante cubrirá el puesto vacante; Inducción, del personal consiste en brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñara los fines de la empresa y la estructura de esta; Supervisión del Personal, es la constante observación identificación análisis y registro de todas y cada una de las actividades que se lleva a cabo dentro de un área específica.

4.7. Control Interno

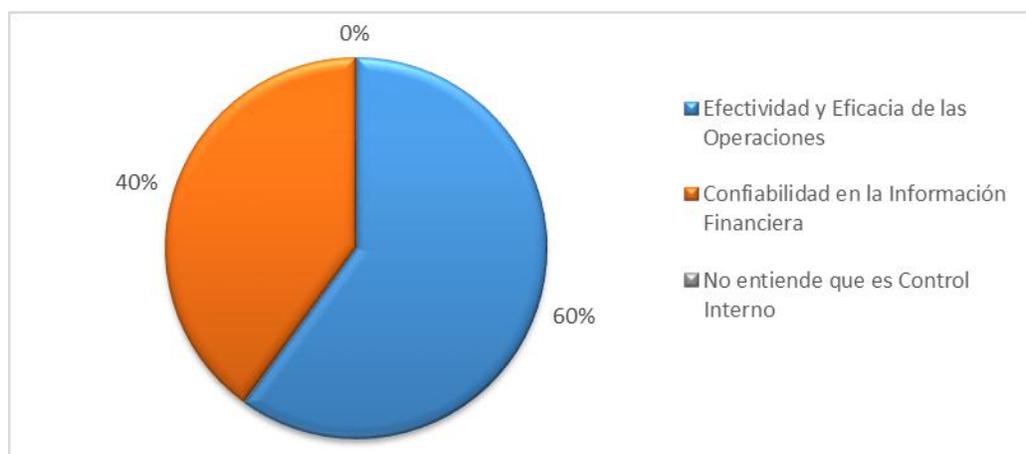
A. Pregunta No 7: ¿Qué entiende usted por Control Interno?

B. Objetivo: Conocer si los empleados de la comercial San Diego tienen conocimiento de Control Interno.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Efectividad y Eficacia de las Operaciones	12	60%
Confiabilidad en la Información	8	40%
No entiende que es Control Interno	0	0%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados el 60% definen control interno como la Efectividad y Eficacia de las Operaciones y el restante 40% como confiabilidad en las operaciones.

F. Interpretación: El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y finalmente salvaguarda de activos.

4.8 Evaluación del Control Interno

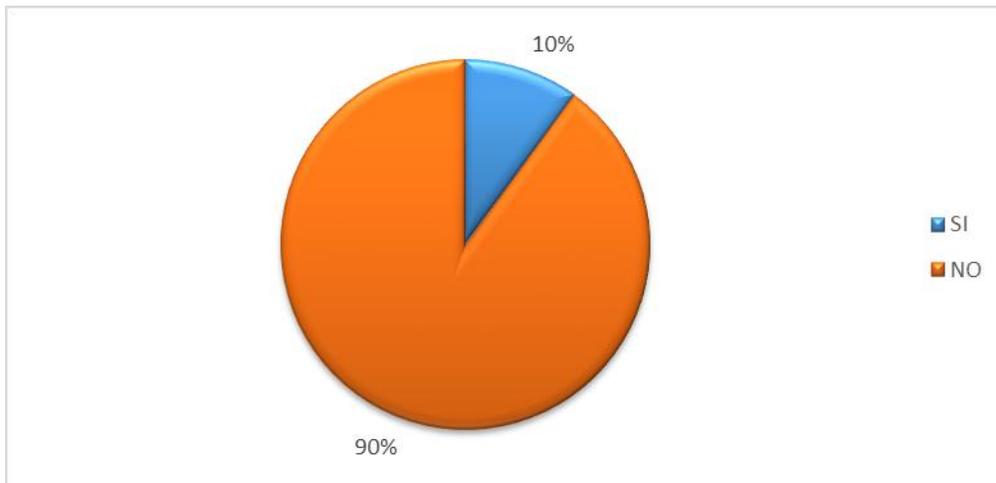
A. Pregunta No 8: ¿La Empresa realiza Evaluación del Control Interno?

B. Objetivo: Conocer si la Comercial San Diego realiza Evaluación del Control Interno

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	10%
NO	18	90%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Como resultado de las encuestas realizadas a los empleados de la comercial el 90% supone que la empresa no realiza una evaluación de control interno, mientras que el 10% alega que si realizan dicha evaluación.

F. Interpretación: La Evaluación del Control Interno es el proceso realizado por la Administración, el Auditor Interno y el Auditor Externo. Los resultados de la evaluación deberán ser comunicados al responsable del área o actividad en la cual se encontró dicha deficiencia, para su corrección posterior. En el caso de que el Auditor Interno o el Auditor Externo sean las que encontraron la deficiencia estos deberán dar sugerencias y recomendaciones de cómo solucionarla.

4.9 Respuesta al Riesgo

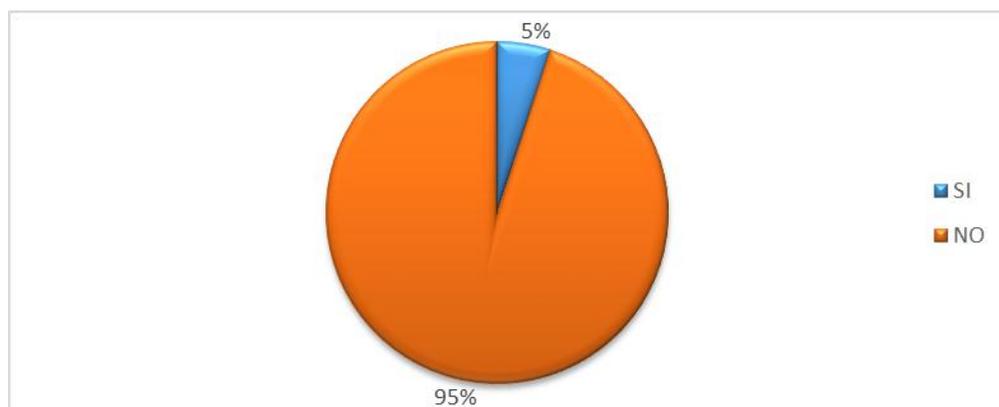
A. Pregunta No 9: ¿Cuenta con un plan para minimizar los Riesgos?

B. Objetivo: Conocer si la Comercial San Diego posee planes para minimizar los posibles Riesgos que enfrenta.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	5%
NO	19	95%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos mediante las encuestas realizadas a los empleados de la comercial se pudo determinar con un 95% que no se posee un plan para la minimización de riesgos y el 5% asegura que si lo tienen.

F. Interpretación: Las respuestas al Riesgo 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 costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas; Evitar, consiste en eliminar la amenaza eliminando la causa que puede provocarla; Reducir, busca reducir la probabilidad o las consecuencias de sucesos adversos a un límite aceptable antes del momento de activación; Compartir, la transferencia del riesgo busca trasladar las consecuencias de un riesgo a una tercera parte junto con la responsabilidad de la respuesta; Aceptar, esta estrategia se utiliza cuando se decide no actuar contra el riesgo antes de su activación.

4.10 Control Interno y Evaluación de Riesgos

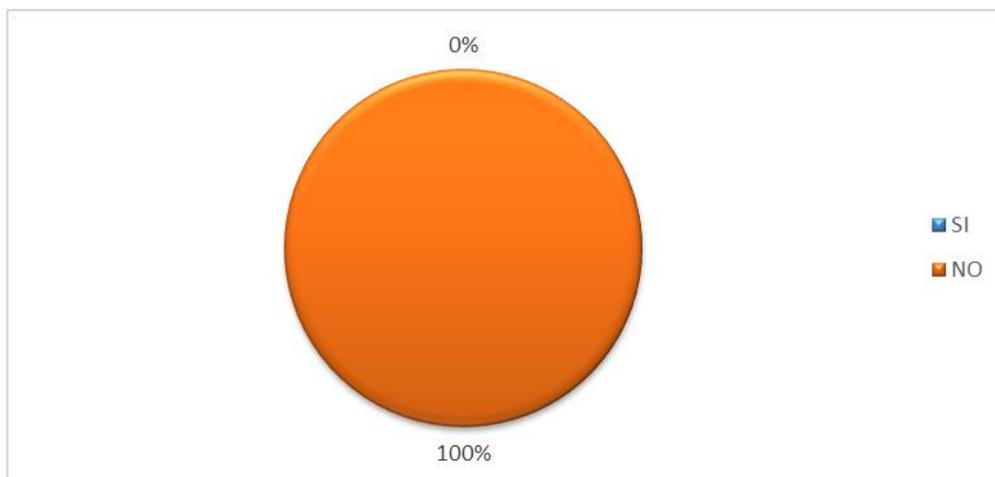
A. Pregunta No 10: ¿Posee procedimientos de Control Interno para la Evaluación de Riesgos en los procesos que ejecuta la entidad?

B. Objetivo: Identificar si la Comercial San Diego Posee procedimientos de Control Interno para Evaluar riesgos.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% afirma que la empresa no cuenta con procedimientos de control interno para evaluar los riesgos en los procesos que se realizan en la comercial.

F. Interpretación: Los procedimientos de Control Interno son procesos llevados a cabo por la dirección, los gerentes y el resto del personal destinado a establecer estrategias para toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estén dentro de los límites de disposición al riesgo, a fin de proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la organización.

4.11 Riesgos de la Comercial

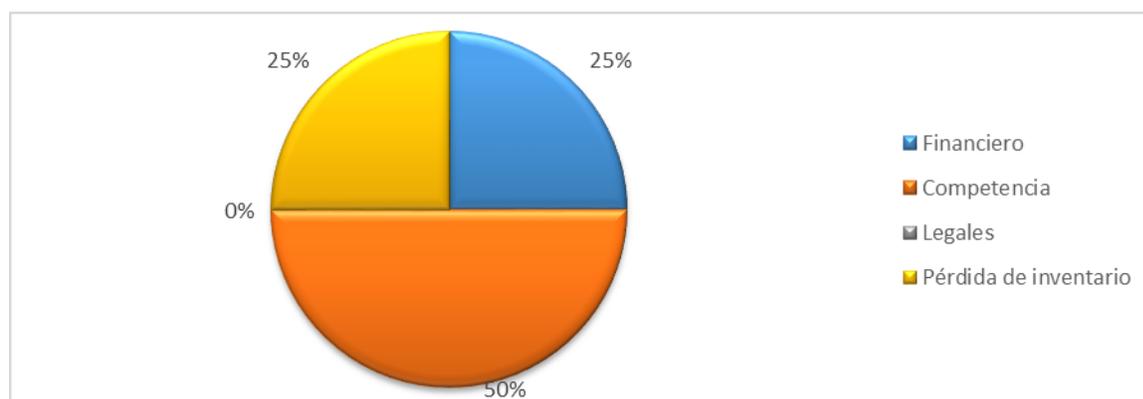
A. Pregunta No 11: ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa?

B. Objetivo: Identificar los principales Riesgos que tiene la comercial San Diego

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Financiero	5	25%
Competencia	10	50%
Legales	0	0%
Pérdida de inventario	5	25%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Mediante los resultados obtenidos en las encuestas realizadas en la comercial de logro identificar que el 50% considera que el principal riesgo que tiene la comercial es la competencia, el 25% considera que la comercial tiene riesgos financieros y el 25% que son las pérdidas en el inventario.

F. Interpretación: El Riesgo financiero hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de una inversión, debida a los cambios producidos en el sector en el que se opera y a la inestabilidad de los mercados financieros, es decir, cambios en el mercado, cambios en las tasas de interés, riesgos de liquidez, de crédito entre otros. El Riesgo de Competencia es la probabilidad de que la empresa no pueda competir ante las demás empresas ofreciendo mejores productos y precios a los clientes. Los Riesgos Legales es la posibilidad de ser sancionados, multados u obligados a pagar daños de castigo como resultados de acciones supervisoras o de acuerdos privados de las partes. Perdidas en el Inventario no son los robos, daños u obsolescencia de la mercadería destinada para la venta de una empresa.

4.12 Documentación Comercial

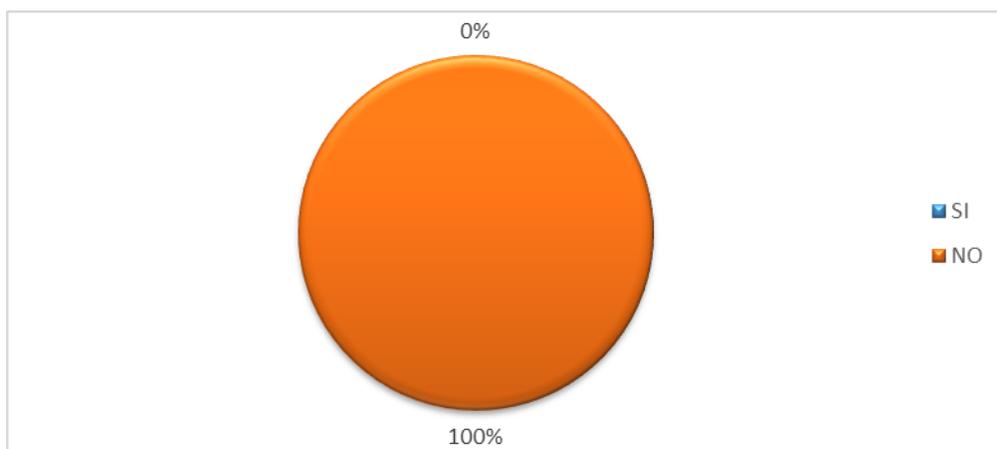
A. Pregunta No 12: ¿Existen formularios y/o documentos para las funciones financieras y administrativas de la empresa?

B. Objetivo: Conocer si la Comercial San Diego posee Documentación que respalde las actividades que realiza.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	20	100%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: según lo expresado en las encuestas realizada en la comercial el 100% afirma que no existen formularios o documentos para las diferentes funciones financieras y administrativas de la comercial.

F. Interpretación: La Documentación Comercial son todos los comprobantes, formularios y documentos extendidos por la empresa que respaldan las actividades y operaciones que realiza la empresa de acuerdo con los usos, costumbres generalizadas y que dictan las disposiciones legales.

4.13 Segregación de Funciones

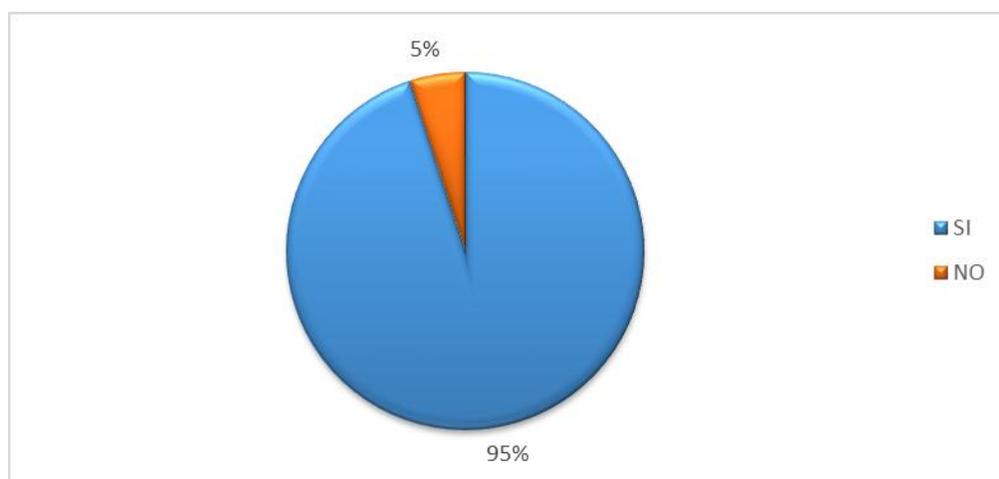
A. Pregunta No 13: ¿Existe Segregación de Funciones?

B. Objetivo: Conocer si en la Comercial San Diego Segregación Funciones

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Del total de trabajadores encuestados se determinó que el 95% afirmaron que en la comercial existe la segregación de funciones, mientras que el 5% expresa que no las hay.

F. Interpretación: La Segregación de Funciones es un Principio de Control Interno destinado a prevenir o reducir el riesgo de errores o irregularidades, y en especial en el fraude interno en las organizaciones. Su función es la de asegurar que un individuo no pueda llevar a cabo todas las fases de una operación/transacción, desde su autorización, pasando por la custodia de activos y el mantenimiento de los registros maestros necesarios.

4.14 Información Financiera

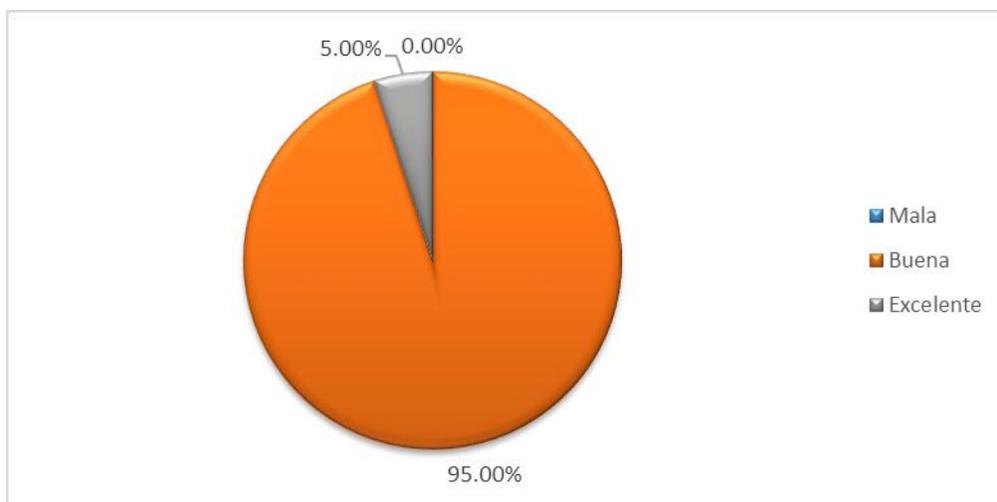
A. Pregunta No 14: ¿Cómo considera usted que la información Financiera contable es, de acuerdo a los controles que existen?

B. Objetivo: Identificar si la Información Financiera es adecuada a Controles Internos que existen en la Comercial San Diego.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Buena	19	95%
Excelente	1	5%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Según lo expresa el total de encuestados el 95% considera que la información financiera contable es buena y el 5% la considera excelente.

F. Interpretación: La Información Financiera Contable que maneja la Comercial debe estar basada en Controles Internos ya que es de mucha importancia la información que se genera para la Gerencia y los interesados para la buena toma de decisiones, esta información debe ser oportuna presentándose, Diariamente, Semanalmente, Quincenalmente o Mensualmente, esto dependerá de la actividad de cada empresa y de los interesados.

4.15 El Control Interno Ayuda al Logro de los Objetivos de la Comercial

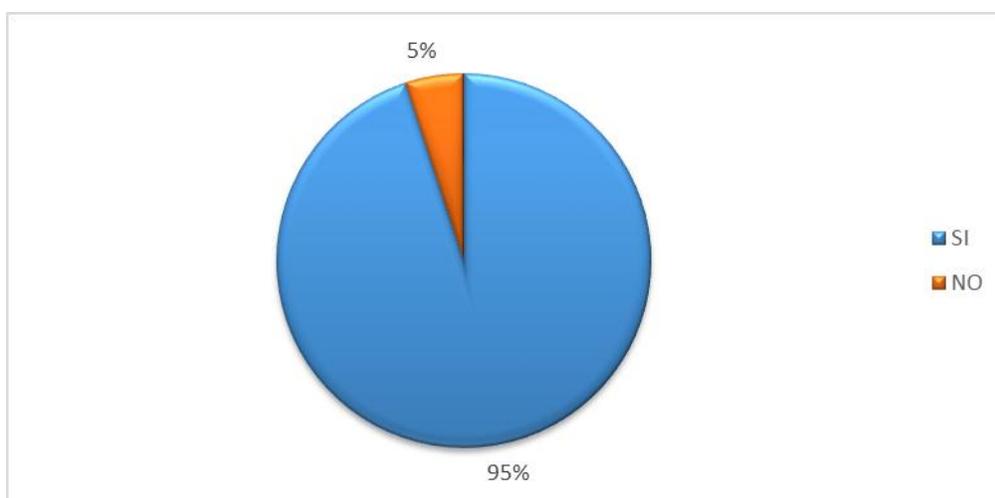
A. Pregunta No 15: ¿Considera usted que el Control Interno contribuye al logro de los objetivos en las operaciones contables?

B. Objetivo: Conocer si los empleados consideran que el Control Interno ayuda al logro de los objetivos de las operaciones Contables de la Comercial San Diego.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	95%
NO	1	5%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Según lo expresado en las encuestas el 95% de los trabajadores consideran que el control interno contribuye al logro de los objetivos en las operaciones contables y el 5% piensa que no contribuye.

F. Interpretación: El control Interno está enfocado al logro de los objetivos de una entidad y se expresa en cuatro categorías: Estrategia, objetivos a alto nivel alineados con la misión de la entidad; Operaciones, objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos; Información, objetivos de fiabilidad de la información suministrada; Cumplimiento, objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

4.16 Seguimiento

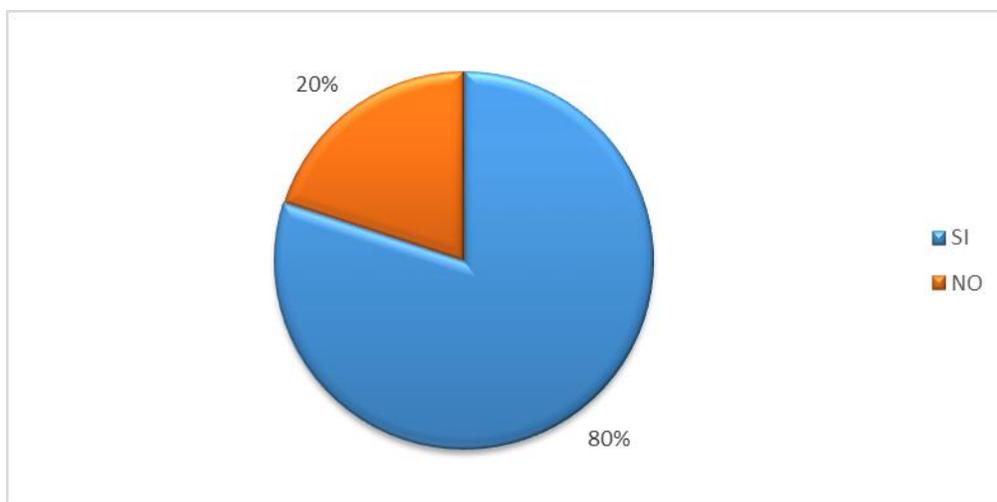
A. Pregunta No 16: ¿Existe una persona encargada de dar seguimiento a los Errores o Anomalías dentro de la empresa?

B. Objetivo: Conocer si hay una persona encargada de dar Seguimiento a los Errores o Anomalías de la Comercial San Diego.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	80%
NO	4	20%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: De los resultados obtenidos de las encuestas el 80% testifica que existe un encargado de dar seguimiento a los errores y anomalías de la empresa y el 20% asegura que no hay un encargado.

F. Interpretación: Debe haber una persona responsable que dé Seguimiento (Encargados, Jefes, Supervisores) a los Errores o Anomalías que surgen dentro de la entidad, ya que toda empresa debe existir tal persona para que disminuya los riesgos de malversación de fondos o de fraude y que de manera objetiva e independiente. Si son detectados por el Auditor Interno o el Auditor Externo estos deberán dar las recomendaciones respectivas para su corrección.

4.17 Monitoreo

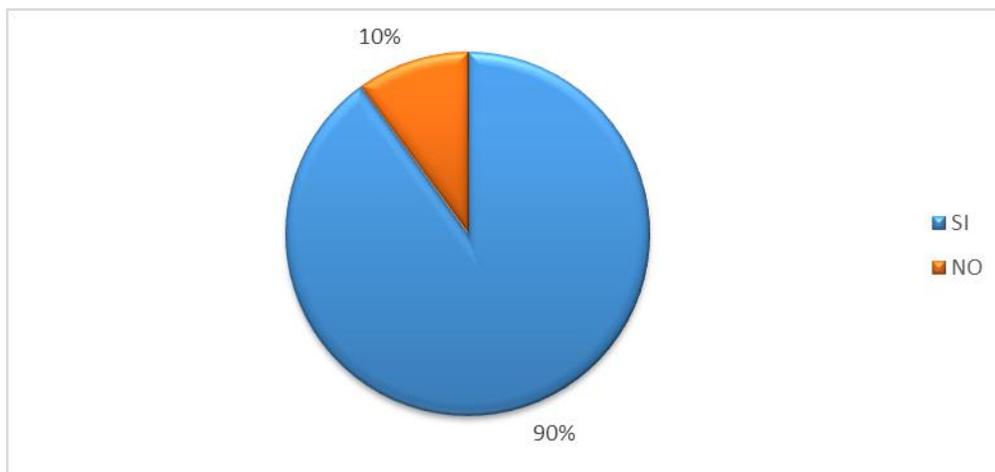
A. Pregunta No 17: ¿Existe una persona encargada de Monitorear el funcionamiento adecuado dentro de las instalaciones?

B. Objetivo: Conocer si hay una persona encargada de Monitorear el adecuado uso de las instalaciones de la Comercial San Diego.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	90%
NO	2	10%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Con base a los resultados obtenidos en la investigación el 90% de los trabajadores afirman que existe un encargado de monitorear el adecuado funcionamiento de las instalaciones. Mientras que el 10% de los trabajadores afirma que no existe un encargado de monitorear el funcionamiento de las instalaciones

F. Interpretación: Monitorear es el proceso que evalúa la calidad del Control Interno en el tiempo, y por supuesto la encargada de evaluar el Control Interno en las empresas, para determinar si este está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones, asimismo las regulaciones también pueden comunicar a la entidad disposiciones u otras materias que afecten las funciones o los procesos de administración los auditores internos y externos generalmente proponen recomendaciones para fortalecer la administración.

4.18 COSO I y COSO II

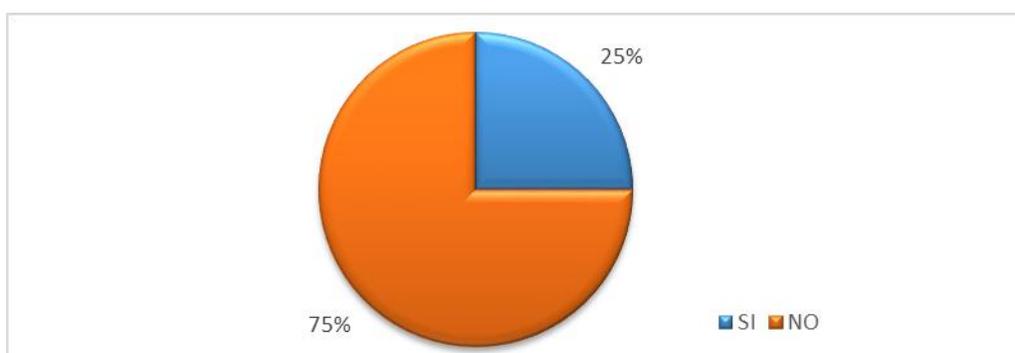
A. Pregunta No 18: ¿Tiene conocimiento de lo que es COSO I y COSO II?

B. Objetivo: Conocer cuántos empleados de la Comercial San Diego tienen conocimiento de COSO I y COSO II.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	5	25%
NO	15	75%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Según la investigación realizada en la comercial se detectó que el 75% de los trabajadores no tienen conocimiento de que es COSO I y COSO II, mientras que el 25% si lo conocen.

F. Interpretación: COSO I define el control interno como un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; Confiabilidad de la información financiera; Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables; COSO II Proporciona un foco más profundo y extenso sobre la identificación, y evaluación y gestión integral de riesgo prioriza la visión del evento por sobre la del riesgo esto no constituye al marco del control interno, sino que lo incorpora como parte de él permitiendo que la compañía mejore sus prácticas de control interno o decidir encaminarse a un proceso más completo de gestión de riesgo.

4.19 Necesidad de un Documento de Control Interno

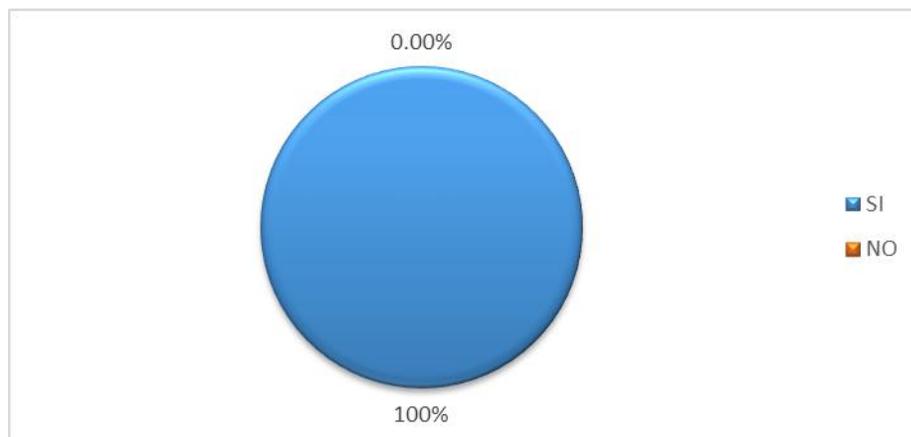
A. Pregunta No 19: ¿Considera usted necesario que se formule un documento que contenga, de forma detallada y actualizada, los procedimientos para el Control Administrativo y Contable con base a COSO I y II?

B. Objetivo: Conocer si para los empleados es necesario que se formule un documento que contenga de forma detallada y actualizadas los procedimientos contables y administrativo.

C. Presentación de Resultados:

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	100%
NO	0	0%
Total	20	100%

D. Presentación Grafica



E. Análisis: Según lo expresa la investigación realizada el 100% de los trabajadores consideran necesario la formulación de un documento que contenga de forma detallada los procedimientos para el control administrativo y contable.

F. Interpretación: Para la documentación de los procesos contables y administrativos es necesario la elaboración de un Manual de Control Interno con base a las normativas existentes COSO I y II, el cual contiene los siguientes componentes: Entorno Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación del Riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo. los cuales contribuirán a la eficiencia y eficacia.

CAPITULO V:

“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE Y ADMINISTRATIVO BAJO EL ENFOQUE COSO I Y II APLICADO A LA COMERCIAL SAN DIEGO, DEDICADA A LA VENTA DE PRODUCTOS DE LA CANASTA BÁSICA EN JUCUAPA, DEPARTAMENTO DE USULUTÁN.”

INTRODUCCIÓN

La presente Propuesta de un Sistema de Control Interno Contable y Administrativo bajo el enfoque COSO I y II aplicado a la Comercial San Diego, dedicada a la Venta de Productos de la Canasta Básica en Jucuapa, Departamento de Usulután, es una herramienta para mejorar las operaciones contables y administrativas que ha venido realizando la comercial hasta la actualidad.

El contenido de la presente propuesta está compuesta por: visión, misión, valores éticos, organigrama, código de ética, manual de políticas y procedimientos contables y administrativos, matriz de riesgo, los formularios de control de las actividades contables y administrativas, los informes dirigidos a la gerencia, finalizando con el monitoreo que deberá realizar la gerencia con el apoyo de los jefes encargados de cada uno de los establecimientos.

Además, se proporciona un listado de riesgos internos y externos a los que se encuentra expuesta la comercial San Diego, para que estos sean tomados en cuenta, en la toma de decisiones debido a que estos pueden afectar el interés económico de la empresa.

El propósito es darlo a conocer al propietario, gerente general, contador, jefes encargados de cada establecimiento y al resto del personal operativo, para que cada uno de estos conozca el rol que debe desempeñar como miembro del personal, además de cómo debe desarrollarlo, hemos elaborado los respectivos manuales de funciones para cada una de los cargos, asimismo los respectivos controles que contribuirán al mejoramiento de las actividades de control contables y administrativas.

Con la presente propuesta se espera que el personal mejore los procesos contables y administrativos que actualmente llevan a cabo, asimismo que pongan en práctica los procesos y controles con los que no contaba la comercial y que a hora se proponen con el objetivo de disminuir el riesgo es sus actividades.

5.1 FASE I PLAN GENERAL

GENERALIDADES

La aceptación del diseño de una propuesta de un sistema de control interno basado en modelo COSO I y II, que contribuya a mejorar los procesos Contables y Administrativos en la Comercial San Diego y sus tres sucursales, permite que procedamos a la elaboración del diseño de un sistema de control interno bajo los componentes del COSO I y II.

IMPORTANCIA

El sistema servirá de ayuda, al proporcionar una herramienta para mejorar los procesos contables y administrativos, donde la comercial San Diego está presentando inconvenientes, asimismo el sistema contribuirá a las actividades que realicen los empleados para poder efectuar de forma eficiente sus funciones mediante procedimientos adecuados.

Habiendo confirmado la viabilidad de la elaboración de una propuesta de diseño de un Sistema de Control interno basado en el modelo COSO I y II, determinamos los parámetros y delimitaciones, proporcionando la definición de sus componentes, cual es la importancia que éstos representan en el diseño de nuestro sistema, así como también la relación que cada uno de los criterios posee con respecto a los componentes que lo integran.

OBJETIVOS

Objetivo General:

Dar a conocer la presente propuesta de un sistema de control interno basado en el informe COSO I y II, que ayude al mejoramiento de los procesos contables y administrativos para el logro de los objetivos que posee la comercial San Diego.

Objetivos Específicos:

- Contribuir al mejoramiento de los procesos contables y administrativos del control interno Informal, utilizado actualmente por la comercial San Diego que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.
- Brindar políticas y procedimientos a los rubros de mayor riesgo contable que afectan la fiabilidad de la información financiera debido a la implementación de un Control Interno

Informal en la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.

- Proporcionar procesos administrativos que mejoren la eficiencia y efectividad en la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en la ciudad de Jucuapa, Departamento de Usulután.
- Dar una respuesta razonable a los riesgos potenciales contables y administrativos a los que está expuesta financieramente la comercial San Diego, que se dedica a la venta de productos de la canasta básica, ubicada en Jucuapa, Departamento de Usulután.

ALCANCE

El Sistema de Control Interno con base al modelo COSO I y II, será aplicable por el personal administrativo y operativo que tengan la capacidad técnica para emplearlo, en la Comercial San Diego y sus tres sucursales.

RESPONSABLES

En la Comercial San Diego los pilares son la Gerencia General en conjunto, Supervisor, los Encargados de cada una de las Sucursales y el Contador General, siendo los responsables de revisar, modificar y actualizar el Manual de Control Interno por lo menos una vez al año.

Los encargados de difundir la aplicación del Manual de Control Interno son el Gerente General y/o Encargados de cada Sucursal, así mismo son responsables de la supervisión de su cumplimiento, porque todo el elemento humano tiene el deber de la consecución de objetivos en la entidad.

5.2 FASE II APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE COSO II

5.2.1 ENTORNO DE CONTROL

a) Filosofía de la Gestión de Riesgos

La Gerencia General proporcionará a la empresa el personal competente que pueda identificar, evaluar, y gestionar en amplia visión los riesgos en todos los departamentos a fin de mejorar el entendimiento y manejo de los riesgos. El personal de la empresa apoyará a los jefes encargados de la empresa en la creación de cartera de riesgos y así considerarán todos los diferentes riesgos en la toma de decisiones.

La Gerencia General deberá analizar la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que este puede causar en la empresa, decidiendo que acciones se tomarán para minimizar el nivel de riesgo que puede generar falta de información, así como también la falta de disponibilidad del recurso humano.

La Administración deberá establecer procedimientos para dar seguimiento a las acciones tomadas cuando se detectan riesgos por la administración, con el propósito de poder medir la efectividad de las acciones.

La Gerencia General realizará un seguimiento de cumplimiento de políticas, procedimientos y el estado de cómo se encuentra la empresa en la gestión de riesgo además debe generar y documentar informes sobre los riesgos significativos y deficientes.

b) Apetito al Riesgo

Es la cantidad de riesgo en un nivel amplio que la alta gerencia está dispuesta a aceptar para generar valor, se considera en el establecimiento de la estrategia y permite el alineamiento de la organización, las personas, procesos e infraestructura el cual debe expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

c) Consejo de Administración/Dirección

La Gerencia General, Jefes de cada Departamento y empleados que tengan personal bajo su cargo deben transmitir a todos los niveles de la organización de manera explícita, pertinente y permanente su compromiso y liderazgo respecto a la misión (Anexo 1), visión (Anexo 2), controles internos, valores éticos (Anexo 3) y cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La Administración será la responsable de desarrollar y mantener un estilo de gestión que le permita ser asertivos en su comunicación con el personal, lograr participación, administrar un nivel de riesgo, orientado a la medición del desempeño y que promueva una actitud positiva hacia mejores actividades de control.

La Administración será responsable de aplicar controles administrativos, estableciendo en los manuales la evaluación del desarrollo de las actividades del personal en una forma armonizada y saludable, retroalimentando y permitiendo la reorientación de las metas individuales.

La Gerencia General debe tener mucho interés en un control interno efectivo de esta forma los empleados se desempeñarán en un ambiente que les facilite tanto la comprensión y respeto por el control interno, como la motivación para la sugerencia de medidas que fomenten su perfeccionamiento.

Los responsables de cada departamento y los encargados de cada sucursal tendrán la responsabilidad de promover en el personal la actividad positiva y acciones abiertas en la supervisión en las áreas de gestión. Los diferentes departamentos serán responsables de aplicar mecanismos orientados a incentivar y mantener las buenas prácticas y logros sobresalientes, con el fin de fortalecer la motivación individual, participativa y colectiva del equipo de trabajo.

La Gerencia General debe establecer procedimiento de encuestas que le proporcionen un mayor conocimiento de la entidad lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambios. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las fortalezas y debilidades en la cultura de riesgo de la empresa. Además, deberán realizar exámenes de mercado para conocer mejor las oportunidades y amenazas que se le presenten.

d) Integridad y Valores Éticos

Actualmente la comercial San Diego no cuenta con un código de ética y valores institucionales establecidos, por lo que esta deberá implementar un código de ética y los valores institucionales adecuados y apegados para el logro de sus objetivos, por los que se tomó a bien proponer un código de ética (Anexo 4).

e) Compromiso de la Competencia Profesional

Compromiso de Competencia Profesional

La Comercial San Diego actualmente no cuenta con un programa de capacitación para su personal administrativo y operativo por lo que se tendrá que implementar un plan de capacitación continua para la optimización de sus operaciones y cumplir con las leyes y normas vigentes.

Tema	Dirigido	Periódicas
Atención al Cliente	Todo el personal	Anualmente
Obligaciones Formales y Sustantivas	Administración y Contador	Anualmente
NIIF para PYMES	Contador	Anualmente
Reformas Tributarias	Contador	Semestralmente
Motivación al Personal	Administrador	Trimestralmente
Marketing	Administrador	Semestralmente
Prevención de Riesgos	Administrador	Anualmente

f) Estructura organizativa

Una estructura organizativa permitirá reconocer la jerarquía, las responsabilidades, los niveles de autoridad y las dependencias que se tienen en la comercial, por esta razón deberá de implementar un organigrama adecuado y darlo a conocer a sus empleados. (Anexo 5)

g) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La Comercial San Diego no cuenta en la actualidad con un manual de función de puestos y responsabilidades por lo que deberá implementar un manual que plasme las funciones básicas y elementales que cada uno de los componentes de la estructura organizativa realiza (Anexo 6).

h) Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

La Gerencia General conducirá y tratará al personal de la empresa de manera justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia. Estableciendo normas de orientación,

adiestramiento, evaluación, promoción, compensación, y manejo esperado de niveles de integridad, comportamiento ético.

La Gerencia General y los Jefes establecerán los procedimientos de contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, los cuales deben corresponder con los propósitos enunciados en la política.

Los Jefes de cada Departamento deberán respetar y acatar las políticas y prácticas formalizadas en los manuales, instructivos y documentos de la empresa para la administración y mejoramiento del capital humano.

El trabajo de los empleados deberá ser evaluado periódicamente de acuerdo al Manual de Funciones y Responsabilidades; su rendimiento deber estar acorde a los parámetros establecidos por cada departamento. El jefe de cada departamento será el responsable de la evaluación del personal a su cargo y los resultados deberán archivar en el expediente del empleado.

Todo personal a excepción de la Gerencia General y Jefes de cada Departamento deberán marcar o registrar su entrada y salida al lugar de trabajo. El control respectivo se hará a través de los medios que establezca la gerencia o de recursos disponibles que puedan ser con relojes con tarjeta o libros debidamente autorizados, que permitan el control eficiente de asistencia, puntualidad permanencia en el lugar y salida del personal y otros medios establecidos al respecto.

5.2.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

A continuación, se presentan los objetivos propuestos para la Comercial San Diego, para que esta se dirija con mayor seguridad a corto y largo plazo, asimismo para que se posicione en un mejor mercado estratégicamente, permanezca con un nivel de personal apto, y como resultado pueda obtener el logro de los objetivos estratégicos, operativos, cumplimiento y de información propuestos de la siguiente manera:

Objetivos Estratégicos

- Ser la Comercial líder en venta y distribución de producto de la canasta básica En las principales ciudades de la zona Orienta.
- Ser la Comercial líder en venta y distribución de productos de la canasta básica en las Ciudades en las cuales nos encontramos ubicados.
- Incrementar la Cartera de Clientes en un 10% cada año.

Objetivos Operacionales:

- ✓ Mantener el mejor recurso humano, en cada uno de los cargos dentro de la Comercial San Diego.

Evaluar el Control Interno en cada una de las áreas de la Comercial San Diego.

Objetivos de Cumplimiento:

- ✓ Cumplir con todas las Normas y Leyes vigentes nacionales e Internacionales que rigen las operaciones Administrativa y Contable de la Comercial San Diego.

Objetivos de Información:

- ✓ Preparar Informes Contables y Administrativos periódicamente para la toma de decisiones de la Gerencia.
- ✓ Preparar Informes Administrativos y Contables de manera fiable para operaciones con terceros.

5.2.3 IDENTIFICACION 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 Comercial San Diego, a corto y a largo plazo, provenientes de sucesos internos y externos.

La Administración debe 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. A continuación, se presenta un listado de los Riesgos Internos y Riesgos Externos a los que se encuentra expuesta la Comercial San Diego.

Internos	Externos
Imagen de la empresa	Mercados
Información no confiable	Factores Ambientales
Falta de documentación de Informes	Robo
Inadecuada seguridad	Catástrofe Naturales
Falta de políticas internas	Cambios en el entorno
Falta de capacitación a los empleados	Legales
Falta de inscripción de contratos de trabajadores	Falta de contratos de arrendamiento
Perdida de inventarios	
Falta de Seguros para Siniestro	
Falta de documentación de requisición de mercadería	
Falta de Manual de Inducción y Contratación de Personal	
Falta de una Estructura Organizativa	
Falta de Expediente de Empleados	
Inexistencia de planes de Motivación del Personal	
Medidas de Prevención y Riesgo	

5.2.4 EVALUACION DE RIESGO

Al identificar los riesgos internos y externos a los cuales la Comercial San Diego está expuesta, estos deben ser analizados para verificar el impacto que ocasionaran en el curso normal de las operaciones, de forma que puedan tomarse las medidas preventivas y correctivas en forma adecuada. Inexactitud

Análisis de Riesgo Interno:

A continuación, se presentan los Riesgos Internos y la forma en que se manifiesta en las operaciones de la Comercial San Diego:

Riesgos Internos	Manifestación del Riesgo
Imagen de la empresa	Atención al Cliente Presentación del empleados Presentación de los productos Condiciones higiénicas de los establecimientos.
Información no confiable	Incertidumbre o inadecuada toma de decisiones.
Falta de documentación de Informes	Posible inexactitud de los informes financieros. Equivocada toma de decisiones.
Inadecuada seguridad	La posible ocurrencia de Robo de Mercadería o de un asalto en las Instalaciones.
Falta de políticas internas	No existe un reglamento que rija las actividades y conductas del personal
Falta de capacitación a los empleados	Personal no se actualiza conforme a los cambios surgidos en la Comercial.
Falta de inscripción de contratos de trabajadores	Incumplimiento de lo establecido en las leyes laborales.
Perdida de inventarios	Posibles pérdidas monetarias de la comercial. Error en los informes financiera
Falta de Seguros para Siniestro	Posibles pérdidas por ocurrencia de incendios, inundaciones, huracanes, terremotos.
Falta de documentación de requisición de mercadería	No existe un control de requisición mercadería prestada a los otros locales de la comercial.
Falta de Manual de Inducción y Contratación de Personal	No se define el perfil del personal que se desee contratar.
Falta de una Estructura Organizativa	Falta de las líneas de mando y responsabilidad de las distintas áreas

Riesgos Internos	Manifestación del Riesgo
Falta de Expediente de Empleados	Falta de registros de los empleados.
Inexistencia de planes de Motivación del Personal	Personal no recibe incentivos para realizar su trabajo con mayor entusiasmo y dedicación.
Medidas de Prevención y Riesgo	No poseen señalizaciones de acceso restringido y rutas de evacuación.

Análisis de Riesgo Externo

Seguidamente se presentan los Riesgos Externos y la forma en que se presentan en las operaciones de la Comercial San Diego:

Riesgos Externos	Manifestación del Riesgo
Mercados	Competencia
Factores Ambientales	Debido a factores ambientales pueden interrumpirse la ejecución de proyectos y tener pérdidas económicas
Robo	Robo de Mercadería
Catástrofe Naturales	Incendio, Inundaciones, terremotos erupciones Volcánicas, Perdidas de activo, daños a las Instalaciones.
Cambios en el entorno	Delincuencia, Emigración, Sobre Población,
Legales	Nuevos impuestos Multas, Demandas
Falta de contratos de arrendamiento	Posible desalojo del dueño de los locales.

Para la evaluación del impacto, la probabilidad de los riesgos, los controles que actualmente se ejecutan para cada uno de los riesgos se presente una Matriz de Riesgo en la cual se establecen los diferentes niveles de riesgo (Anexo 7).

5.2.5 RESPUESTA AL RIESGO

Son las diferentes acciones que se toman para afrontar los diferentes riesgos que se presentan en la organización, ya sea evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos.

RESPUESTA A LOS RIESGOS INTERNOS.

RIESGOS INTERNOS	RESPUESTAS AL RIESGO	ACCION A TOMAR
Imagen de la empresa	Elaborar un plan de capacitación de servicio al cliente, para el nuevo personal del área de venta.	Aceptar: contratando a un capacitador de atención al cliente, para que este capacite al personal
Información no confiable	Elaborar documentación de soporte de las actividades que realiza la Empresa y sus respectivos informes.	Evitar: Identificar las actividades que requieren la elaboración de documentación de control para su elaboración.
Falta de documentación de Informes	Elaborar Informes de Respaldo de las actividades de la Empresa.	Evitar: Cuando se tenga elaborada la documentación de soporte de las actividades, se realizará el informe correspondiente donde se detalle de forma de resumida dicha información.
Inadecuada seguridad	Adquirir un sistema de seguridad y vigilancia para las sucursales. Tomar medidas preventivas para la salvaguarda de los activos.	Reducir: Cotizar la adquiriendo un sistema de circuito cerrada para las Sucursales. Además de delegar la protección de los activos (inventario) a los vendedores y al vigilante.
Falta de políticas internas	Elaborar Políticas Internas en la Empresa.	Evitar: Analizar las Actividades de las áreas para la elaboración de las políticas correspondientes y darlas a conocer al personal de la Comercial.
Falta de capacitación a los empleados	Capacitar a los empleados	Evitar: capacitar a los empleados en temas según se requieran, tomando en cuenta el área a la que pertenecen.
Falta de inscripción de contratos de trabajadores	Inscribir contratos en el Ministerio de trabajo.	Evitar: Presentarse en el Ministerio de Trabajo para la inscripción de cada uno de los contratos de los trabajadores.
Perdida de inventarios	Limitar el acceso del personal en las bodegas. Llevar control de cada uno de los productos y verificar su existencia física.	Evitar: colocar carteles de acceso restringido a la bodega y elaborar un control de inventario adecuado.

RIESGOS INTERNOS	RESPUESTAS AL RIESGO	ACCION A TOMAR
Falta de Seguros para Siniestro	Contratar un seguro para siniestros.	Aceptarlo: dada la situación económica la comercial no puede adquirir un seguro contra siniestros para los cuatro establecimientos. Por lo deberá tomar las medidas de prevención correspondiente.
Falta de documentación de requisición de mercadería	Elaborar formularios de requisición de mercadería.	Evitar: elaborar el respectivo formulario de requisición de mercadería, con la adecuada información de referencia para su debido control y registro.
Falta de Manual de Inducción y Contratación de Personal	Elaborar manual de inducción y contratación de personal	Evitar: la Administración deberá elaborar los respectivos manuales de inducción y contratación de personal.
Falta de una Estructura Organizativa	Elaborar organigrama	Evitar: la Administración deberá elaborar el respectivo organigrama y darlo a conocer a cada uno de los empleados.
Falta de Expediente de Empleados	Elaborar expediente para cada empleado.	Evitar: la Administración deberá resguardar toda documentación concerniente a la información persona de cada empleado como: curriculum, solvencia, sanciones.
Inexistencia de planes de Motivación al Personal	Crear planes de motivación al personal	Evitar: será tarea de la administración preparar planes de motivación para el personal administrativo y operativo.
Medidas de Prevención y Riesgo	Colocar las señalizaciones correspondientes. Capacitar sobre las medidas de prevención y riesgo a los empleados de la casa matriz y las distintas sucursales.	Evitar: adquirir las señalizaciones correspondientes y colocarlas en un lugar visible al público.

RIESGOS EXTERNOS	RESPUESTAS AL RIESGO	ACCION A TOMAR
Mercados	<p>Formular nuevas estrategias de mercado para llamar la atención de clientes potenciales.</p> <p>Conocer y evaluar cuales son las empresas competidoras más fuertes y sus estrategias, para tomar en cuenta antes de aplicar y cambiar sus promociones.</p>	<p>Reducir: Analizar el entorno en el cual se encuentra cada uno de los locales para identificar las estrategias a tomar para cada uno de estos.</p>
Robos	<p>Que cada vendedor vigile un pasillo para evitar el hurto de mercadería de los estantes.</p>	<p>Reducir: asignar al personal operativo a la vigilancia de los estantes, y tomar las medidas pertinentes con base a la situación que se le presenten.</p>
Catástrofes Naturales	<p>Elaborar planes de contingencia en caso de la ocurrencia de alguna catástrofe natural.</p>	<p>Reducir: Solicitar capacitación a las instituciones competentes (cruz roja, cruz verde) para que las impartan a los empleados.</p>
Legales	<p>Capacitar al personal administrativo sobre las obligaciones legales a las que está sujeta la empresa.</p>	<p>Reducir: Consultar cada una de las instituciones que rigen las actividades económicas de la comercial para poner al día al personal de las nuevas reformas y nuevas leyes.</p>
Asalto	<p>La Administración deberá elaborar políticas de resguardo del efectivo.</p>	<p>Reducir: Evaluar y analizar el movimiento de efectivo en cada uno de los locales para establecer una política de control adecuada para el resguardo del efectivo, remesándolo de manera diaria.</p>
Falta de contratos de arrendamiento	<p>Celebrar contrato de arrendamientos</p>	<p>Evitar: presentarse ante un Notario para la elaboración del respectivo contrato de arrendamiento.</p>

5.2.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

Actualmente la Comercial San Diego no cuenta con políticas y procedimientos para la realización de las actividades de control, por lo que se toma a bien proporcionar un manual de políticas y procedimientos de control internos, y sus respectivos formularios de control, continuación se detallan estos:

Se propone un Manual de Políticas y Procedimientos Contable y Administrativo (Anexo 8), para mejorar las actuales actividades de control y establecer las políticas de las cuales carece la empresa en la actualidad.

Además, se elaboraron Documentos Propuestos (Anexo 9), que contribuyan a llevar un control contable y administrativo más eficiente, estos se detallan a continuación:

- ✓ Vale de Caja (Anexo 9-1),
- ✓ Conciliación Bancaria (Anexo 9-2)
- ✓ Recibo de Ingreso a Caja (Anexo 9-3)
- ✓ Corte de Caja (Anexo 9-4)
- ✓ Liquidación de Efectivo Diario (Anexo 9-5)
- ✓ Solicitud de Liquidación y restablecimiento de fondo de caja chica (Anexo 9-6)
- ✓ Arqueo de Caja (Anexo 9-7
- ✓ Análisis de Antigüedad de saldos (Anexo 9- 8)
- ✓ Tarjeta de control de créditos (Anexo 9-9)

- ✓ Carta recordatorio de pago (Anexo 9-10)
- ✓ Tarjeta de almacén (Kardex) (Anexo 9-11)
- ✓ Recepción de bodega (Anexo 9-12)
- ✓ Requisición de mercadería (Anexo 9-13)
- ✓ Solicitud de compra (Anexo 9-14)
- ✓ Tarjeta de activo fijo (Anexo 9-15)
- ✓ Solicitud de transferencia de activo fijo (Anexo 9-16)
- ✓ Solicitud de retiro o desapropiación de activo fijo (Anexo 9-17)
- ✓ Cheque comprobante (Boucher) (Anexo 9-18)
- ✓ Pagare (Anexo 9-19)
- ✓ Acción de personal (Anexo 9-20)
- ✓ Planilla de pago (Anexo 9-21)
- ✓ Recibo de pago (Anexo 9-22)
- ✓ Contrato Individual de Trabajo (Anexo 9-23)

5.2.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

a) Adecuación de los sistemas de información y comunicación:

Es responsabilidad de la Gerencia General desarrollar un sistema de información de acuerdo a la misión, visión objetivos y metas establecidos por la Comercial San Diego, debiendo ajustarse a requerimientos internos y externos que faciliten información para la adecuada toma de decisiones. Los sistemas de información diseñados deben apoyar la toma de decisiones y la gestión de riesgos que lleva a cabo la empresa.

Es importante que la Gerencia General envíe un mensaje a todo el personal de la Comercial San Diego para resaltar sus responsabilidades ante la Administración de Riesgo. Los Jefes de cada Departamento y Sucursal son responsables de resaltar la importancia que el personal debe entender su rol en la gestión del riesgo, así como su contribución individual en relación con el trabajo de otros.

La comercial debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Los sistemas de información deberán cumplir la función de sustentar la formulación y supervisión de los planes anuales de trabajo y la comparación con las metas establecidas. Es responsabilidad de la Gerencia General, la divulgación del Control Interno a todos los departamentos y áreas de la empresa, así como todos los documentos normativos internos y externos que se relacionen con el que hacer empresarial.

La Gerencia General en coordinación con los jefes de departamentos y sucursales deberá elaborar y proponer una política de comunicaciones, que garantice la adecuada difusión de la información a todos los niveles internos y externo de la empresa. En lo que se refiere la comunicación e información de los lineamientos de control interno de la Comercial San Diego y cualquier otro documento normativo internos y externos que se relacionen con el que hacer de la Comercial, la Administración y todas las jefaturas, serán responsables de asegurar el conocimiento pleno de dichos documentos por parte del personal operativo.

b) Proceso de Identificación, Registro y Recuperación de la Información:

Debe diseñarse un sistema de información que permita identificar, obtener, procesar y divulgar datos relativos a la información financiera, operacional y de cumplimiento legal interna y externa que posibilite la dirección, ejecución y control de sus operaciones acorde a las necesidades de la Comercial San Diego en un contexto de cambios constantes.

c) Características de información

Para garantizar la calidad de la información que se genere en los diversas Sucursales de la Comercial San Diego y que sea útil para la toma decisiones adecuadas, ésta debe reunir las siguientes características: apropiada, oportuna, actualizada, exacta y accesible en cantidad necesaria y en forma pertinente.

Los jefes de las sucursales deberán desarrollar un plan de organización, los métodos y procedimientos para establecer los puntos de control y asegurarse que estas características se cumplen de acuerdo a los procesos que desarrollen.

A continuación, se presentan algunos de los informes propuestos para la comercial San Diego con base a los controles anteriormente mencionados:

ACTIVIDAD	INFORME	PERIODO	ELABORADO POR	DIRIGIDO A	Nº DE ANEXO
Caja	Informe de Caja	Diario	Jefe Encargado de Sucursal	Propietario. Gerente General.	10
Gastos	Informe de Gastos Operativos y Administrativos	Mensual	Gerente General	Propietario. Gerente General.	11
Préstamos Bancarios	Informe de Préstamos Bancarios	Mensual	Contador	Gerente General. Propietario	12
Deudores	Informe de Clientes Deudores	Mensual	Contador	Gerente General Propietario	13
Proveedores	Informe de Proveedores	Mensual	Contador	Gerente General Propietario	14
Planilla	Informe de Personal	Quincenal	Jefe Encargado de Sucursal	Contador	15
Ventas	Informe de Ventas	Semanal	Jefe Encargado de Sucursal	Gerente General Propietario	16

d) Efectividad de la información

Todos los jefes establecerán y mantendrán líneas recíprocas de comunicación a todos los niveles de la empresa, de tal manera que el personal asuma las responsabilidades de sus funciones. Es necesario que cada uno entienda su propio rol en el sistema de control interno y la relación de sus actividades individuales, con el trabajo de los demás y los objetivos empresariales.

Deberán de existir acceso de comunicación oportuna con los usuarios internos y externos, a fin de que la información o inquietudes sean superadas con prontitud. Los resultados obtenidos de las actividades que se realicen en cada dependencia, deberán ser proporcionados tanto a los internos como a los externos involucrados, con oportunidad y en la forma requerida.

La comunicación interna deberá proveer al personal y a la organización en relación con la administración de riesgos lo siguiente: Lenguaje común de riesgo, importancia y relevancia del control a los riesgos, objetivos de la organización, apetito al riesgo, tolerancia al riesgo, comportamientos aceptables y no aceptables son claramente transmitidos al personal, existencia de cuales canales de comunicación externos e internos.

e) Archivo General de la Empresa

Adicionalmente al archivo de la documentación contable que establece llevar la Comercial San Diego, el archivo de la empresa estará conformado por toda la información y documentación de las operaciones financieras, de gestión y de cumplimiento legal que realiza cada departamento de la entidad.

La Gerencia General y los Jefes de Departamentos serán los responsables del proceso de archivar y custodiar la información y/o documentación, que soporta y demuestran las operaciones, a través de los medios más seguros con difícil acceso y utilización; y en una forma ordenada, sea esta electrónica o física. Deberá poseer la seguridad necesaria que la proteja de riesgos; deterioro, robo o cualquier siniestro. Todos los documentos podrán ser consultados siempre y cuando sean autorizados por los jefes correspondientes.

Los diferentes procesos establecidos en la Comercial San Diego, deberán contar con un sistema de información veraz y oportuno que dé respuesta a los entes fiscalizadores al momento de requerirla; así como también para la toma de decisiones de los niveles superiores y evaluación de los procedimientos que le corresponde realizar. La empresa

deberá contar con archivo seguro que guarde los documentos que servirán de respaldos al momento que le sea solicitada información por los entes fiscalizadores o autoridades superiores, de acuerdo con la normativa legal que apliquen.

Toda información que se resguarde en la empresa, deberá ser organizada, de tal manera que se facilite su ubicación al momento de buscarla. Todas las jefaturas serán responsables del archivo de su departamento.

f) Administración del Archivo General

La documentación del archivo de la empresa regirá por los procedimientos que contengan las políticas, ordenamiento, clasificación, resguardo, conservación y eliminación de documentos de la información de la empresa considerando las normas mercantiles y fiscales.

5.2.8 MONITOREO

a) Monitoreo sobre la marcha

La Gerencia General y los Jefes de las Sucursales, estarán en la obligación de realizar actividades de supervisión de forma periódica e integrada, previo y durante la ejecución de las operaciones, con el propósito de comprobar que los subalternos realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos y tomar las acciones correctivas que sean aplicables. Las actividades de control realizadas deberán documentarse.

Los jefes de sucursal serán responsables de la aplicación adecuada de los procedimientos en sus funciones asignadas, de igual forma, serán responsables de verificar que los subalternos realicen sus actividades de conformidad a los lineamientos establecidos en los documentos normativos e institucionales, manual de organización y manual de normas y procedimientos de la empresa.

Las Jefaturas correspondientes deberán establecer las estrategias de acción para impulsar prácticas adecuadas de supervisión y evaluación, a fin de obtener una mejora continua en los procesos de control y medición del desempeño laboral. En todos los niveles de la Comercial San Diego los jefes de las sucursales deben efectuar un monitoreo constante del ambiente interno y externo, de tal manera que les permita tomar las medidas oportunas sobre los factores y condiciones reales o potenciales que pudieran incidir en el desarrollo de sus funciones institucionales, ejecución de planes y cumplimiento de objetivos y metas. Los resultados obtenidos del monitoreo y evaluación

serán comunicados con carácter urgente y de manera directa a las jefaturas evaluadas; así como también, aquellas dependencias relacionadas con información.

b) Monitoreo mediante autoevaluación del sistema de control interno

Todos los jefes de sucursales deberán analizar y evaluar el funcionamiento de los mecanismos de control interno existentes, al menos una vez al año, con el fin de determinar la vigencia y calidad del control interno, con el propósito de realizar las modificaciones que sean necesarias para mantener su efectividad.

La Gerencia General y los Jefes de sucursales deben efectuar una evaluación permanente de la gestión con base en los planes organizacionales y otras disposiciones o regulaciones que fueren aplicables, para identificar oportunamente cualquier desviación y realizar las acciones que sean necesarias para prevenirlas o corregirlas.

Auditoría Externa:

Es la auditorías realizada por un Contador Público como profesional independiente, pudiendo en consecuencia emitir una opinión sin influencia de ninguna naturaleza.

d) Comunicación de los resultados del monitoreo

Los resultados de las actividades del monitoreo del Sistema de Control Interno o de cualquier naturaleza, deben ser comunicados a la jefatura inmediata superior y a la máxima autoridad, con el propósito de realizar las acciones preventivas o correctivas oportunamente.

Los informes de seguimiento a recomendaciones emitidas por la unidad de auditoría interna, serán técnicamente una herramienta efectiva de monitoreo para la toma de decisiones correctivas de los que proporcionan a la administración superior un panorama real del cumplimiento de leyes y regulaciones.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES:

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en la Comercial San Diego de la ciudad de Jucuapa se concluye lo siguiente:

- La Comercial San Diego no tienen conocimiento del sistema de control interno bajo el enfoque COSO II.
- La Comercial San Diego no cuentan con un control interno formal y documentado que le permita tener una seguridad razonable sobre la utilización de los recursos humanos y económicos. Por lo tanto, no controlan en forma eficiente las operaciones y recursos.
- La Comercial San Diego no cuenta con un organigrama establecido donde se expresen las líneas de mando en los distintos departamentos y las responsabilidades de cada uno.
- La Comercial San Diego al no poseer un Manual de Funciones y Responsabilidades carecen de una adecuada segregación de funciones y niveles de autorización, lo que genera desconfianza en cuanto a la gestión administrativa.
- La Comercial San Diego no cuentan con un Manual de Políticas y Procedimientos documentado donde se defina claramente cada uno de ellas, lo que genera falta de conocimiento al momento de realizar una actividad.
- La Comercial San Diego no cuenta con una Documentación adecuada que ampare cada una de las operaciones que realiza internamente.

6.2 RECOMENDACIONES

Con base a la propuesta de soluciones desarrolladas en el presente trabajo y tomando en cuenta las condiciones expuestas anteriormente, se considera necesario hacer las siguientes recomendaciones:

- La Comercial San Diego para alcanzar la eficiencia y efectividad en sus operaciones deberá implementar un Sistema de Control Interno en base a COSO II, que favorecerá en el logro de sus metas y objetivos propuestos, reduciendo los riesgos y salvaguardando los activos de la empresa.
- La Comercial San Diego deberá establecer un Sistema de Control Interno formal, es decir, que deberá documentar en manuales y reglamentos los procedimientos y políticas de la empresa para tener un control de los recursos humanos y económicos con los que cuenta.
- La Comercial San Diego deben establecer un organigrama donde se defina la estructura jerárquica de sus integrantes en los principales departamentos y los niveles de responsabilidad de acuerdo a las necesidades de la empresa, con el objeto de sentar las bases para el buen funcionamiento de la unidad económica.
- La Comercial San Diego deberá establecer un Manual de Funciones y Responsabilidades adecuado para sus necesidades en donde se expresen claramente las actividades a desempeña y responsabilidades de cada uno de los puestos.
- La Comercial San Diego deberá documentar en Manuales las políticas y procedimientos a realizar en cada una de las actividades que la empresa desarrolla, para que exista mayor claridad en las operaciones.
- La Comercial San Diego deberá establecer documentos en los que se expresen cada una de las actividades que realiza, para tener un control de cada una de ellas.

BIBLIOGRAFIA

- Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno.
- Gestión de riesgos corporativos marco integrado. Técnicas de Aplicación, septiembre 2014.
- Enrique Ladino; Control interno - Informe Coso
- Soriano, Raúl, "Guía para Realizar investigaciones Sociales", 8ª Edición
- López, Luis Vásquez, "Recopilación de Leyes Tributarias", Editorial: Lis, 10ª. Edición, 2005.
- López, Luis Vásquez, "Recopilación de Leyes Mercantiles", Editorial: Lis, 2006
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA's), Edición año 2006.
- Normas de Internacionales de Información Financiera Adoptados en El Salvador (NIIF/ES), Edición año 2003.
- Santillana González, Juan Ramón, Auditoría Santillana I, México Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales
- Control Interno (Informe COSO), Samuel Alberto Mantilla; Los nuevos conceptos de Control Interno (Informe COSO), Coopers & Lybrand e Instituto de Auditores Internos de España. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1997; Normas Generales de Control Interno, Sindicatura General de la Nación, República Argentina; Manual de Procedimientos de Auditoría Interna, Auditoría General de la Universidad de Buenos Aires; Marco Conceptual de las Normas de Control Interno Sistema de Auditoría Gubernamental- Contraloría General de Cuentas Guatemala.
- Tony Maki (Presidente) James W. DeLoach John P. Jessup Socio Director ejecutivo Vicepresidente y Tesorero MOSS ADAMS LLP PROTIVIFI INC. E. I. DUPONT DE NEMOURS AND CO. Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado Técnicas de Aplicación septiembre 2004Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

- Ley y Reglamento del Impuesto a la Transferencia de Bienes muebles y la
- Prestación de Servicios (IVA)
- Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social
- Ley del Sistema de Ahorro de Pensiones (SAP)
- Ley General Tributaria Municipal
- Ley de Formación Profesional – INSAFORP
- Ley del Instituto de Previsión Social de la Fuerza Armada

- Tesis “Diseño de Un Sistema de Control Interno Bajo el Enfoque Coso II Para las Empresas Comercializadoras de Electrodomésticos de La Ciudad De San Miguel”

- “Diseño de un Manual de Procedimientos de Control Interno Contable-Administrativo Bajo El Enfoque Coso II Para la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de Empleados de Educación Zona Oriental de Responsabilidad Limitada, de La Ciudad de San Miguel.”

- Tesis: “Diseño de un Sistema de Control Interno basado en COSO para hacer Eficientes los Procesos Operativos y Financieros Sobre los Costos de la Empresa Constructora Construele S.A. De C.V. de La Ciudad De San Miguel, 2013”.

- Tesis “Diseño De Manual De Control Interno Administrativo - contable Con Base A Enfoque Coso I y II, Aplicado A Las Empresas Televisivas De La Ciudad De San Miguel, Departamento De San Miguel, Año 2013”.

PAGINAS WEB

- <http://www.coso.org>
- <http://www.aicpa.org>
- <http://www.ifac.org>
- <http://www.mh.gob.sv>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Misión
Anexo 2	Visión
Anexo 3	Valores Éticos
Anexo 4	Código de Ética
Anexo 5	Organigrama
Anexo 6	Manual de Descripción de Puestos y Responsabilidades
Anexo 7	Matriz de Riesgo
Anexo 8	Manual de Políticas y Procedimientos Contable y Administrativo
Anexo 9	Documentos Propuestos
Anexo 9-1	Vale de Caja
Anexo 9-2	Conciliación Bancaria
Anexo 9-3	Recibo de Ingreso a Caja
Anexo 9-4	Corte de Caja
Anexo 9-5	Liquidación de Efectivo Diario
Anexo 9-6	Solicitud de Liquidación y restablecimiento de fondo de caja chica
Anexo 9-7	Arqueo de Caja
Anexo 9-8	Análisis de Antigüedad de saldos
Anexo 9-9	Tarjeta de control de créditos
Anexo 9-10	Carta recordatoria de pago
Anexo 9-11	Tarjeta de almacén (Kardex)
Anexo 9-12	Recepción de bodega
Anexo 9-13	Requisición de mercadería
Anexo 9-14	Solicitud de compra
Anexo 9-15	Tarjeta de activo fijo
Anexo 9-16	Solicitud de transferencia de activo fijo
Anexo 9-17	Solicitud de retiro o desapropiación de activo fijo
Anexo 9-18	Cheque comprobante (Boucher)
Anexo 9-19	Pagaré
Anexo 9-10	Acción de personal
Anexo 9-21	Planilla de pago
Anexo 9-22	Recibo de pago
Anexo 9-23	Contrato Individual de Trabajo
Anexo 10	Informe de Caja

- Anexo 11 Informe de Gastos
- Anexo 12 Informe de Préstamos Bancarios
- Anexo 13 Informe de Clientes Deudores
- Anexo 14 Informe de Proveedores
- Anexo 15 Informe de Personal
- Anexo 16 Informe de Ventas
- Anexo 17 Cuestionario

Anexo 1 MISIÓN

Somos una empresa líder en el mercado, orientada a ofrecer la mejor calidad y variedad en productos y servicios de venta, brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra, contando con los establecimientos que poseen el mejor ambiente comodidad y seguridad, obteniendo de esta manera su confianza y lealtad; ofreciendo a las ciudades en las que tenemos presencia un estilo único de atención y calidad de vida a sus pobladores.

Anexo 2 VISIÓN

Ser la Comercial en la zona Oriental que ofrezca la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes, generar un valor agregado a las ciudades a las que lleguemos y contribuir al desarrollo de nuestros colaboradores, fortaleciendo nuestra solidez por medio de la planeación y el trabajo en equipo.

Anexo 3 VALORES ÉTICOS

Una Empresa en búsqueda de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos debe basarse en juicios, preferencias y estilos; la integridad y el compromiso con los valores éticos influyen esas preferencias y juicios. La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura empresarial incluyendo estándares de ética y comportamiento los cuales deben ser comunicados al personal y puestos en práctica.

En la Comercial San Diego se deben practicar los siguientes Valores Éticos:

- ❖ Integridad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Veracidad
- ❖ Respeto
- ❖ Transparencia
- ❖ Lealtad
- ❖ Honestidad
- ❖ Trabajo en Equipo
- ❖ Puntualidad
- ❖ Compromiso Profesional

Anexo 4 CÓDIGO DE ÉTICA

Mensaje del Gerente General

Apreciable miembro de Comercial San Diego

Permíteme darte la bienvenida como futuro integrante de esta gran comunidad e informarte de algunos aspectos que forman parte de nuestros deseos y esperanzas de futuro.

Como empresa y parte de la comunidad, queremos hacernos acreedores de la confianza y el respeto de nuestros clientes y de toda la sociedad a la que servimos.

Asimismo; buscamos sentirnos identificados por medio de nuestros valores éticos y de nuestras acciones diarias. Con este Código de Ética queremos completar la definición de nuestra misión haciendo de su conocimiento nuestra filosofía, y principios que nos rigen y los cuales dan el distintivo responsable y sostenible.

Creemos y queremos contribuir a un crecimiento económico y desarrollo social, que sea incluyente tanto para la empresa y sus trabajadores como para nuestros clientes, satisfaciendo las necesidades del presente y proyectando el futuro prometedor con el que fue planeada esta empresa.

Compartimos y queremos fomentar los valores especificados en el Código de Ética como el ideal común de una convivencia con respeto mutuo.

Estamos convencidos de que la mejor manera de hacerlo es promoviendo la honestidad, veracidad y transparencia en nuestro actuar con los clientes, proveedores, compañeros, empleados, competencia y la comunidad en general.

En virtud de que actualmente se vive de manera constante diversos y numerosos cambios en la política, la economía, la realidad social y la tecnología que pretende mejorar la productividad, es nuestro compromiso centrar la gestión en nuestros grupos de interés, en donde el diálogo, sincero y fluido, sea la base.

INTRODUCCIÓN

El presente Código asume las siguientes asunciones básicas:

La Ética del, propietario y administrador es imprescindible para que la empresa del siglo XXI pueda cumplir adecuadamente sus fines, en la medida en que constituye el requisito necesario para garantizar y equilibrar los derechos e intereses de todos los grupos de interés por ella afectados: empleados, clientes, proveedores y socios de negocio y sociedad en general.

La Ética presupone el cumplimiento riguroso, en y por la empresa, de la legislación que en cada caso sea aplicable, así como de los Estatutos Sociales y Reglamentos de funcionamiento interno de la sociedad, en caso de existir.

Propietarios

En el ejercicio de sus derechos de propiedad, debe:

Configurar la empresa como un instrumento al servicio de la creación de riqueza, haciendo compatible su ineludible finalidad de obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medio ambiente, procurando que toda su actividad se desarrolle de manera ética y responsable.

Configurar la empresa como una institución a medio y largo plazo sin que el afán de enriquecimiento a corto plazo comprometa su continuidad.

Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo de modo que los trabajadores reciban a través de sus salarios la justa contraprestación por su trabajo.

Nombrar como administrador y encargados a personas que reúnan las condiciones de preparación y experiencia adecuadas y que realicen un ejercicio profesional, ético y responsable de su gestión.

Definir y defender la visión, misión y los valores de la empresa en línea con su Código Ético.

Administrador

En el ejercicio de sus funciones de administración, debe:

A) En relación con sus funciones:

Realizar un ejercicio profesional, ético y responsable de su actividad.

Cumplir y hacer cumplir el Código Ético de la empresa y para ello darlo a conocer y establecer los mecanismos adecuados para garantizar su aplicación. Informar puntualmente y con exactitud al propietario de la situación y perspectivas de la empresa.

Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y establecer los sistemas internos y externos de control y gestión del riesgo adecuado a las características de la empresa.

Mantener los libros y registros de la empresa con exactitud y honestidad, de modo que permitan la obtención de información y la toma de decisiones de forma consciente y responsable.

Facilitar a los auditores, externos, de la empresa toda la información y explicaciones que requieran para la realización de su trabajo.

Subordinar los intereses propios a los de la empresa cuando actúen en nombre y representación de ésta y no utilizar los activos en su propio beneficio salvo con la debida transparencia, previa la autorización del propietario.

Comunicar inmediatamente al propietario, cualquier hecho o situación que pudiera suponer o llegar a ocasionar un conflicto entre el interés de la empresa, facilitar la transparencia y el control de sus retribuciones de modo que se garantice su adecuación a su nivel de responsabilidad y desempeño y a las características de la empresa.

Mantener la confidencialidad de los antecedentes, datos y documentos a los que tengan acceso por razón de sus funciones en la empresa, incluso después de haber cesado en ellas.

Hacer frente al pago y cumplimiento de las deudas y obligaciones de la empresa sin dilaciones ni incumplimientos injustificados y proceder al cobro de sus créditos con la diligencia que el caso requiera.

Elaborar y mantener vigente un plan de sucesión en los puestos clave de la empresa, de modo que la continuidad de ésta no dependa de la permanencia de ningún administrador ni jefe encargado o cualquier otro cargo.

Elegir a sus colaboradores y subordinados con arreglo a los principios de mérito y capacidad, procurando únicamente el interés de la empresa.

B) En Relación con los Proveedores y Clientes de la Empresa:

Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.

Buscar y seleccionar únicamente proveedores cuyas prácticas empresariales respeten la dignidad humana, no incumplan la ley y no pongan en peligro la reputación de la empresa.

Seleccionar a los proveedores con base a la idoneidad de sus productos o servicios, así como de su precio, condiciones de entrega y calidad, no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie, que puedan alterar las reglas de la libre competencia en la producción y distribución de bienes y servicios.

Buscar la excelencia de los productos y servicios de la empresa de modo que sus clientes y consumidores obtengan la satisfacción esperada de aquellos.

Garantizar los productos y servicios de la empresa y atender de forma rápida y eficaz las reclamaciones de los consumidores buscando su satisfacción más allá del mero cumplimiento.

C) En relación con los competidores de la Empresa:

No abusar de una posición dominante o privilegiada en el mercado.

Competir lealmente con otras empresas cooperando a la consecución de un libre mercado basado en el respeto mutuo entre competidores, absteniéndose de realizar prácticas desleales.

En particular, no captar clientes de otros competidores mediante métodos no éticos.

D) En relación con los empleados de la Empresa:

Tratar con dignidad, respeto y justicia a los empleados, teniendo en consideración su diferente sensibilidad cultural.

No discriminar a los empleados por razón de raza, religión, edad, nacionalidad, sexo o cualquier otra condición personal o social ajena a sus condiciones de mérito y capacidad.

No permitir ninguna forma de violencia, acoso o abuso en el trabajo.

Reconocer los derechos de asociación, sindicación y negociación colectiva.

Fomentar el desarrollo, formación y promoción profesional de los empleados.

Vincular la retribución y promoción de los empleados a sus condiciones de mérito y capacidad.

Establecer y comunicar criterios y reglas claras que mantengan equilibrados los derechos de la empresa y de los empleados en los procesos de contratación y en los de separación de éstos incluso en caso de cambio voluntario de empleador.

Garantizar la seguridad e higiene en el trabajo, adoptando cuantas medidas sean razonables para maximizar la prevención de riesgos laborales.

Procurar la conciliación del trabajo en la empresa con la vida personal y familiar de los empleados.

Procurar la integración laboral de las personas con discapacidad o minusvalías, eliminando todo tipo de barreras en el ámbito de la empresa para su inserción.

Facilitar la participación de los empleados en los programas de acción social de la empresa.

E) En relación con la sociedad civil.

Respetar los derechos humanos y las instituciones democráticas y promoverlos donde sea posible.

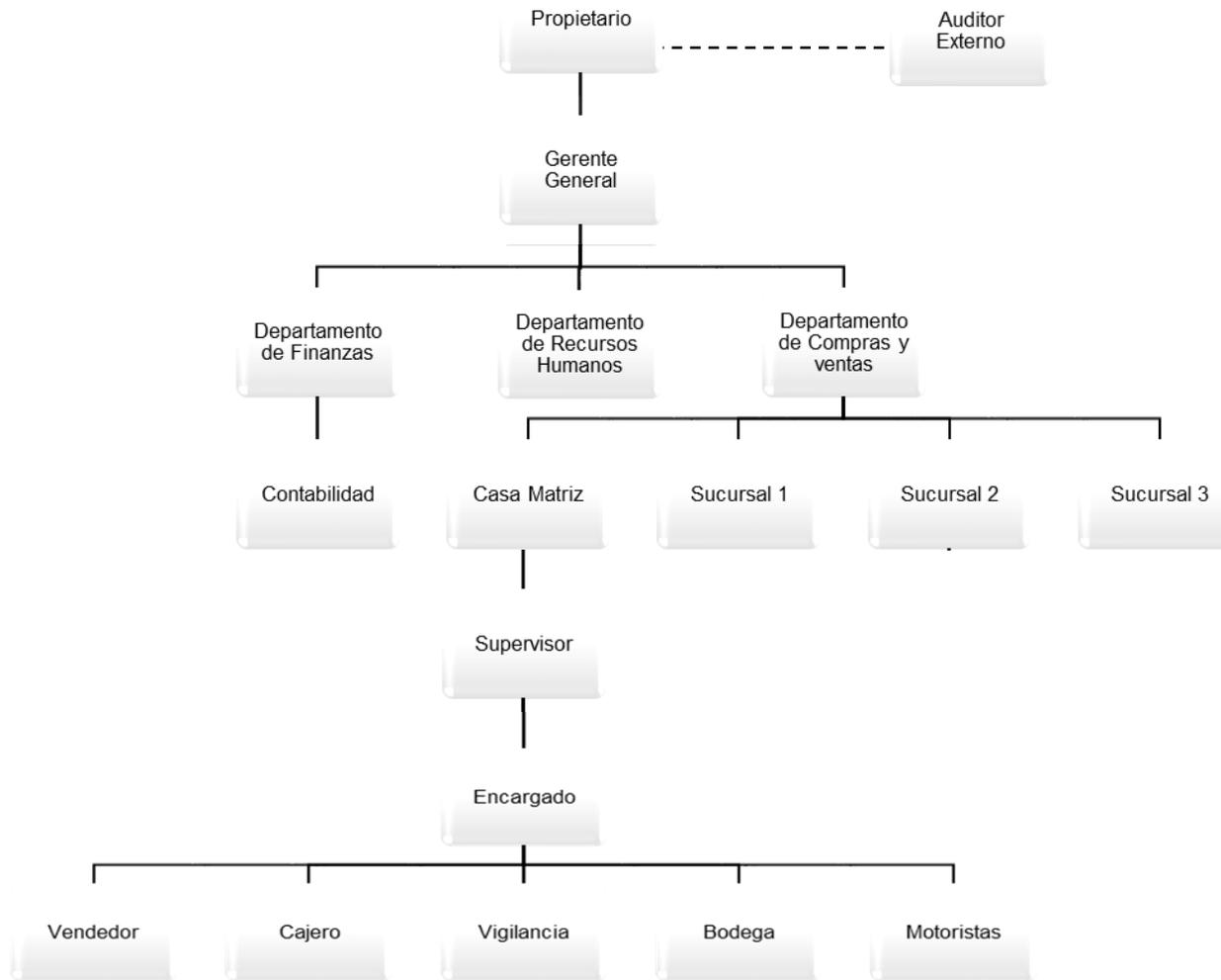
Mantener el principio de neutralidad política, no interfiriendo políticamente en las comunidades donde desarrolle sus actividades, como muestra además de respeto a las diferentes opiniones y sensibilidades de las personas vinculadas a la empresa.

Relacionarse con las autoridades e instituciones públicas de manera lícita y respetuosa no aceptando ni ofreciendo regalos o comisiones, en metálico o en especie.

Realizar aportaciones a partidos políticos e instituciones públicas sólo de conformidad con la legislación vigente y, en todo caso, garantizando su transparencia.

Colaborar con las Administraciones Públicas y con las entidades y organizaciones no gubernamentales dedicadas a mejorar los niveles de atención social de los más desfavorecidos.

Anexo 5 Organigrama



Anexo 6 Manual de Descripción de Puestos y Responsabilidades

Puesto	Gerente General
Dependencia	Propietario
Subordinados	Gerente de Finanzas, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Ventas.
Funciones básicas	Supervisar todas las áreas para saber las necesidades de la empresa y tomar decisiones inteligentes que mejoren la situación de ésta.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar al Propietario de la situación actual de la empresa. 2. Establecer buenas relaciones a todos los niveles internos y externos para establecer el correcto uso de los recursos de la empresa. 3. Tomar decisiones prontas e inteligentes basadas en un análisis que ayude a coordinar y actualizar las diferentes áreas. 4. Debe estar al día en noticias acerca de la competencia y de nuevas formas tecnológicas, para elaborar planes de acción y no quedarse rezagados. 5. Es necesario que mantenga una línea directa de comunicación con sus colaboradores para estar bien informado.
Características Requeridas	Tiene de ser una persona con principios y ética que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario; emprendedor, con carácter y capacidad para tomar decisiones en situaciones de estrés.

Puesto	Gerente Financiero
Dependencia	Gerente General
Subordinados	Contabilidad
Funciones básicas	Responder ante la Gerencia General y el Propietario por las adecuadas prácticas contables, controles internos, impuestos, costos, elaboración y análisis de Estados Financieros. Controlar los Ingresos, Egresos, Costos, Balances, Patrimonio. Proponer alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones. 2. Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan los activos de la empresa 3. Ayudar a la toma de decisiones específicas y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar operaciones de la empresa. 4. La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa. 5. Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía. 6. Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos. 7. Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable. 8. Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio. 9. Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias. 10. Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
Características Requeridas	Profesional en Contaduría, Economía o carreras afines, Conocimientos en Áreas Administrativa y Tributaria

Puesto	Contador
Dependencia	Gerente Financiero
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad a las normas contables y financieras vigentes. 2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios. 3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente de Finanzas, un balance de comprobación. 4. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. 5. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas. 6. Elabora comprobantes de los movimientos contables. 7. Analiza los diversos movimientos de los registros contables. 8. Corrige los registros contables. 9. Elabora los asientos contables, de acuerdo a la normativa establecida. 10. Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario.
Características Requeridas	Profesional en el área de Contaduría Pública, Sólidos conocimientos generales de contabilidad.

Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Dependencia	Gerente General
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Se hace cargo de todo lo relacionado al desempeño del personal.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una sana convivencia en la empresa. 2. Desarrollar cursos de superación personal. 3. Lograr la motivación en los colaboradores de la empresa. 4. Contratación de personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto. 5. Hacerse cargo de las prestaciones de ley de los trabajadores. 6. Llevar el control de asistencias y puntualidad. 7. Pago de nómina. 8. Mantener informados a los empleados de logros obtenidos. 9. Tener un archivo actualizado de los empleados con: solicitud de trabajo con fotografía, contrato de trabajo, historial del trabajador y documentos que lo acrediten. 10. Elaborar, dar a conocer los reglamentos. 11. Estar pendiente del desempeño de los trabajadores para reconocimientos o ascensos. Para esto es necesario que mantenga comunicación con todos los departamentos. 12. Despido del personal en caso que sea necesario.
Características Requeridas	Debe ser una persona creativa, con carisma, receptiva.

Puesto	Gerente de Compras y Ventas
Dependencia	Gerente General
Subordinados	Supervisores de Sucursal
Funciones básicas	Realizar las compras y ventas buscando siempre la mejor opción para el beneficio de la empresa.
Responsabilidades	<p>Compras:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar Cotizaciones a distintos distribuidores y solicitar información sobre las características de los productos. 2. Tomar en cuenta los servicios, políticas de ventas, seriedad, calidad y precio que los proveedores ofrecen, todo esto para tomar la decisión con quién se va a hacer negocio. <p>Ventas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las políticas de Ventas. 2. Manejar un control de cartera de clientes, que establezca las normas que exigen. 3. Verificar que éstos estén satisfechos con el empaque y el manejo del producto. 4. Asegurarse que se cumplan las condiciones acordadas por ambas partes. 5. Debe encargarse de las relaciones públicas junto con el Gerente General para asegurarse de mantener buenas relaciones con clientes y proveedores. 6. Guardar la información importante acerca de proveedores y clientes de la empresa.
Características Requeridas	Debe ser una persona con bastante capacidad de negociación, carisma, desinhibida, pero prudente, analítica y bien relacionada.

Puesto	Supervisor de Sucursal
Dependencia	Gerente de Compras y Ventas
Subordinados	Encargado de Sucursal
Funciones básicas	Es responsable del control de los medios relacionados con el dinero en efectivo, la recepción y los documentos de control de inventario, así como la eficiencia operativa general de la oficina de la tienda. Los deberes administrativos incluyen: llevar registros de RR.HH., orientaciones de nuevas contrataciones y seguimiento de las directrices corporativas.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la compañía. 2. Mantener la confidencialidad de RR.HH., financiera y de otros documentos exclusivos de la compañía 3. Finalización oportuna de todos los documentos generados en la oficina, demostrando la cantidad apropiada de urgencia con todas las fechas límites 4. Preparación y debido registro de todos los medios, puntos de ventas con caja registradora y depósitos 5. Mantener actualizaciones del archivo de precios de los artículos 6. Cumplimiento con los procedimientos de manejo, recepción, seguridad y mantenimiento de dinero en efectivo 7. Garantizar que todas las devoluciones de mercancía de proveedores y del almacén sean enviadas de acuerdo con el programa y que los ajustes de inventario sean ingresados a los sistemas de manera oportuna.
Características Requeridas	Capacidad de realizar tareas y responsabilidades con y sin condiciones razonables de trabajo. Debe ofrecer flexibilidad en sus horarios de manera que satisfagan las necesidades del negocio.

Puesto	Encargado de Sucursal
Dependencia	Supervisor de Sucursal
Subordinados	Vendedores, Cajeros, Vigilante, Bodeguero y Motorista
Funciones básicas	Contribuir al logro de los objetivos organizacionales garantizando una gestión adecuada de las ventas y atención a clientes en la tienda. Llevar a cabo las políticas comerciales de la empresa y las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Protección de los activos de la compañía 2. Planificar e implementar las acciones de venta necesarias para alcanzar los objetivos previstos. 3. 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. 4. Organizar la distribución física de productos más adecuada para la tienda. 5. Controlar cotidianamente la imagen de la tienda. 6. Asegurar que la oficina de operaciones conserve un orden de trabajo estándar; que se lleven todos los archivos de conformidad con las normas de la compañía y que el área de trabajo se mantenga limpia, organizada y preparada para una auditoría en todo momento. 7. Realización precisa de los trámites y orientaciones de nuevo personal contratado, siguiendo las instrucciones del Supervisor de sucursal, con énfasis en los programas Base y entrenamiento en registradoras de acuerdo con los estándares de la empresa 8. Otras tareas asignadas al Supervisor de sucursal.
Características Requeridas	Alto sentido de Responsabilidad, Confiable, Proactivo, Emocionalmente muy equilibrado, Habilidad para negociar y manejar conflictos, Orientado al cliente, Orientado a resultados-logros, Capacidad analítica y organizativa, minucioso, detallista y con sentido común, Capacidad para trabajar bajo presión, Alto sentido de compromiso y adhesión a los valores de la empresa.

Puesto	Vendedor
Dependencia	Encargado de Sucursal
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Realizar actividades de persuasión de clientes y de la buena atención para efectuar las ventas
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Responsable de las ventas 2. Atender solicitudes o requerimientos de cotización de materiales y órdenes de compra. 3. Proporcionar precios, disponibilidad y alternativos de los productos solicitados por los clientes. 4. Atender y dar solución a devolución de productos.
Características Requeridas	Acostumbrado a trabajar bajo presión al cumplimiento de metas y objetivos del área,

Puesto	Cajero
Dependencia	Encargado de Sucursal
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor. 2. Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero. 3. Realiza depósitos bancarios. 4. Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja. 5. Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja. 6. Lleva el registro y control de los movimientos de caja. 7. Mantener en orden el equipo y el sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 8. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 9. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
Características Requeridas	Excelente presentación, Excelente presentación y Orientación de servicio al cliente.

Puesto	Vigilante
Dependencia	Encargado de Sucursal
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Salvaguardar los activos de la empresa tanta en las instalaciones-
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mostrará en todo momento un porte correcto, no adoptará posturas incorrectas, atenderá el público en forma respetuosa y a la vez con firmeza cumplirá y hará cumplir sin excepción las normas y disposiciones de seguridad emanadas por la empresa, para con los clientes. 2. Actuar eficientemente y con cautela en situaciones adversas o críticas tales como, delincuencia común, sabotaje, incendio, inundación, evacuación, primeros auxilios, etc. 3. Actuar con criterio de buen trato con los visitantes, y a la vez con firmeza ante situaciones que atenten contra la seguridad causándoles siempre la sensación de seguridad a toda persona y que se encuentre en las instalaciones. 4. No sostener conversaciones personales con personas ajenas a la empresa, que pueden distraer la seguridad de su puesto de vigilancia. 5. Ningún vigilante puede suministrar a personas extrañas datos sobre los propietarios. 6. Está obligado a ser puntual en la asistencia a su puesto de trabajo. Debiendo Llegar con QUINCE (15) minutos de anticipación para cubrir su servicio y en perfectas condiciones tanto físicas como anímicas. 7. El personal de seguridad en ningún caso actuara con violencia, disparando, pateando o riñendo aun sea verbalmente, evitando por todos los medios estas situaciones, solicitando ayuda inmediata.
Características Requeridas	Tener licencia para la portación de armas de fuego, Experiencia el manejo de armas de fuego, Presentar solvencia de antecedentes penales.

Puesto	Bodeguero
Dependencia	Encargado de Sucursal
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Salvaguardar los inventarios disponibles para la venta tiendo controles estrictos sobre el manejo de los mismos
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo operativo de la bodega. 2. Custodia del inventario. 3. Solicitar las compras cuando exista faltante, previa aprobación de una del gerente de ventas y compra. 4. Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura. 5. Enviar las facturas a contabilidad. 6. Llevar un control de las mercaderías entregadas para la venta. 7. Mantener limpia la bodega 8. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
Características Requeridas	Experiencia como bodeguero de un año, controles de entradas y salidas de productos.

Puesto	Motorista
Dependencia	Encargado de Sucursal
Subordinados	Ninguno
Funciones básicas	Es directamente responsable ante el jefe, por prestar correctamente el servicio de transporte y por mantener el vehículo en perfecto estado de orden y presentación.
Responsabilidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar y dar mantenimiento al vehículo asignado. 2. Transportar los productos a las distintas sucursales o donde lo solicite el cliente. 3. Brindar apoyo en mensajería. 4. Llevar registro de salidas y de entrega de materiales. 5. Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.
Características Requeridas	Licencia de conducción de acuerdo con la categoría requerida para el manejo de vehículos.

Anexo 7 Matriz de Riesgo

N°	Factor de Riesgo	Impacto			Prob.			Nivel de Riesgo	Control Existente	Causa y Condición	Respuesta	Responsable
		A	M	B	A	M	B					
1	Imagen de la empresa			X			X	BAJO	La Comercial San Diego ofrece un buen servicio, tanto de producto como servicio al cliente	El personal cuenta con experiencia necesaria para dar un buen servicio al público.	Riesgo Aceptado	Vendedores
2	Información no confiable	X			X			ALTO	No existes un control de documentación apropiado para la elaboración de Informes Confiables	No hay documentación de soporte de las actividades que realiza la comercial.	Evitar el Riesgo	Administración
3	Falta de documentación de Informes	X			X			ALTO	No hay un control de documentación de respaldo de las actividades	Falta de interés por parte de la Administración al no elaborar y/o proporcionar la documentación necesaria.	Evitar el Riesgo	Administración
4	Inadecuada seguridad	X				X		MEDIO	Solo existe en la casa matriz Cámara de seguridad y vigilancia, en las demás sucursales no cuentan con cámaras de seguridad y vigilancias.	La comercial no cuenta con la condición económica para instalar un sistema de seguridad y vigilancia.	Reducir el Riesgo	Administración
5	Falta de políticas internas		X			X		MEDIO	La Comercial San Diego no cuenta con políticas internas.	Falta de interés y de conocimiento por parte de la administración.	Evitar el Riesgo	Administración
6	Falta de capacitación a los empleados	X			X			ALTO	La comercial no cuenta con un plan de capacitación	Falta de interés por parte de la administración para implementar un plan de capacitación	Evitar el Riesgo	Administración
7	Falta de inscripción de contratos de trabajadores	X					X	MEDIO	Actualmente los contratos de los trabajadores no se están inscritos en el Ministerio de Trabajo	Falta de interés por parte de la administración de inscribir a los trabajadores	Evitar Riesgo	Administración

N°	Factor de Riesgo	Impacto			Prob.			Nivel de Riesgo	Control Existente	Causa y Condición	Respuesta	Responsable
		A	M	B	A	M	B					
8	Perdida de inventarios		X				X	MEDIO	Actualmente la empresa no cuenta con un control adecuado para el registro y resguardo de la mercadería.	Falta de documentación adecuada para el registro de los inventarios.	Evitar Riesgo	Administración y Bodegueros
9	Falta de Seguros para Siniestro		X			X		MEDIO	Actualmente la comercial no cuenta con ningún tipo de seguro contra siniestros.	No cuenta con la capacidad económica para la contratación de un seguro contra siniestros	Reducir Riesgo	Administración
10	Falta de documentación de requisición de mercadería	X				X		MEDIO	Actualmente no cuenta con un documento que respalde el movimiento de mercadería entre sucursales y casa matriz	Negligencia de la administración al no proporcionar un formulario de requisición de mercadería.	Evitar Riesgo	Administración
11	Falta de contratos de arrendamiento	X				X		MEDIO	Actualmente la comercial cuenta con dos locales arrendados bajo contrato verbal.	Alto nivel de confianza entre arrendatario y arrendador.	Evitar Riesgo	Administración
12	Falta de Manual de Inducción y Contratación de Personal		X				X	MEDIO	La comercial no cuenta con un manual de inducción y contratación de personal.	Negligencia por parte de la Administración al no elaborar dichos manuales.	Evitar Riesgo	Administración
13	Falta de una Estructura Organizativa			X			X	BAJO	La comercial no cuenta con un organigrama establecido.	Falta de interés de la administración para a Elaboración de Este.	Evitar Riesgo	Administración
14	Falta de Expediente de Empleados			X			X	BAJO	La comercial no cuenta con un registro completo de información completo por cada empleado.	La administración no muestra interés para llevar un registro y control de expedientes.	Evitar Riesgo	Administración

N°	Factor de Riesgo	Impacto			Prob.			Nivel de Riesgo	Control Existente	Causa y Condición	Respuesta	Responsable
		A	M	B	A	M	B					
15	Inexistencia de planes de Motivación del Personal			X			X	BAJO	La comercial no cuenta con un plan de motivación al personal.	La gerencia no cuenta con un plan de incentivar y/o Motivación.	Evitar el Riesgo	Administración
16	Incumplimiento de obligaciones formales	X			X			ALTO	La Comercial San Diego no cuenta con en conocimiento suficiente para cumplir la programación establecida del cumplimiento de las obligaciones.	Falta de desconocimiento del personal administrativo y Contable.	Evitar el Riesgo	Administración Contador
17	Medidas de Prevención y Riesgo		X			X		MEDIO	No cumple con las medidas de prevención y riesgo.	Negligencia de la administración a no colocar las señalizaciones.	Evitar el Riesgo	Administración
18	Competencia		X				X	BAJO	La empresa posee una estrategia que cambia según las situaciones que se le presentan.	La empresa cambia la estrategia de mercado al dar promociones para atraer más clientes.	Reducir el Riesgos.	Administración
19	Hurto de mercadería		X			X		MEDIO	No hay un control de seguridad de protección de activos.	La empresa solo cuenta con un sistema de seguridad en la casa matriz	Reducir el riesgo	Administración
20	Catástrofe Naturales			X			X	BAJO	No cuenta con un plan de contingencia de desastres naturales.	Falta de solvencia económica de la empresa para contratación de un seguro contra siniestro.	Reducir el riesgo	Administración
21	Cambios en el entorno		X			X		MEDIO	-	-	Aceptar el Riesgo	-
22	Legales	X				X		MEDIO	La empresa no cuenta con los controles adecuados para cumplir con las Normas y Leyes que lo rigen	No cuenta con el personal administrativo idóneo para el cumplimiento de Normas y leyes requerido.	Reducir el riesgo	Administración
23	Asalto		X			X		MEDIO	No cuenta con un control adecuado de efectivo.	No existes un resguardo del efectivo adecuado	Reducir el Riesgo	Administración
24	Falta de control de cobro a clientes		X			X		MEDIO	La empresa no cuenta con políticas de cobro a los clientes.	La gerencia no ha establecido políticas formales de cobros de las ventas al crédito.	Reducir el Riesgo	Administración

Anexo 8 Manual de Políticas y Procedimientos

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A EFECTIVO Y EQUIVALENTES

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos administrativos que se van a seguir con los diferentes momentos, desde su ingreso, manejo, adecuados registros y Control Interno del Efectivo y Equivalentes.

Políticas:

1. A los cajeros se les asignara un fondo de cambio de \$ 50.00 dólares para iniciar sus operaciones diarias.
2. Se realizarán arqueo de caja todos los días al terminar la jornada del cajero.
3. Se realizarán arqueos de cajas sorpresivos periódicamente.
4. Mantener un fondo de Caja chica.
5. La caja chica contara con un fondo de \$300 dólares.
6. Se prohíbe a los responsables, efectuar auto préstamos de dinero, de los fondos de Caja chica.
7. Los servicios o bienes cancelados a través del fondo de caja chica, deben ser en cuantías menores no mayores a \$50. Sin embargo, en casos excepcionales se podrán autorizar pagos mayores a este monto.
8. Los anticipos de caja chica se deben legalizar a más tardar el día hábil siguiente. Cuando no sea posible obtener la factura de soporte, el gasto debe respaldarse con un recibo provisional de caja chica.
9. El personal responsable de los fondos de caja deberá restablecer el fondo presentando en liquidación de los gastos efectuados la suma de dinero sobrante.
10. No se aceptarán facturas y/o recibos que no presenten sello de cancelado.
11. Una vez legalizado el anticipo de caja chica, los recibos provisionales no deben ser destruidos, sino anulados y archivados con la legalización respectiva.

12. Todo desembolso por caja chica deberá estar amparado por facturas y/o vales de caja los cuales deben presentar numeración correlativa y ser autorizados por el encargado de caja chica (Anexo N° 9-1), a excepción de los gastos que no puedan ser documentados con ticket o facturas (transporte y/o compras menores) se presentara únicamente el recibo con un detalle del concepto firmado.
13. En caso de anulación de un vale este deberá ser colocado con los demás para guardar el orden numérico.
14. Todas las facturas que soportan los gastos de caja deben estar a nombre de la empresa y el propietario y deben cumplir con los requisitos mínimos legales.
15. Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre del propietario.
16. En caso de faltantes en cortes y arqueos de caja, estos serán cargados a una cuenta por cobrar nombre del cajero.
17. Todo pago que se efectuó se hará a través de un cheque comprobante y será válido si presenta la firma del Propietario.
18. Cuando por cualquier motivo se anule un cheque debe ser sellado por el propietario o de los firmantes autorizados, se le cortará el número de cheque y será pegado en el Boucher correspondiente. El cheque anulado será enviado a contabilidad para que se controle la correlatividad de los cheques emitidos.
19. Mensualmente se efectuarán conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y de ahorro utilizando el formato respectivo (Anexo N° 9-2).

Procedimientos:

Cajero

1. Recibir del Jefe de Encargado de la Sucursal el fondo de caja que deberá ser contado en el momento de recibirlo.
2. Emitir facturas por las ventas al contado y puntualizando día, la fecha, nombre del cliente y sello fechador de "pagado".
3. Se realizará Remesas diariamente a una hora adecuada para cada una de las sucursales y casa Matriz de las ventas, y pagos de clientes.

4. Se emitirá un recibo de ingresos a caja (el original: contabilidad, duplicado: cliente y e triplicado: sucursal) (Anexo N° 9-3).

5. realizar un corte de caja a mitad del día (Anexo 4)

5. Entregar la documentación del día en efectivo y equivalentes por ventas, cobros y el fondo de caja (Anexo N° 9-5).

Responsable de Caja chica

1. Verificar la disponibilidad de fondo de caja chica al inicio de la jornada.

2. Al momento de recibir un vale verificar las firmas, cantidad y gasto para el que se destina.

3. Dar al portador del vale la cantidad estipulada y guardar el vale.

4. Hacer pequeñas compras verificando que la factura este a nombre de la empresa, fecha, descripción de los productos, sumatorias, impuesto correcto en caso de Crédito Fiscal.

5. Solicitar, liquidar el restablecimiento del fondo de caja chica cuando se haya invertido el 70% de este entregando la documentación recibida y previo arqueo del mismo por parte del Jefe Encargado (Anexo N° 9-6)

Contador General

1. Autorizar y tramitar cheques para fondo de caja.

2. Conciliar los saldos de bancos y contabilidad y registrar las diferencias.

Encargados de Sucursal

1. Entregar fondos a cajero.

2. Remesar el dinero recaudado del día anterior.

3. Recibir fondos recaudados durante el día y remesarlo.

4. Realizar arqueos sorpresivos 2 veces al mes a los cajeros para el recuento o verificación del efectivo que posee (Anexo N° 9-7).

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A LAS CUENTAS POR COBRAR

Objetivo:

Elaborar las políticas y procedimientos administrativos para lograr el éxito y que, contribuyan a un mejor control y registros de las diferentes actividades en el otorgamiento, recuperabilidad y control de los créditos otorgados a los clientes.

Políticas:

1. El plazo máximo para los créditos serán de 60 días.
2. No se concederán créditos a los clientes que estén pendientes de pago.
3. Para el control de las ventas al crédito se debe tomar como base el formulario de control de ventas al crédito.
4. Asignar un código único al cliente independientemente de los créditos que se le otorguen.
5. Cada mes se actualizará una cedula de antigüedad de saldos (Anexo N°. 9-8), para determinar rotación y solvencia de clientes.
6. La provisión de cuentas incobrables se determinará de la siguiente manera:
 - a. Las de un año de vencidas se consideran incobrables en un 100%
 - b. Las cuentas que, aunque no hayan cumplido un año de vencidas pero que por circunstancias especiales (muerte, demencia, etc.) su monto se considerara totalmente incobrable, deben darse de baja de las cuentas por cobrar desde el momento de tener conocimiento del hecho que hace presumir que dicha cuenta es incobrable
7. A los clientes que paguen sus deudas dentro de los plazos establecidos en el contrato se les concederán incentivos tales como:
 - a. Ofrecer descuentos
 - b. Artículos Promocionales
 - c. Aprobación de créditos inmediatos
 - d. Entre Otros
8. Gestionar las cuentas por cobrar.

9. Asegurar que las estrategias de la empresa estén alineadas con las iniciativas de manejo de riesgo.
10. Determinar y evaluar las cuentas con base en la efectividad de la actividad del cobro.
11. Realizar cierres mensuales, que incluya la revisión de la conciliación de registro de cuentas por pagar
12. Establecer, revisar y evaluar el riesgo crediticio.
13. Realizar acciones y controles internos para el otorgamiento de nuevas líneas de crédito
14. Documentar las cuentas por cobrar o deudores por venta, la proporción y el respaldo de cada una de ellas en caso de no poder cobrarlas.

Procedimientos:

Cuentas por Cobrar

1. Aprobación o Negación de crédito; si el crédito es aprobado se le asigna un código único al cliente.
2. Recibir facturas de los nuevos créditos otorgados durante el día y abrir el expediente con sus datos y al mismo tiempo la apertura de la tarjeta de cuentas por cobrar (Anexo N° 9-9)
3. Después de cierto número de días contados a partir de la fecha de vencimiento de una cuota por cobrar, se establece contacto con el cliente a través de una llamada telefónica.
4. Si el cliente no se presenta a pagar dentro de un periodo determinado normalmente se envía una carta en buenos términos, recordándole al cliente su obligación (Anexo N° 9-10)
5. Si el cliente no responde a ambas peticiones el propietario de la comercial llamara al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
6. Si el cliente no atiende el llamado después de tres cuotas vencidas se pasa el informe y expediente al Gerente General quien determinara los procesos a seguir
7. Cuando un cliente cancela la totalidad del crédito se debe saldar la cuenta en la tarjeta y se archiva (Anexo N° 9-8)

8. Si el cliente solicita un nuevo crédito debe investigársele nuevamente y se le asignara el mismo código del crédito anterior y si en la tarjeta hay espacio se anotaran el nuevo crédito
9. El Contador registra en la contabilidad los nuevos créditos en cuentas por cobrar
10. El Contador descarga los pagos parciales y totales que realicen cada uno de los clientes.
11. Contador contabiliza la provisión de incobrabilidad del crédito.
12. Descargar de las cuentas por cobrar las cuentas que han sido declaradas como incobrables en caso de existir
13. Entregar el reporte a la Gerencia y Propietario.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A LOS INVENTARIOS

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos administrativos que se van a seguir para el manejo y control de mercaderías y productos, además definir la documentación necesaria para los registros de los inventarios.

Políticas:

1. El control de las mercadería y productos que se manejarán en bodegas deberán controlarse por medio de una tarjeta de inventario la cual debe de contener el tipo de producto, proveedor, cantidad máxima y mínima, tipo de producto, marca, modelo, serie, capacidad, entre otros. (Anexo N° 9-10).
2. Las funciones del encargado de recepción de mercadería, deben estar separadas de las relativas a: Contabilidad y Compras.
3. Al ingresar mercadería para la venta inmediatamente se procederá a darle entrada (Recepción de Bodega) en los inventarios usando como documento fuente las facturas y/o el Comprobante de Crédito Fiscal que ampara dicha compra (Anexo N° 9-11).
4. Toda la mercadería que ingrese a la bodega deberá soportarse con las facturas, reportes de entrada de comprobantes de Crédito Fiscal.
5. El ingreso de mercadería a la bodega será revisada y esta debe encontrarse en buen estado, de lo contrario no será recibida.
6. Las devoluciones hechas por los clientes procederán solamente cuando los productos devueltos se puedan comprobar que estaban dañadas o vencidos antes de ser vendidos.
7. Cuando se realicen salidas de inventarios y/o productos se disminuirán automáticamente, llenando para ello una requisición (Anexo N° 9-12).
8. Las salidas de inventarios por devoluciones a proveedores se disminuirán con aquellas mercaderías adquiridas que presentan averías, mal estado o cualquiera otra anomalía que amerite sean devueltas al proveedor. En tal situación se procederá a llenar el formulario respectivo para descargar del inventario estas unidades o artículos.

9. Cuando se realice un conteo de inventario físico y exista alguna diferencia se procederá a ajustar la disminución o aumento de los inventarios y se llenará el formulario respectivo con la autorización del Contador General.

10. Si se lleva un control automatizado deberán hacerse revisiones físicas periódicas contra la existencia de las tarjetas de inventarios, a efecto de verificar que las existencias en el sistema automatizado y/o manual coincida con las existencias físicas y/o almacén

11. Las mercaderías y productos tendrán movimiento contables y físicos utilizando los formatos previamente establecidos como los siguientes: a. Ingresos a bodega (Recepción de bodega) b. Salida de Bodega (requisición de mercadería, productos, etc.) c. Facturas d. Transferencias, etc.

12. El control de inventarios se llevará a cabo en forma permanente con cortes mensuales al último día de cada mes.

13. Todas las salidas deberán estar soportadas con las requisiciones debidamente autorizadas por el Jefe encargado de sucursal y el bodeguero o la persona que entregue.

14. Los autorizados para entrar a la bodega: los bodegueros y personal autorizado.

Procedimientos: Bodeguero: Ingreso de Mercadería y Productos

1. Recibir mercaderías y productos

2. Verificar la mercadería recibida con las facturas, cerciorándose que este en buenas condiciones

3. Llenar hoja de formulario de recepción de la mercadería recibida (Anexo N° 9-11)

4. Anexar a la factura o Comprobante de Crédito Fiscal la solicitud de compra y hoja de ingreso firmada por las personas responsables

5. Autorizar al proveedor que solicite quedan (cuando sea al crédito) o el pago en su totalidad (efectivo o cheque)

6. Ordenar las mercaderías recibida en el área correspondiente.

7. Entregar mercadería revisando que la requisición este firmada por las personas autorizadas.

8. Descargar de las tarjetas de inventario la mercadería entregada

9. Contador contabiliza el inventario final e inicial de cada mes.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Objetivo:

Elaborar las políticas y procedimientos administrativos que aseguren la salvaguarda, el uso racional, control y contabilización adecuados del activo fijo que poseen las empresas.

Políticas generales.

1. Los activos fijos deben evaluarse al costo de adquisición o construcción. El costo de adquisición involucra los precios de factura, gastos de introducción e instalación.
2. Los gastos de reparaciones y mantenimiento que no extiendan la vida útil o no aumenten significativamente la capacidad productiva de los activos, deben cargarse como gastos a los resultados del año; pero en caso contrario deben capitalizarse.
3. La depreciación debe calcularse usando invariablemente el método que autorizan las leyes fiscales, considerando la vida útil estimada de los activos depreciables, la depreciación debe ser cargada a los resultados del año y a la cuenta de costos o gastos correspondientes
4. Los equipos y otros activos menores con una vida útil menor a un año, no deben ser capitalizados, sino que deben cargarse directamente al gasto. Debe tenerse presente que por unidad propiamente dicha (cada una), pares, docenas, lotes, etc., según la naturaleza de los activos adquiridos.
5. En la adquisición de activos fijos en arrendamiento, habiéndose adquirido por el método de compra con pagos aplazados o por el de arrendamiento de bienes con opción de compra, se tendrá en cuenta las siguientes reglas:
 - a. El costo de los Activos se reconoce por el valor del principal.
 - b. El valor de los Activos se deprecia o amortiza, atendiendo a la vida útil del bien.
 - c. Es optativo por la entidad, considerar el activo adquirido por el método de arrendamiento de bienes con opción de compra, como Activo Fijo Tangible o como Intangible.
 - d. Si se reconoce como Activo Fijo Intangible, cuando se ejerza la opción de compra, el valor reconocido del bien y su correspondiente amortización acumulada se dan de baja

las cuentas respectivas, pasando a formar parte del valor de los Activos Fijos Tangibles y de su Depreciación Acumulada.

6. Para efectuar una compra de activo fijo será necesario elaborar una solicitud de compra debidamente autorizada por el jefe encargado de cada sucursal y casa matriz solicitante (Anexo N° 9-13).

7. Para realizar las compras se efectuarán cotizaciones por escrito para cualquier compra de activo fijo, el mínimo de cotizaciones será de tres, con excepción de aquellos casos en que exista un solo proveedor o menos de tres, la selección de proveedores se hará en base a lo siguiente:

a. Calidad de los productos que ofrecen

b. Precios de los productos

c. Condiciones de pago que ofrecen.

8. Los bienes se consideran recibidos hasta que sean revisados y comparados con la orden de compra por la persona encargada quien firmará en la factura de aceptado, además darán los reclamos respectivos por aquéllas mercaderías dañadas, en mal estado y/o faltantes.

9. Contabilidad revisará toda la documentación relacionada con las compras de los activos fijos, a cada activo se le asignará un número a fin de garantizar que estén identificados en forma inequívoca. El número asignado y toda la información correspondiente al activo se registrará en una tarjeta de registro de activo fijo (Anexo N° 9-14), la que se archivará según la ubicación que le corresponde por su grupo de rubro de tal manera que se mantenga la frecuencia del tarjetero.

10. La Documentación para tramitar pago de compra al crédito de activo fijo será la siguiente:

a. Comprobante de Crédito Fiscal en original y triplicado con la firma del responsable de haber recibido a satisfacción los bienes

b. Solicitud de compra original con la firma de autorización, esta documentación deberá enviarse a contabilidad para su registro con el sello de cancelado (Anexo N° 9-13)

11. Las compras de contado se harán sólo cuando el suministrante no ofrezca ningún plazo de crédito.

12. En forma periódica y cuando menos una vez al año, se deberán practicar recuentos e identificación física de todos los activos en los diferentes departamentos y dependencias de la empresa; toda diferencia debe ser investigada y aclarada oportunamente.

13. Se utilizarán los registros donde se detalla la descripción del bien, número de inventario y ubicación del mismo, debe ser ordenada su programación y ejecución entre los responsables de los bienes y presenciado y supervisado por el gerente.

14. Los jefes de los departamentos y encargados de las sucursales pueden solicitar el retiro o desapropiación de activos, se reemplacen o no, mediante el formulario solicitud de retiro de activo fijo (Anexo N° 9-15), el cual es pre numerado y se emiten en original y duplicado, con la siguiente distribución:

a. Original - contabilidad

b. Duplicado - Departamento solicitante

15. El departamento de contabilidad recibe el documento y procede en primera instancia a buscar confirmación de las razones o motivos apuntados para el descargo, través de una inspección.

16. Contabilidad completa la información sobre el valor inicial, valor en libros y su valor estimado de salvamento de cada uno de los activos consignados en el formulario.

17. El Gerente General aprobará los retiros (por ventas o descargos) de activo fijo; firmando la solicitud de retiro que se muestran en (Anexo N° 9-23).

18. Cuando fuera aprobado el descargo, contabilidad elimina la tarjeta de registro del activo depreciable (Anexo N° 9-14) y la archiva como activo descargado junto con la de la solicitud de descargo.

19. Con base en los originales de los documentos se elaborarán las partidas de diario para proceder a la contabilización correspondiente. En el caso de activos vendidos se dispondrán del duplicado de la factura correspondiente con base a la cual se operará la transacción.

20. Llevar archivo individualizado (tarjeta de activo fijo) de los activos perfectamente identificados deberá contener la siguiente información: Código de Identificación Física de cada activo, Código de Equipo y Modelo, Descripción amplia del activo, Fecha de adquisición, Documento contable de adquisición y número de registro contable, Área o departamento al que pertenece, Costo de adquisición, Depreciación anual y acumulada, Valor neto del activo, Estado actual, Vida útil estimada y valor de salvamento (en algunos casos).

21. Para la transferencia y/o enajenación de activos que ya hayan llegado a finalizar su vida contable y/o útil, será sólo el Gerente General con el consentimiento del propietario quienes podrán donar o vender los bienes en mención.

22. Se solicitará la autorización expresa del Propietario cuando se trate de terrenos, mejoras y adiciones al edificio, equipo de transporte y la adquisición de equipos en volúmenes considerables.

23. Los registros que, por motivo de adquisición, asignación, transferencias y bajas, de los bienes de activo fijo (muebles), deberán contemplar cuando menos, los siguientes aspectos:

a. Deberá considerarse la vida útil y características del bien adquirido.

b. En caso de equipo de cómputo, deberá registrarse un equipo completo, el cual incluye CPU, monitor, teclado, Mouse y Bocinas.

c. Los equipos de aire acondicionado del tipo seccionado, compuestos por condensadora y evaporadora, se deberá de realizar su registro como equipo completo, identificando cada unidad por sus características de marca, modelo y serie.

d. Las instalaciones especiales tales como transformadores de corriente tipo estacionario, salas prefabricadas, bombas de agua, etc. Se deberán considerar al momento de su instalación, como parte integrante de los activos fijos inmuebles.

e. El registro y control físico y contable de los bienes muebles nuevos, usados y en desuso o en mal estado, deberá realizarse en forma por separado.

f. El registro y control contable de cada una de las unidades de activo fijo, deberá efectuarse con todas y cada una de las características del bien, como pueden ser

descripción completa, incluyendo marca, capacidad, serie, modelo, costo de adquisición, etc.

TERRENOS

1. Todos los terrenos que son propiedad de la empresa deberán contener un expediente que contenga la siguiente información:

a. Documento notarial que avale la propiedad del mismo b. Levantamiento topográfico del terreno y las construcciones c. Documento donde conste el valor catastral d. Archivo que contenga recibos pagados del impuesto predial e. Registros contables que cuadren con los importes que señale el documento notarial

MEJORAS

1. Se considerarán las aplicaciones de recursos en el inmueble que lo mejoran, y lo modifican considerablemente 2. En ningún caso se considerarán como inversiones en mejoras los gastos por concepto de conservación, mantenimiento y reparación que se eroguen con el objeto de mantener el edificio en condiciones de operación 3. Las inversiones que se hagan por adiciones al edificio deberán tener como respaldo documental los siguientes elementos: a. Contrato de obra a precio alzado con la empresa o persona física responsable del proyecto, anexando el presupuesto y calendario estimado b. Comprobantes de gastos que reúnan requisitos fiscales.

c. Para el control contable se abrirá una sub-cuenta por cada obra que se esté realizando, y una vez que se concluyan se realizará traspaso a la cuenta correspondiente

EQUIPO DE TRANSPORTE

1. La adquisición de equipo de transporte nuevo en la empresa será el que reúna las condiciones que se acoplen a las actividades para las cuales será asignado.

2. Cuando se dé una compra de automóvil nuevo el comprobante deberá estar a nombre del propietario, y deberá reunir los requisitos fiscales inclusive el IVA expreso y por separado.

3. En la adquisición de vehículos usados, si el vendedor es Persona Jurídica con actividad empresarial deberá expedir factura que reúna requisitos fiscales; en ningún caso será válido el endoso de la factura original. Inmediatamente se deberá realizar el cambio de propietario en el departamento de tránsito de la localidad.

4. En caso de que el vendedor sea Persona Natural o física sin actividad empresarial se deberá endosar la factura original a nombre de la Institución que esté comprando el/los vehículos, así como el cambio de propietario con el pago de los impuestos respectivos ante el departamento de tránsito de la localidad.

Mobiliario y Enseres

1. Se deberá registrar como activo fijo en este concepto las inversiones en bienes muebles que se realicen para facilitar las actividades administrativas que se demeriten por el uso en el servicio y por el transcurso del tiempo. dentro de las adquisiciones podemos mencionar: Escritorios, Mueble para computadora, Mesa auxiliar, Sillas ergonómicas, Sillas fijas, Basureras, Archivadores de madera, Archivadores metálicos, Mesas, Archivadores rodantes, Lámparas de Escritorios Butacas, Bancas, Estantes metálicos, Revisteros, Sofás, Calculadoras y otros

Equipo de Cómputo:

1. Se consideran activos fijos las siguientes adquisiciones: CPU, Monitor, Impresora, Teclado, Quemador externo, Servidor, UPS, Computadora portátil, Switch, Scanners, y otros componentes que incrementen el valor del equipo (no softwares y licencias)

2. Todo lo que sea consumible en un lapso no mayor a un año se registrará y manejará como un gasto

3. Si la empresa posee sitio Web configurarlo como página de inicio del explorador de Internet

4. Actualizar las contraseñas de las cuentas de usuario con las siguientes características:

a. Vigencia máxima de 60 días

b. Longitud mínima de la contraseña a 8 caracteres

c. Historial de contraseñas es de 24 veces

d. Acepta caracteres numéricos, alfanuméricos, letras mayúsculas, letras minúsculas y símbolos.

5. La instalación de software se hará con el aval del departamento de Informática y solo podrá instalarlo la persona responsable del soporte técnico

6. Los usuarios trabajaran en su computadora con derechos de acceso restringido.

7. Las cuentas de usuarios que acceden a la red institucional se crearán con un nombre y un apellido separados por un punto. En caso especial, si se aplica lo anterior se llegará a una duplicidad del usuario, se utilizará el primer nombre y la inicial del segundo o viceversa, y un apellido siempre separados por un punto.
8. Se activará en el sistema operativo de la computadora el Firewall (corta fuegos) de software, para mantener la seguridad en el sistema.
9. Se prohíbe el uso de programas o recursos para los cuales no exista una licencia o autorización de uso válido a nombre de la institución.
10. Se prohíbe copiar programas de computadora adquiridos por la institución.
11. Se prohíbe instalar programas en las computadoras que no hayan sido desarrollados en la institución o en su defecto, adquiridos por la institución sin la debida autorización de la Gerencia o departamento responsable
12. Se restringe el uso del audio y video vía Internet.
13. Se prohíbe activar contraseña en el BIOS de la computadora.
14. El uso de la cuenta de correo electrónico es para uso estrictamente de trabajo

OTROS ACTIVOS FIJOS:

1. Se deberá registrar como activo fijo en este concepto las inversiones en bienes muebles que se realicen para facilitar las actividades diarias que se demeriten por el uso en el servicio y por el transcurso del tiempo.

ACTIVOS INTANGIBLES

1. Se consideran activos intangibles aquellos bienes que, si bien tienen características inmateriales, implican un derecho o privilegio que posibilita reducir costos o mejorar la calidad de servicios o productos, tales como: patentes, marcas, derecho de autor, concesiones, franquicias, licencias, beneficios inherentes a las políticas ambientales, actividades de investigación y desarrollo, etc.
2. Los activos intangibles deben evaluarse a su costo de adquisición, por la estimación que se efectúe por parte de peritos (cuando no exista contrapartida monetaria), o a su costo real de desarrollo o producción. Se considerarán dentro del costo todos los gastos en que se incurra en su obtención o producción.

3. El costo de adquisición involucra los precios de factura, gastos de introducción e instalación.
4. El valor de estos bienes se actualiza a través de la amortización, en los casos que corresponda y el importe de la citada amortización forma parte de los gastos de los períodos (deducible de ISR solo la porción del software) a los cuales se imputa.
5. Los activos intangibles cuyo término de vida útil está limitado por ley, reglamento, contrato o por su misma naturaleza, se amortizan en un período no mayor a la vigencia establecida en el documento que los regula, mediante la aplicación como regla general, del método de línea recta.
6. Los intangibles son vulnerables a perder su valor, por perder la capacidad para aportar beneficios a las operaciones futuras, por tanto, periódicamente tienen que someterse a una evaluación.
7. Si el resultado de una evaluación se determina que el intangible ha perdido su valor, el importe no amortizado se cancela, afectando el resultado del período en que esto ocurre. Además, cuando se determine que el término de vida del intangible ha cambiado, el importe no amortizado se amortizará durante el nuevo término de vida.

PROCEDIMIENTOS

- a. Adquisición
- b. Transferencias entre Sucursales
- c. Baja de los activos por Retiro y Desapropiación

a) Adquisiciones Departamento que solicita activos

1. Llenar solicitud de compra (bien mueble) y hacerla llegar al Gerente General la cual deberá tener original y duplicado a. Original: Anexarlo a la factura de compras b. Duplicado: Archivo del Departamento que solicita el activo
2. Gerente General autoriza (o Rechaza) la petición de compra del activo
3. El Departamento de Compras recibe del departamento solicitante la solicitud de compras del bien mueble
4. Hacer contactos con los proveedores y recibir por lo menos tres cotizaciones.

5. En el momento en que el **Departamento de Compras** cuente con las cotizaciones requeridas para la adquisición de los activos, solicitará al Gerente General la autorización respectiva, para lo cual adjuntará duplicado de la solicitud de compra y las cotizaciones recibidas.
6. Una vez realizado el trámite para la adquisición del (los) bien (es), se recibirá el activo en bodega, acompañando a éste duplicado de la factura, original y triplicado del Comprobante de Crédito Fiscal que servirá de base para el registro contable de la entrada al inventario y provisión del adeudo o pasivo a favor del proveedor.
7. El Jefe o Auxiliar de compras y bodeguero reciben el bien y verifica que se encuentre en las condiciones pactadas
8. El bodeguero elabora, sella y firma la recepción de bodega (bien mueble) con las características particularidades del bien (Anexo N° 9-11)
9. El bodeguero adjunta a la factura la solicitud de compra y la hoja de ingreso, luego la envía a cuentas por pagar para su trámite correspondiente
10. Cuentas por pagar revisa que la documentación enviada este correcta con sus impuestos correspondientes
11. Cuentas por Pagar extiende el documento “quedan” estableciendo la fecha de pago
12. Elaborando partida de compra de activo fijo: cheque Boucher (Anexo N° 9-17)
13. Solicitar firmas para el cheque contabilizados.
14. El Gerente General firma y compara la documentación anexa al cheque.
15. Cuentas por pagar descarga el monto del cheque emitido en la chequera
16. El contador asigna el código del activo fijo y elabora tarjeta de control de activo, el cual debe contener todas las características del bien adquirido como de quien suministra los artículos. (Anexo N° 9-14)
17. Cuentas por pagar archiva los documentos de acuerdo al número de partida.
18. Cuentas por Pagar entrega el cheque, recibe el quedan emitido y el proveedor firma de recibido la hoja cheque comprobante (Boucher) (Anexo N° 9-17)

b) Transferencias de los Activos

Cuando por las necesidades de sucursales de la empresa sea necesaria la transferencia de unidades de activos fijos (muebles), ésta deberá llevarse a cabo de acuerdo a lo siguiente: Documento en el cual la empresa se compromete con el Proveedor a cancelar la Facturas Consumidor Final o Comprobantes de Crédito Fiscal por la adquisición de mercadería, productos, servicios.

1. El departamento interesado llena solicitud de transferencia y la envía al Gerente General (Anexo N° 9-15): a. Original – Contabilidad b. Duplicado – Departamento que transfiere c. Triplicado – Departamento que recibe
2. El departamento que le fue asignado originalmente el bien, deberá firmar la solicitud del activo
3. La solicitud de transferencia del activo deberá ser sellada y firmada de entregado y recibido por los departamentos o sucursales participantes, así como por el Gerente General en calidad de autorización del evento realizado.
4. Después de autorizado por la Gerencia General se deberá hacer el correspondiente traslado.
5. El departamento de contabilidad deberá llevar a cabo los registros necesarios para la reubicación del bien transferido.

c) Bajas de los activos por Retiro y Desapropiación

Cuando por circunstancias normales o extraordinarias se pretenda el retiro o desapropiación de uno o varios bienes del activo fijo asignados a cualquier departamento de la empresa se hará de la siguiente manera:

1. Jefe Encargado llenará la solicitud de retiro o desapropiación de activos fijos y la enviará al Gerente General para su autorización (Anexo N° 9-16) a. Original: Contabilidad b. Duplicado: Departamento solicitante
2. Una vez debidamente autorizada la solicitud de retiro y/o desapropiación de los bienes muebles se procederá a la contabilización de los movimientos realizados.
3. Una vez contabilizado el retiro y/o desapropiación se debe retirar la tarjeta de activo y ubicarla en el archivo de activos retirados y desapropiados.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A PROVEEDORES, CUENTAS POR PAGAR, GASTOS Y GASTOS POR ANTICIPADO

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos que permitan garantizar el adecuado manejo y trámite de los Proveedores, Cuentas por Cobrar, Gastos y Gastos por Anticipados para evitar problemas en los saldos, además mantenerlos conciliados y actualizados y así evitar atrasos en los pagos.

Políticas: Proveedores

1. Se consideran proveedores todas las obligaciones contraídas por la compra de mercadería disponible para la venta.

Cuentas por Pagar

1. Se considerará cuentas por pagar cualquier otra deuda que no sea adquirida por compra de mercadería para la venta

2. Toda documentación que ampare cualquier pago efectuado debe presentar un sello de cancelado que contenga lo siguiente: pagado, fecha, cheque número, banco, firma de recibido.

3. Para la adquisición de cuentas por pagar se necesitará contar con la autorización del Gerente General sin importar los montos.

4. Los pagos de impuestos, recibos y comprobantes deben realizarse el último día de pago.

5. Pactar los plazos de pago de 30 días en adelante.

6. No realizar pagos antes de los plazos establecidos.

Gastos

1. Se exigiera documentación satisfactoria que ampare los pagos relativos a: honorarios, comisiones, publicidad, alquileres, fletes, alimentación, transporte, reparaciones, estadías, agua, luz, teléfono, cuotas patronales y otros etc. Los cuales deben estar aprobados por los Jefes de Departamento respectivos.

2. Los gastos de viaje, representación y cualquier otra erogación reembolsable a sus empleados deben ser detallados y documentados de manera que sean comprobables, con exención de aquellos casos en que no se emite un documento que ampare la erogación (viáticos) en tal caso deberá firmarse un vale por el Gerente, Jefe Encargado y el usuario.

Gastos por Anticipados

1. Realizar compras de papelería útiles para el proceso de administración de la empresa.
2. Cuando el proveedor requiera de un anticipo se negociará el plazo para su pago sin retrasar la entrega del producto o la ejecución de los trabajos.
3. Al negociar con un proveedor, se deberá evaluar la conveniencia financiera entre el pago de un anticipo y la solicitud de un crédito.
4. Evitar en la medida de lo posible las compras con pagos anticipados.

Gasto de Administración y Ventas por Servicios

1. Considérense gastos por servicios los siguientes: Agua Potable, Arrendamiento, de Inmuebles, Energía Eléctrica, Telefonía Convencional, Telefonía Celular y otros que autorice el Propietario y Gerente General.
2. El Departamento de Contabilidad dará prioridad al trámite de pago para los recibos y/o facturas de servicios indispensables el cual deberá iniciar 3 días hábiles antes de la fecha de vencimiento para pago de estos, el cual será realizado el día de su vencimiento.
3. En caso que los recibos y/o facturas sean vencidos en el mes próximo al cual se adquirió el servicio, estos deberán ser provisionados en el mes correspondiente para reflejar el gasto en período que se utilizó el servicio.
4. No se realizarán trámites para pagos por concepto de servicios de todos aquellos contratos que no hayan sido autorizado por el Propietario o en su defecto por él Gerente General
5. Es responsabilidad de cada Departamento o Sucursal validar los contratos de servicios realizados por el Propietario o Gerente General, con el objeto de verificar si los gastos se están siendo utilizados para el fin especificado

6. El uso de llamadas telefónicas será limitado a todo el personal, se establecerá el consumo máximo mensual (serán considerado por periodos) establecido por el Propietario o Gerente General

7. Es responsabilidad de cada Jefe de Departamento o Sucursal, revisar el detalle de llamadas de todas las extensiones, líneas fijas y móvil que prestan servicio a cada Dependencia, compararlo con las bitácoras implementadas para su control, realizar los cobros correspondientes y remitir a el encargado de nómina las cantidades a retener por llamadas a los empleados, anexando copia de las llamadas, con excepción aquellos puestos que las autoridades faculten llamadas ilimitadas.

8. Todas las modificaciones a los contratos de servicios (altas, bajas y cambios), deberán solicitarse al Gerente General quien lo gestionará con el Propietario y luego hacer del conocimiento al Departamento o Sucursal sobre los resultados obtenidos, a efecto de mantener actualizados los Controles Internos correspondientes, los cuales son la base para el pago de servicios.

9. El responsable de Cuentas por Pagar al emitir un cheque de pago de servicios deberá considerar lo siguiente: Nombre y registro correcto de la empresa, Contrato vigente, Cantidad a Pagar, Periodo de Pago, Departamento o Sucursal, Nombre del proveedor del servicio, etc.

Procedimientos para todas las cuentas anteriores:

1. Recibir documentos: Facturas Consumidor Final, Comprobantes de Crédito Fiscal, Solicitud de reposición de fondos, la solicitud de compra y la hoja de ingresos a la bodega, etc.

3. Extender el documento “quedan16” estableciendo la fecha de pago.

4. Contabilizar la compra (cargando compras, gastos o pagos por anticipados).

5. Descargar el monto del cheque emitido en la chequera.

6. Solicitar firmas para el cheque contabilizados.

7. Entregar el cheque, recibir el quedan emitido y el proveedor firma de recibido la hoja cheque comprobante (Anexo N° 9-17)

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A VENTAS Y DEVOLUCIONES DE VENTA

Objetivo:

Establecer los lineamientos metodológicos para la realización de las ventas y la recepción de los documentos necesarios para la generación de las cuentas por cobrar, con el fin de dejar claro las normas que le permitan cumplir a Cuentas por Cobrar con su respectiva función.

Políticas:

1. Se dará en regalías un máximo del 5% de las ventas al crédito y un 10% de las ventas al contado.
2. Por ventas al contado se harán descuentos con un máximo del 5% a excepción por autorización de las máximas autoridades
3. Por compras mayores a \$ 2,500 dólares otorgar descuentos especiales
4. Los faltantes o devoluciones de artículos facturados por los almacenes centrales deberán ser anotados en todos los tantos de la factura, Ticket y Comprobantes de Crédito Fiscal, misma que serán corregidas en el sistema al igual que las facturas, Ticket y Comprobantes de Crédito Fiscal canceladas.
5. La empresa solo aceptara hacer devoluciones en un plazo máximo de 10 días.
6. Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
7. Se aceptarán cambios de productos por el mismo valor de venta (el precio que se encuentre en la factura, tiquete o comprobante de crédito fiscal).
8. Si no se encuentra el producto de la misma marca o precio, se cambiara por uno similar al precio o se requerirá a la sucursal más cercana.

Procedimientos:

1. Cuando el cliente solicite cotización elaborarla con todas las características principales de la mercadería.
2. Brindar Asesoría al cliente en el tipo de mercadería que necesita haciéndole ver marcas, garantías, precios de contado, precios de créditos por tiempo de pago, entre

otros.

3. Se firma pagaré por el titular del crédito y su codeudor (Anexo N° 9-18)

4. El motorista entregara la mercadería al cliente en su domicilio haciéndole firmar un documento de entrega.

5. El cliente deberá presentar la factura, comprobante de crédito fiscal o ticket de compra para hacer la devolución.

6. Verificar que el producto devuelto sea por las siguientes causas:

- Vencimiento del producto
- Mal estado físico (roto, cortado, derramado y otros)
- Error en la entrega del producto (cantidad, precio, marca)

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A COMPRAS Y DEVOLUCIONES DE COMPRAS

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos para efectuar las compras definiendo la documentación necesaria para el buen funcionamiento.

Políticas:

1. Las compras de contado se darán solo cuando el suministrante no ofrezca ningún plazo de pago
2. Para efectuar compras a personas que no son contribuyentes de IVA. La empresa solicitará que se le extienda un documento que ampare dicha transacción el cual debe cumplir con los requisitos que establece el artículo 119 del Código Tributario
3. Para realizar una compra a un proveedor nuevo se realizará un estudio previo
4. Negociar pagos y descuentos a proveedores de 30 días en adelante
5. Solicitar garantías a los proveedores
6. Verificar cuando se reciba el producto en bodega o en sucursal el estado en que se reciban los productos (cantidad, caducidad, estado físico, marca requerida, precio).
7. Se establecerá un plazo de 2 días como máximo para la entrega de productos que presenten las características anteriores o no se entreguen en la fecha estipulada.
8. Si la mercadería por su naturaleza y procedencia no se pueda entregar en el plazo establecida se deberá llegar a un acuerdo que no afecte las operaciones de la empresa.

Procedimientos:

1. Recibir del departamento o sucursal la solicitud de compras debidamente autorizada.
2. Establecer comunicación con el proveedor.
3. Negociar las formas de pagos más convenientes.
4. Notificar al proveedor sobre el destinatario de la entrega de la mercadería.
5. El responsable de bodega recibirá la mercadería verificando las condiciones pactadas en la compra, acompañando a éste duplicado de la factura, original y triplicado del Comprobante de Crédito Fiscal que servirá de base para el registro contable de la entrada al inventario y provisión del adeudo o pasivo a favor del proveedor.

6. El bodeguero llena hoja de ingresos a bodega (ver anexo)
7. Se manda a Cuentas por Pagar el comprobante de compras junto con la solicitud de compras y hoja de ingresos
8. El bodeguero registra la mercadería en las tarjetas de inventarios
9. El responsable de Cuentas por Pagar recibe del bodeguero las Facturas o Comprobante de Crédito Fiscal de compras conteniendo anexos la solicitud de compra y la hoja de ingresos a la bodega.
10. También realiza una revisión aritmética de los documentos y verifica las firmas que autorizan las compras por las personas estipuladas y por los montos establecidos.
11. Extiende el documento quedando estableciendo la fecha de pago
12. Contabilizar la compra y emitir cheque (en caso de ser al contado)
13. Solicitar firmas para el cheque contabilizado
14. Entregar el cheque, recibir el Quedan emitido y el proveedor firma de recibido la hoja cheque comprobante.
15. Si el producto no cumple con lo requerido se deberá contactar al proveedor correspondiente para hacer de su conocimiento la ineficiencia en la entrega del producto requerido.
16. Establecer un periodo máximo de 3 días o más el cual dependerá de la necesidad de dicho producto y de contar a otro proveedor. (Si se ha pagado un adelanto o en su totalidad la mercadería deberá de pedirse al proveedor el desembolso en caso se suspenda el requerimiento).

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE NÓMINA

Objetivo:

Establecer de manera clara las políticas y procedimientos que se debe observar, para que la elaboración de la nómina y realizar de forma ágil que permita efectuar el pago oportuno de las remuneraciones al personal por el trabajo que realizan.

Políticas:

1. La empresa celebrará Contrato de Trabajo por tiempo indefinido
2. Toda nueva contratación de personal, despidos, cambios, sanciones y cualquier acción realizada por empleado o jefe será informado al encargado de nómina mediante una acción de personal (Anexo N° 9-19).
3. El personal contratado deberá presentar libreta de cuenta de ahorro del Banco
4. La nómina se elaborará mensualmente (o quincenalmente) y la forma de pago será por transferencia a cuenta de ahorro del banco que establezca la comercial, la cual deberá hacerse conforme a las leyes laborales y fiscales vigentes en nuestro país (Anexo N° 9-20)
5. Las fechas de corte de nómina será el día 28 y 29 (o 13 y 14) de cada mes o en su caso en día inmediato anterior hábil.
6. Toda nómina deberá ser autorizada por el Gerente General, Contador para su validación y pago correspondiente que serán los días 15 (o 30) de cada mes (o quincena), salvo cuando estas fechas coincidan con días inhábiles en cuyo caso, el pago se efectuara el día hábil inmediato anterior.
7. Para efectos de control, las nóminas en original y los recibos de pago firmados por los trabajadores, deberán ser resguardados por el responsable de elaborarla
8. Todas las deducciones y descuentos que se apliquen a los trabajadores, invariablemente deberán aparecer en el recibo de pago (Anexo N° 9-21) y en la nómina, considerando el concepto, su denominación e importe
9. Una vez que la nómina se genere y se pague, deberá enterarse oportunamente las aportaciones y cuota patronal a: ISSS y AFP; préstamos a instituciones financieras y cualquier otra institución que haya reclamado cuotas de empleados.

Procedimientos:

1. Revisar altas, bajas y modificaciones de sueldo de los empleados.
2. Procesar la nómina concentrando los movimientos del personal, por faltas, retardos, altas, bajas, bonificaciones, promociones e incrementos de salarios, en su caso, cuotas de seguridad social, diferentes seguros, anticipo a sueldos y cualquier otro, para su aplicación en la nómina (retenciones y deducciones).
3. Realizar la integración y cálculo del tiempo (horas) extraordinario enviado por las diferentes sucursales.
4. Realizar el cálculo para determinar el importe a retener por concepto de ISSS, AFP, ISR, entre otros, para su respectiva validación.
5. Enviar la nómina firmada por el Contador al Administrador para su autorización.
6. El encargado de Cuentas por Pagar contabiliza el gasto, provisionando las retenciones por pagar, y prepara el cheque para el pago de nómina
7. El encargado de Cuentas por Pagar contabiliza el gasto por Cuota Patronal, provisionando la obligación de pagar, y prepara el cheque para el pago de nómina.
8. El responsable de la nómina elabora la pre-nómina para el banco, capturando cantidades netas a pagar.
9. Se llenan los comprobantes de depósitos (notas de abono) colocando el nombre del empleado, número de cuenta de ahorro, depósito, nombre de la empresa que hace la transferencia, etc.
10. El responsable emite los recibos de pago para su entrega, a los trabajadores de la comercial
11. Emitir los diferentes reportes necesarios para el control de la administración, por ejemplo: totales por departamentos, totales de descuentos por prestaciones legales y laborales, FSV, descuentos a favor de otras instituciones, etc.
12. El responsable emite los recibos de pago para su entrega, a los trabajadores de la empresa anexando su comprobante de depósito y recabando su firma.
13. Recibir y archivar los recibos de manera que resulten con facilidad encontrarlos
14. Aclarar al personal cualquier duda con respecto a su pago.

Procedimientos para el pago de prestaciones legales

1. Emitir el reporte de las retenciones legales ISSS, AFP
2. Elaborar planilla en base a los cálculos correspondientes a las aportaciones de la cuota patronal ISSS y AFP para su entero y tramitar cheque
3. El responsable de Cuentas por Pagar, liquida la provisión de pago y emitiendo cheque a cada una de las instituciones
4. Cuentas por Pagar solicita certificación de cheque al banco titular de la cuenta
5. Se envía los cheques a los destinatarios correspondientes.

Anexo 9 Documentos Propuestos

Anexo 9-1 Vale de Caja

NOMBRE DE LA EMPRESA

VALE DE CAJA

N° _____

POR \$ _____

Recibí de (Nombre de la Empresa) la cantidad de: _____

En concepto de: _____

Lugar y Fecha: _____

Gerente General Jefe de Departamento

Nombre y Firma: _____

Original: Encargado del Fondo

Anexo 9-2 Conciliación Bancaria

NOMBRE DE LA EMPRESA

CONCILIACIÓN BANCARIA AL _____ DE _____ DE 200 _____.

TIPO DE CUENTA _____

BANCO _____ CUENTA N° _____

(Expresados en dólares de los Estados Unidos de América del Norte)

SALDO EN BANCO				\$	
SALDO EN LIBROS					\$
<u>(-) Remesas en Tránsito</u>					(\$)
Fecha	Concepto		Valor		
			\$		
<u>(+) Remesa pendiente de contabilizar</u>					\$
Fecha	Concepto		Valor		
			\$		
<u>(-) Error en Aplicación Contable</u>					(\$)
Fecha	Concepto		Valor		
			\$		
<u>(-) Notas de Cargos Aplicadas por el Banco</u>					(\$)
Fecha	Concepto		Valor		
			\$		
<u>(-) Cheque Cobrado no contabilizado</u>					(\$)
Fecha	# Cheque	A favor de quien	Valor		
			\$		
<u>(+) Cheques Pendientes de Cobro</u>					\$
Fecha	# Cheque	A favor de quien	Valor		
			\$		
SUMAS IGUALES				\$	\$

Anexo 9-3 Recibo de Ingreso a Caja

Nº. _____

POR \$ _____

RECIBIMOS DE _____

CLIENTE Nº _____ CONTRATO Nº _____

FACTURA	CONCEPTO	IMPORTE
	Saldo anterior \$ _____ Importe actual \$ _____ Saldo Actual \$ _____	\$
SON:		\$

SAN MIGUEL, _____ DE _____ DE 200 ____.

 Cliente

 Recibí conforme

Original: Contabilidad
 Duplicado: Cliente
 Triplicado: Sucursal

Anexo 9-4 Corte de Caja

FECHA: _____

DOLARES				TOTAL A REMESAR		
BILLETES	CANTIDAD	TOTAL		BILLETES	CANTIDAD	TOTAL
100				100		
50				50		
20				20		
10				10		
5				5		
1				1		
MONEDAS				MONEDA FRACCIONARIA		
1.00					TOTAL DOLARES	
0.25				TOTAL CHEQUES		
0.10				TOTAL ENTREGADO		
0.05				REMESA DEL DIA		
0.01				PENDIENTE DE ENTREGAR		
TOTAL BILLETES Y MONEDAS				F: _____ ELABORADO POR F: _____ CAJERA		
(+) MONEDAS EMBOLSADAS						
TOTAL EFECTIVO						
TOTAL EN CHEQUE						
TOTAL EFECTIVO						
(-) TOTAL EN CAJA						
(-) DINERO DEL SIGUIENTE DIA						
(-) FONDO FIJO DE CAJA						
(+) DINERO PENDIENTE						
SUB-TOTAL						
(-) REMESA DEL DIA						
SOBRANTE						
FALTANTE						

# CHEQUE	FECHA	BANCO	ELABORADO POR	VALOR

Anexo 9-5 Liquidación de Efectivo Diario

FECHA _____

SUCURSAL _____

CAJERA/O _____

DOCUMENTOS EMITIDOS

	Del	Al	Contado	Crédito	Total
Facturas Consumidor Final					
Comprobantes Créditos fiscales					
Recibos de Ingreso					
Totales			\$	\$	\$

DETALLE DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES

DESCRIPCION		UNIDADES	IMPORTE	
Billetes de:	100.00			
	50.00			
	20.00			
	10.00			
	5.00			
	1.00			\$
Moneda Fraccionaria de:				
	0.25			
	0.10			
	0.05			
	0.01			\$
Documento:				
	Voucher			
	Cheques			\$
	Otros			
TOTAL				\$

Cajera/o

Recibe

Anexo 9-6 Solicitud de Liquidación y restablecimiento de fondo de caja chica

NOMBRE DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE LIQUIDACIÓN Y REEMBOLSO DE FONDO A CAJA CHICA

Nº _____

Sírvase remitir la cantidad de _____ \$ _____

Para cubrir reintegro del fondo de caja por los pagos efectuados en el periodo del _____ al _____ de 200 ____.

Equivalente al total de los comprobantes que se resumen continuación

Nº DE VALES Y COMPROBANTE	NOMBRE USUARIO	CONCEPTO DEL GASTO	VALOR
TOTAL DE EGRESOS			\$

Encargado del Fondo Gerente General

Recibido

Original: Voucher
Duplicado Encargado del Fondo

Anexo 9-7 Arqueo de Caja

NOMBRE DE LA EMPRESA

ARQUEO DE CAJA

<u>Fecha de Inicio</u>	<u>Hora de Finalización</u>	<u>Lugar y Fecha</u>	
DETALLE DE EXISTENCIAS			
DESCRIPCION		UNIDADES	IMPORTE
Billetes de:	100.00		
	50.00		
	20.00		
	10.00		
	5.00		
	1.00		
Moneda Fraccionaria de:	0.25		
	0.10		
	0.05		
	0.01		
Total			\$

Documentos

La Totalidad de efectivo y documentos, arriba detallados, ha sido contado ante mi presencia y devuelto a mi entera satisfacción:

Encargado del Fondo

Responsable del Arqueo

Original: Contabilidad
Duplicado: Cajero

Anexo 9-8 Análisis de Antigüedad de saldos

NOMBRE DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

N°	Cliente	N° Correlativo	Total de Crédito	No Vencidas	Vencidas		
					30 Días	60 Días	90 Días
1			\$	\$	\$	\$	\$
2			\$	\$	\$	\$	\$
3			\$	\$	\$	\$	\$
4			\$	\$	\$	\$	\$
5			\$	\$	\$	\$	\$
6			\$	\$	\$	\$	\$
7			\$	\$	\$	\$	\$
8			\$	\$	\$	\$	\$
9			\$	\$	\$	\$	\$
10			\$	\$	\$	\$	\$
11			\$	\$	\$	\$	\$
12			\$	\$	\$	\$	\$
13			\$	\$	\$	\$	\$
14			\$	\$	\$	\$	\$
15			\$	\$	\$	\$	\$
16			\$	\$	\$	\$	\$
17			\$	\$	\$	\$	\$
18			\$	\$	\$	\$	\$
19			\$	\$	\$	\$	\$
20			\$	\$	\$	\$	\$
Total Cartera			\$	\$	\$	\$	\$

Hecho por

Revisado por

Anexo 9-9 Tarjeta de control de créditos

NOMBRE DE LA EMPRESA

TARJETA DE CONTROL DE CRÉDITO

NOMBRE: _____ CÓDIGO: _____
N° DE CONTRATO: _____ TELÉFONO: _____
DIRECCIÓN: _____ PLAZO: _____

Fecha	N° Comprobante	Concepto	Debe	Haber	Saldo

OBSERVACIONES: _____

Anexo 9-10 Carta recordatorio de pago

CARTA RECORDATORIO DE PAGO

Sr. (a) _____

Domicilio _____

PRESENTE:

Le recordamos que a la fecha usted tiene pendiente el pago de \$_____ correspondientes a la Factura No. _____ por la compra de _____. Se recomienda su pago de manera rápida para la liquidación.

Atentamente:

Nombre de la Comercial

Anexo 9-11 Tarjeta de almacén (Kardex)

NOMBRE DE LA EMPRESA

TARJETA DE ALMACÉN

TARJETA Nº _____

Clasificación: _____ Código: _____ Unidad de medida: _____

Valor máximo: _____ Máximo: _____ Mínimo: _____

Detalle	Entrada			Salida			Existencia		
	Cantidad	Costo U.	Costo T.	Cantidad	Costo U.	Costo T.	Cantidad	Costo U.	Costo T.

Anexo 9-12 Recepción de bodega

NOMBRE DE LA EMPRESA															
RECEPCIÓN DE BODEGA			N° _____												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td colspan="5" style="padding: 2px;">Proveedor:</td> </tr> <tr> <td colspan="3" style="padding: 2px;">Referencia:</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">Día</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">Mes</td> <td style="padding: 2px; text-align: center;">Año</td> </tr> </table>					Proveedor:					Referencia:			Día	Mes	Año
Proveedor:															
Referencia:			Día	Mes	Año										
Cantidad	Unidad	Detalle	Precio Unitario	Importe Neto											
Retención I.V.A. \$															
Total															
Observaciones: _____															

	Visto Bueno	Autorizado													
Recibido por	Autorizado por	Entregado por													
<small>Original: Anexar a Comprobante de compra Duplicado: Inventario</small>															

Anexo 9-13 Requisición de mercadería

N° _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

Orden de Requisición

Código	Descripción	Unidades	Cantidad		Valor en libros
			Pedido	Entregado	

Aprobado por: _____

Fecha: _____

Entregado por: _____

Recibido por: _____

Original: Inventario
 Duplicado: Sucursal que solicita

Anexo 9-14 Solicitud de compra

N° _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE COMPRA

Fecha: _____

Cantidad	Descripción	Destino	Valor	Existencia

Encargado de Sucursal: _____

Gerente General: _____

Original: Encargado de Compras
Duplicado: Sucursal que solicita

Anexo 9-15 Tarjeta de activo fijo

NOMBRE DE LA EMPRESA

Nº _____

TARJETA DE ACTIVO FIJO

Código Activo Fijo _____ Modelo _____

Descripción del Activo Fijo _____ Serie _____

Cuenta de Mayor: _____ % _____

Sub-cuenta: _____

Localización: _____

Adquirido en: _____

Fecha de Adquisición: _____

Fecha que Comenzó a Usarse: _____

Estimado de Vida Útil: _____

Método de Depreciación: _____

Observaciones: _____

Valor Residual: _____

Fecha	Concepto	Valor a Depreciar	Depreciación			Valor en Libros
			Mensual	Anual	Acumulado	

Anexo 9-16 Solicitud de transferencia de activo fijo

NOMBRE DE LA EMPRESA

Nº. _____

SOLICITUD DE TRANSFERENCIA DE ACTIVO FIJO

DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO FIJO _____

FECHA _____

LOCALIZACIÓN ACTUAL: _____

LOCALIZACIÓN NUEVA _____

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA _____

DEPARTAMENTO QUE ENTREGA _____

RAZÓN DEL TRASLADO _____

_____	_____	_____	_____
Autorizado	Depto Solicitante	Depto Entrega	Contabilidad

Original: Contabilidad
Duplicado: Depto que transfiere
Triplicado: Depto que recibe

Anexo 9-17 Solicitud de retiro o desapropiación de activo fijo

NOMBRE DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE RETIRO O DESAPROPIACIÓN DE ACTIVO FIJO

ACTIVADA A REALIZAR: RETIRO DESAPROPIACIÓN .

CÓDIGO DE ACTIVO FIJO: _____ FECHA: _____

DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO FIJO _____

LOCALIZACIÓN: _____

USO ACTUAL: _____

FECHA DE ADQUISICIÓN: _____

VALOR DE ADQUISICIÓN: _____

DEPRECIACIÓN ACUMULADA: _____

VALOR EN LIBROS: _____

RAZÓN DEL DESCARGO O DESAPROPIACIÓN DE LIBROS: _____

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA EL RETIRO O DESAPROPIACIÓN: _____

AUTORIZADO

DEPTO SOLICITANTE

CONTABILIDAD

Original: Contabilidad
Duplicado: Departamento solicitante

Anexo 9-18 Cheque comprobante (Boucher)

CHEQUE COMPROBANTE	
CUENTA N° _____	
CHEQUE N° _____	
_____ DE _____ DE 200_____	
PÁGUESE A LA ORDEN DE: _____	
LA CANTIDAD DE: *****	***** DÓLARES
BANCO	F. _____ F. _____

CÓDIGO	CUENTA	DEBE	HABER
		\$	\$

CONCEPTO: _____

HECHO POR	REVISADO	AUTORIZADO	RECIBIDO POR NOMBRE: DIT-
-----------	----------	------------	---------------------------------

Anexo 9-19 Pagare

PAGARÉ

Nº. _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

PARARÉ SIN PROTESTO San Miguel, _____ de _____ de 200__.

Por \$ _____

PAGARÉ (MOS) en forma incondicional a la orden de _____, en San Miguel del día _____ de _____ de 200__, la cantidad de: ** _____ **;

Y en caso que no fuere puntualmente pagados a su vencimiento, pagaré (mos) a demás a partir de esta fecha, el interés moratorio del _____% mensual.

Para los efectos legales de esta obligación mercantil, fijo (amos) como domicilio especial la ciudad de San Miguel, a cuyos Tribunales me (nos) someto (amos) expresamente y en caso de acción judicial, renuncio (amos) al derecho de apelar del Decreto de Embargo, Sentencia de Remate y de toda otra providencia apelable que se dictare en el juicio Ejecutivo Mercantil y sus incidencias, siendo a mi (nuestro) cargo, cualquier gasto que la empresa: _____, hiciere en el cobro de este Pagaré, incluso los llamados personales, aun cuando por regla general no hubiere condenación en costos; así mismo, faculto (amos) a la empresa: _____, para que designe la persona depositaria de los bienes que se embargue, a quien revelo (amos) de la obligación de rendir fianza y cuenta.

Nombre (s): _____

Dirección: _____

DUI _____

Firma _____

Original: Expediente
Duplicado: Cliente

(PARTE DEL DORSO)

Nombre _____

DUI _____

F. _____

Avalista

Nombre _____

DUI _____

F. _____

Avalista

ACCIÓN DE PERSONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA			
ACCIÓN DE PERSONAL			
		N° _____	
Nombre del Empleado _____			
Nombre del Jefe Inmediato _____			
Departamento _____			
Fecha _____			
Vacaciones	_____	Renuncia	_____
Suspensiones	_____	Aumento de salario	_____
Accesos	_____	Traslados	_____
Despidos	_____	Nueva contratación	_____
Horas extras	_____	Horas nocturnas	_____
Incapacidades	_____	Permiso con goce de sueldo	_____
Amonestaciones	_____	Permiso sin goce de sueldo	_____
Indemnizaciones	_____	Otros	_____
OBSERVACIONES _____			

_____	_____	_____	
Gerente General	Jefe Inmediato	Empleado	

Anexo 9-21 Planilla de pago

NOMBRE DE LA EMPRESA

PLANILLA DE SALARIOS CORRESPONDIENTE

A _____

No.	Nombre	Cargo	Días Trabajados	Sueldo Devengado	Retenciones				Total de Retenciones	Liquido a Pagar	Firma
					ISSS	AFP	FSV	Otros			
					\$	\$	\$	\$	\$	\$	

Gerente General

Representante Legal
(Propietario)

Contador

NOMBRE DE LA EMPRESA
RECIBO DE PAGO DE SUELDO

RECIBO DE SUELDO CORRESPONDIENTE A _____ DE _____ 200__.			
NOMBRE DEL EMPLEADO-----			
CARGO-----		SUELDO MENSUAL	DIAS TRABAJADOS
		\$	
REMUNERACIONES		DEDUCCIONES	
SUELDO		ISSS	
HORAS EXTRAS		AFP	
HORAS NOCT.		ISR	
TOTAL	\$	FSV	
		OTROS	
		TOTAL	\$
LIQUIDO A RECIBIR-----	\$		
SAN MIGUEL, ____ DE _____ DE 200__.	RECIBÍ CONFORME		
	Original: Archivo de recibos		
	Duplicado: Empleado		

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

GENERALES DE LA PERSONA
TRABAJADORA

GENERALES DEL CONTRATANTE PATRONAL

Nombre _____	Nombre _____
Sexo _____	Sexo _____
Edad _____	Edad _____
Estado Familiar _____	Estado Familiar _____
Profesión ú Oficio _____	Profesión ú Oficio _____
Domicilio _____	Domicilio _____
Residencia _____	Residencia _____
Nacionalidad _____	Nacionalidad _____
DUI No. _____	DUI No. _____
Expedido en _____	Expedido en _____
el _____ de _____	el _____ de _____
Otros datos de Identificación _____	Otros datos de Identificación _____
NIT _____	NIT _____
	Actividad Económica de la Empresa:

NOSOTROS _____
(Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social)

(Nombre de la persona trabajadora)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO:

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como _____

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DE SERVICIO:

El presente Contrato se celebrará por: _____
(Tiempo indefinido, plazo ú obra. Si es por tiempo o plazo determinado, indicar la razón que motiva tal plazo)

A partir de: _____

Fecha desde la cual la persona trabajadora presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto.

c) LUGAR DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y DE ALOJAMIENTO:

El lugar de prestación de los servicios será: _____

y el trabajador habitará en _____
dado que la empresa (si) (no) le proporciona alojamiento

d) HORARIO DE TRABAJO:

Del día _____ al día _____, de _____, a _____
Y de _____ a _____
Día _____ de _____ a _____
Semana Laboral _____ horas.

Únicamente podrán ejecutarse trabajos extraordinarios cuando sean pactados de común acuerdo entre el Patrono o Representante Legal o la persona asignada por éstos y la persona trabajadora.

e) SALARIO: FORMA, PERÍODO Y LUGAR DEL PAGO:

El salario que recibirá la persona trabajadora, por sus servicios será la suma de

(Indicar la forma de remuneración, por unidad tiempo, por unidad de obra, por sistema mixto, por
tarea, por comisión, etc)

Y se pagará en dólares de los Estados Unidos de América en _____
(Lugar de pago: Ciudad)

(Casa, Oficina, etc.)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: _____

(Semanal, quincenalmente, etc., por planillas, recibos de pagos, etc.)

La operación del pago principiará y se continuará sin interrupción, a más tardar a la Terminación de la jornada de trabajo correspondiente a la respectiva fecha en caso de reclamo del trabajador originado por dicho pago de salarios deberá resolverse a más tardar dentro de los tres días hábiles siguientes.

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES:

El patrono suministrará a la persona trabajadora las herramientas y materiales siguientes:

Que se entregan en _____ y deben ser devueltos así por la persona trabajadora (Estado y calidad) cuando sean requeridas al efecto por su jefe inmediato, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, o por la acción del tiempo o por el consumo y uso normal de los mismos.

g) PERSONAS QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE LA PERSONA TRABAJADORA:

Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección
Nombre	Apellido	Edad	Dirección

h) OTRAS ESTIPULACIONES:

i) En el presente Contrato Individual de Trabajo se entenderán incluidos, según el caso, los derechos y deberes laborales establecidos por las Leyes y Reglamentos, por el Reglamento Interno de Trabajo y por el o los Contratos Colectivos de Trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la empresa, y los consagrados por la costumbre.

j) Este contrato sustituye cualquier otro Convenio Individual de Trabajo anterior, ya sea escrito o verbal, que haya estado vigente entre el patrono y la persona trabajadora, pero no altera en manera alguna los derechos y prerrogativas del trabajador que emanen de su antigüedad en el servicio, ni se entenderá como negativa de mejores condiciones concedidas a la persona trabajadora en el Contrato anterior y que no consten en el presente.

En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en: _____
(Ciudad)

A los _____ días del mes _____ de _____

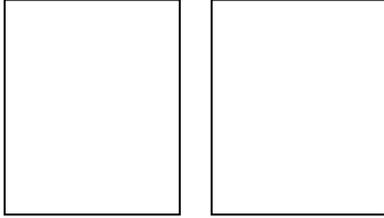
(f) _____

(f) _____

PATRONO O REPRESENTANTE

TRABAJADOR(A)

SI NO PUEDE EL(LA) TRABAJADOR(A) FIRMAR:

Two empty rectangular boxes, one on the left and one on the right, intended for the worker's digital fingerprints.

Huellas digitales del trabajador(a)

(f) _____
A ruego del Trabajador(a)

Anexo 10 Informe de Caja y Ventas

INFORME DE CAJA
N°

CONTROL DE CAJA		EFECTIVO EN CAJA	
V. NETAS CONS. FINAL	\$	SALDO ANTERIOR	\$
V. N. DE CREDITO FISCAL	\$		
TICKET	\$	REMESA	\$
TOTAL DE INGRESOS	\$		
(-) GASTOS	\$	(+) INGRESOS	\$
TOTAL A REMESAR			
OBSERVACIONES:		(-) GASTOS	\$
		(-) TOTAL EFECTIVO	\$
DETALLES DE DOCUMENTOS			
FACTURAS		DEL _____	AL _____
COMP. CREDITO FISCAL		DEL _____	AL _____
TICKET		DEL _____	AL _____
RECIBO DE INGRESO		DEL _____	AL _____
NOTA DE CREDITO		DEL _____	AL _____
NOTA DE DEBITO		DEL _____	AL _____
COMPROBANTE DE REMISION		DEL _____	AL _____
NOTAS DE PEDIDO		DEL _____	AL _____
COMPROBANTE DE RETECION I.S.R.		DEL _____	AL _____

OBSERVACIONES:

F. _____

CAJERO

F. _____

JEFE ENCARGADO SUCURSAL

NOTA: FIRMAR Y SELLAR

Anexo 11 Informe de Gastos

NOMBRE DE LA SUCURSAL O CASA MATRIZ: _____

PERIDODO: _____

ELABORADO POR: _____

Nº	DESCRIPCION	GASTO DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACION	GASTOS FINANCIEROS	OTROS GASTOS	TOTAL
	TOTAL					

ANALISIS O DESCRIPCION DE GASTOS _____

F. _____
 JEFE ENCARGADO SUCURSAL

F. _____
 GERENTE GENERAL

NOTA: FIRMAR Y SELLAR

Anexo 12 Informe de Préstamos Bancarios

NOMBRE DEL BANCO: _____

Nº DE PRESTAMO: _____

FECHA DE CONTRATO: _____

FECHA DE FINALIZACION: _____

FECHA DE ABONO	DESCRIPCION	ABONO CAPITAL	INTERES	SEGURO	SALDO

OBSERVACIONES: _____

F. _____

JEFE ENCARGADO SUCURSAL

NOTA: FIRMAR Y SELLAR

Anexo 13 Informe de Clientes Deudores

PERIODO: _____

Nº	NOMBRE DEL CLIENTE	PLAZO DE PAGO	ULTIMA FECHA DE PAGO	TIEMPO DE RETRASO EN PAGO	ESTADO DE LA CUENTA	MONTO DE LA DEUDA

OBSERVACIONES _____

F. _____
CONTADOR

F. _____
GERENTE GENERAL

NOTA: FIRMAR Y SELLAR

Anexo 14 Informe de Proveedores

PERIODO: _____

Nº	NOMBRE DEL PROVEEDOR	PRODUCTOS QUE PROVEE	CREDITO	FECHA DE ADQUISICION	ULTIMA FECHA DE PAGO	PLAZO
	TOTAL					

OBSERVACIONES: _____

F. _____
 CONTADOR

F. _____
 GERENTE GENERAL

NOTA: FIRMAR Y SELLAR

Anexo 15 Informe de Personal

Nombre de la Sucursal: _____

Periodo: _____

N°	Nombre del Empleado	Cargo	Tiempo Laborado	Permisos		Llegadas Tardías	Observaciones
				Con Goce	Sin Goce		

Elaborado Por: _____

Revisado por: _____

NOTA: FIRMAR Y SELLAR

Anexo 16 Informe de Ventas

INFORME DE VENTAS

Nombre de la sucursal o Casa Matriz

Con el presente, le comunico las ventas de la última semana que comprende de fecha ___ al ___ del mes de _____ en los que las ventas (aumentaron o disminuyeron), sobre todo en los productos _____.

Se obtuvieron \$_____ de (producto más vendido), de las cuales se han vendido \$_____.

Para los trámites necesarios, se anexa la documentación correspondiente a los ingresos y egresos, así como copia del libro mayor.

De la misma manera se obtuvo \$_____ de (nombre del producto), de las cuales se han vendido \$_____.

Recibimos ___ devoluciones de _____ (nombre de producto) por mal estado, de las cuales se reembolsó el dinero correspondiente a dicha cantidad.

Para las comprobaciones correspondientes, mando los libros de ventas correspondientes y las fichas de reembolso correspondientes.

El Salvador al ___ de _____ de 201__

Anexo 17 Cuestionario

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE CONTADURÍA PÚBLICA

OBJETIVO: Recolectar la información necesaria para el Diseño de un Sistema de Control Interno Contable-Administrativo bajo el enfoque COSO I y COSO II, para la Comercial San Diego, dedicada a la Venta de Productos de la Canasta Básica en Jucuapa.

Indicación: Marque con una "X" la respuesta que considere que aplique en la empresa.

1. ¿Posee la Empresa un organigrama en el que se determine el nivel de autoridad, responsabilidad y funciones de los empleados?
SI ____ NO ____
2. ¿Considera que la Estructura Organizacional que posee la Empresa es adecuada y se adapta a las necesidades de la misma?
SI ____ NO ____
3. ¿Posee la Empresa Manuales de Funciones los cuales sirven de instrucción y guía al personal en el desempeño de labores?
SI ____ NO ____
4. ¿Existe en la Empresa un Reglamento Interno de Trabajo?
SI ____ NO ____
5. ¿Existe un Manual de Políticas y Procedimientos establecidos en la Empresa?
SI ____ NO ____
6. ¿Posee la Empresa un programa de reclutamiento, selección, inducción y supervisión del personal?
SI ____ NO ____
7. ¿Qué entiende usted por Control Interno?
Efectividad y Eficacia de las Operaciones
Confiablez en la Información Financiera
No entiende que es Control Interno
8. ¿La Empresa realiza Evaluación del Control Interno?
SI ____ NO ____

9. ¿Cuenta con un plan para minimizar los riesgos?
SI ____ NO ____
10. ¿Posee procedimientos de Control Interno para la Evaluación de Riesgos en los procesos que ejecuta la entidad?
SI ____ NO ____
11. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa?
Financiero ____
Competencia ____
Legales ____
Pérdida de inventario ____
12. ¿Existen formularios y/o documentos para las funciones financieras y administrativas de la empresa?
SI ____ NO ____
13. ¿Existe Segregación de Funciones?
SI ____ NO ____
14. ¿Cómo considera usted que la información financiera contable es, de acuerdo a los controles que existen?
MALA ____ BUENA ____ EXCELENTE ____
15. ¿Considera usted que el control interno contribuye al logro de los objetivos en las operaciones contables?
SI ____ NO ____
16. ¿Existe una persona encargada de dar seguimiento a los errores o anomalías dentro de la empresa?
SI ____ NO ____
17. ¿Existe una persona encargada de monitorear el funcionamiento adecuado dentro de las instalaciones?
SI ____ NO ____
18. ¿Tiene conocimiento de lo que es COSO I y COSO II?
SI ____ NO ____
19. ¿Considera usted necesario que se formule un documento que contenga, de forma detallada y actualizada, los procedimientos para el Control Administrativo y Contable con base a COSO I y II?
SI ____ NO ____

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Auditoría interna: La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una Organización. Ayuda a una Organización a cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Añadir / Agregar Valor: El valor se genera mediante la mejora de oportunidades para alcanzar los objetivos de la organización, la identificación de mejoras operativas, y/o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

Categoría: Uno de los tres grupos de objetivos de control interno. Las categorías son la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. Las categorías pueden superponerse, lo que puede determinar que un objetivo pertenezca a más de una categoría.

Componente: Uno de los cinco elementos de control interno. Los componentes de control interno son: el entorno o ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo.

Control: Cualquier medida que tome la dirección y otras partes para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Control Adecuado: Es el que está presente si la dirección ha planificado y organizado (diseñado) las operaciones de manera tal que proporcionen un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

Control interno: Un proceso efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: * Eficacia y eficiencia de las operaciones * Confiabilidad de la información financiera * Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

Control interno eficaz: El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, respectivamente, si la dirección tiene seguridad razonable de que: Conocen en qué medida se están alcanzando los objetivos operacionales de la entidad. Los estados financieros públicos se han preparado en forma fiable y se está siendo transparente a la hora de rendir cuentas. Se están cumpliendo las leyes y normas que le son aplicables a la unidad.

Eficacia: Capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.

Eficiencia: Capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Gestión de Riesgos: Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

Política: Directriz emitida por la dirección sobre lo que hay que hacer para efectuar el control. Constituye la base de los procedimientos que se requieren para la implantación del control.

Procedimiento: Conjunto de acciones mediante el cual se implanta una política.

Procesos de Control Las políticas, procedimientos y actividades, los cuales forman parte de un enfoque de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación de riesgos.

Proceso de Gestión: Conjunto de acciones emprendidas por la dirección para gestionar una entidad. El sistema de control interno forma parte de dicho proceso y está integrado en él.

Riesgo La posibilidad: de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Riesgos Residuales: El riesgo que permanece después de que la dirección haya realizado sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso, incluyendo las actividades de control en respuesta a un riesgo.

Seguridad Razonable: Concepto según el cual el control interno, por muy bien diseñado y ejecutado que esté, no puede garantizar que los objetivos de una entidad se consigan, debido a las limitaciones inherentes de todo sistema de control interno.