

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



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”**

PRESENTADA POR:

**GIRÓN MARTÍNEZ, ROMNY GEOFFREY
HERNÁNDEZ, JOSÉ EDILBERTO
LIZAMA FUENTES, LISSETH CAROLINA**

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

OCTUBRE DE 2008

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR:

MSC. RUFINO ANTONIO QUEZADA SÁNCHEZ

VICE-RECTOR ACADÉMICO:

MSC. MIGUEL ÁNGEL PÉREZ RAMOS

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO:

MSC. ÓSCAR NOÉ NAVARRETE

SECRETARIO GENERAL:

MSC. DOUGLAS VLADIMIR ALFARO CHÁVEZ

FISCAL GENERAL:

DR. RENE MADECADEL PERLA JIMÉNEZ

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DECANO:

ING. DAVID ARMANDO CHÁVEZ SARA VIA

VICE- DECANO:

DRA. ANA JUDITH GUATEMALA

SECRETARIO

ING. JORGE ALBERTO RUGAMAS RAMÍREZ

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

JEFE DE DEPARTAMENTO:

MSC. LIC. RAÚL QUINTANILLA

COORDINADOR GENERAL DE PROCESO DE GRADUACIÓN:

LIC. GILBERTO DE JESÚS COREAS SOTO

DOCENTE DIRECTOR:

LIC. MIGUEL ÁNGEL MORATAYA PENADO

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo Poderoso por habernos creado y que sin duda ha estado con nosotros toda nuestra vida y especialmente por habernos permitido terminar la carrera.

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.

Girón Martínez, Romny Geoffrey

Hernández, José Edilberto

Lizama Fuentes, Lisseth Carolina

ÍNDICE

CONCEPTO	PÁGINA
Introducción.....	i
CAPITULO I:	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Situación Actual.....	1
1.3 Enunciado del Problema.....	4
1.4 Justificación de la Investigación.....	4
1.5 Delimitación de la Investigación.....	6
1.5.1 Delimitación Espacial.....	6
1.5.2 Delimitación Temporal.....	6
1.5.3 Delimitación Teórica.....	6
1.6 Objetivos.....	6
1.6.1 General.....	7
1.6.2 Específicos.....	7
1.7 Sistema de Hipótesis.....	7
1.7.1 Hipótesis General.....	7
1.7.2 Hipótesis Específicas.....	7
CAPITULO II	
2. MARCO DE REFERENCIA.....	11
2.1 Marco Normativo.....	11
2.1.1 Código de Comercio.....	11
2.1.2 Código Tributario.....	11
2.1.3 Ley y Reglamento del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y la Prestación de Servicios (IVA).....	11
2.1.4 Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta.....	12
2.1.5 Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	12

2.1.6	Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's).....	13
2.1.7	Normas Internacionales de Información Financieras (NIIF).....	14
2.1.8	Control Interno Informe COSO I y II.....	15
2.1.9	Administración del Riesgo Empresarial (ERM) y la Auditoría Interna....	17
2.1.10	Auditoría Moderna.....	17
2.2	Marco Histórico.....	19
2.2.1	Historia del Control Interno.....	19
2.2.2	Historia del Control Interno Según Enfoque COSO.....	22
2.2.3	Historia del Informe COSO En El Salvador.....	25
2.2.4	Historia de las Empresas Comerciales	26
2.3	Marco Teórico.....	27
2.3.1	Generalidades.	27
2.3.2	Objetivos del Control Interno.....	34
2.3.3	Características del Control Interno.....	36
2.3.4	Control Interno Bajo el Enfoque COSO	38
2.3.4.1	Administración de Riesgo como apoyo al Control Interno.....	38
2.3.4.2	Fundamentos del ERM (Administración de Riesgo Empresarial).....	38
2.3.4.3	Beneficios de la Administración de Riesgo (E.R.M.).....	39
2.3.4.4	Eventos – Riesgos y oportunidades.....	39
2.3.4.5	Logro de Objetivos.....	40
2.3.4.6.	Componentes de la Administración de Riesgos Empresariales.....	41
2.3.4.6.1	Entorno Interno.....	42
2.3.4.6.2	Establecimiento de Objetivos.	55
2.3.4.6.3	Identificación de Eventos.....	61
2.3.4.6.4	Evaluación del Riesgo.....	72
2.3.4.6.5	Respuesta al Riesgo.....	87
2.3.4.6.6	Actividades de Control.....	92
2.3.4.6.7	Información y Comunicación.....	104
2.3.4.6.8	Monitoreo.....	114

2.3.4.6.9	Relación Entre Objetivos y Componentes.....	124
-----------	---	-----

CAPITULO III

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	145
3.1	Tipo de Investigación.....	145
3.2	Población.....	145
3.3	Tamaño de la Muestra.....	145
3.4	Técnicas e Instrumentos para la captura de Información.....	146
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos.....	146
3.4.2	Instrumentos de recopilación de datos.....	146
3.5	Técnicas de análisis y procesamiento de datos.....	147
3.5.1	Técnicas de análisis de datos.....	147
3.5.2	Técnicas de procesamiento de datos.....	147
3.6	Procedimientos.....	148
3.6.1	Validación de los Instrumentos.....	148
3.6.2	Procesamiento de La Información.....	148
3.6.3	Análisis de Resultados y Pruebas de Hipótesis.....	149

CAPITULO IV

4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	150
4.1	Entorno Interno.....	150
4.1.1	Organización de la empresa.....	150
4.1.2	Estilo de Administración.....	151
4.1.3	Número de Sucursales.....	152
4.1.4	Conocimiento del COSO.....	153
4.1.5	Implementación del COSO.....	154
4.1.6	Prestaciones Legales a empleados.....	155
4.2	Establecimiento de Objetivos.....	156
4.2.1	Tipos de Planes.....	156
4.2.2	Ventas Anuales.....	157

4.3	Identificación de Eventos.....	158
4.3.1	No Cumplimiento de Metas.....	158
4.4	Valoración del Riesgo.....	159
4.4.1	Riesgos de la Empresa.....	159
4.5	Respuesta al Riesgo.....	160
4.5.1	Planes para Minimizar los Riesgos.....	160
4.6	Actividades de Control.....	161
4.6.1	Segregación de Funciones.....	161
4.6.2	Niveles de Autorización.....	162
4.6.3	Documentación de Control Interno.....	163
4.7	Información y Comunicación.....	164
4.7.1	Informes Financieros y Administrativos.....	164
4.7.2	Comunicación de Disposiciones.....	166
4.8	Monitoreo.....	167
4.8.1	Tipo de Auditor.....	167
4.8.2	Frecuencia de Supervisión.....	168

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO II PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

5.1	Organigrama Propuesto.....	169
5.2	Manual de Funciones y Responsabilidades.....	172
5.2.1	Finalidad.....	173
5.2.2	Alcance.....	173
5.3	Manual de Políticas y Procedimiento.....	173
5.3.1	Objetivos.....	173
5.3.2	Alcance.....	174

5.3.3	Propósito.....	175
5.3.4	Definiciones.....	175
5.3.5	Estructura del Manual.....	176
5.3.6	Notas Aclaratorias.....	176
5.4	Formularios a Utilizar (Propuestos)	177
5.4.1	Objetivos.....	177
5.4.2	Alcance.....	178
5.4.3	Finalidad.....	178
5.4.4	Diversos Formatos.....	178
5.4.5	Resguardo de los Documentos.....	179
5.5.5.1	Resguardo Legal.....	179
5.5.5.2	Resguardo Administrativo.....	180
5.5	Aplicación de los Componentes de Control Interno Según el Enfoque COSO I Y II.....	181
5.5.1	Naturaleza, Ámbito y Propósito.....	181
5.5.2	Definición del Sistema de Control Interno	182
5.5.3	Objetivos del Sistema de control Interno.....	182
5.5.4	Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno.....	183
5.5.5	Responsables del Sistema de Control Interno.....	183
5.5.6	Seguridad Razonable.....	183
5.5.7	Diseño del Control Interno – Modelo COSO II	184
5.5.7.1	Entorno Interno.....	184
5.5.7.2	Establecimiento de Objetivos.....	198
5.5.7.3	Identificación de Eventos.....	202
5.4.7.4	Evaluación de Riesgos.....	204
5.4.7.5	Respuesta al Riesgo.....	207
5.4.7.6	Actividades De Control.....	209
5.5.7.7	Información y Comunicación.....	214
5.5.7.8	Monitoreo.....	219

5.6	Proceso de Implementación del Control Interno.....	224
-----	--	-----

CAPÍTULO VI

6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	229
-----------	--	------------

6.1	Conclusiones.....	229
-----	-------------------	-----

6.2	Recomendaciones.....	230
-----	----------------------	-----

	Referencia Bibliográfica.....	232
--	-------------------------------	-----

Anexos

INTRODUCCIÓN

Debido al proceso de modernización del Control Interno para mejorar cada día los controles de las empresa se hacen constantemente cambios en los documentos contables, operativos, administrativos y de información; por lo que se hace necesario Diseñar un Sistema de Control Interno bajo el Enfoque COSO 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 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 CAPÍTULO II se desarrolla el Marco de Referencia en donde se hace una reseña histórica del enfoque COSO II, normativa relacionada con el problema, Control Interno según Enfoque COSO II, informe COSO en el Salvador, así como los cambios; hasta llegar a las empresas comerciales y un marco teórico donde describe las generalidades del Control Interno y sus componentes.

En el CAPITULO III se describe la metodología utilizada en la investigación; en donde se menciona el tipo de investigación a realizar, la población y tamaño de la muestra, las técnicas e instrumento para la captura de la información y los procedimientos que se utilizaran para realizar la investigación.

En el CAPITULO IV está referido a la presentación, análisis e interpretación de datos obtenidos por la aplicación de encuestas en las empresas comercializadoras de electrodomésticos ubicadas en el radio urbano de la ciudad de San Miguel.

El CAPÍTULO V contiene la estructura del “Diseño de un sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II para las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel” el 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.

El 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 los Anexos del trabajo de investigación.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de San Miguel surgen en la década de los 70's, las primeras comerciales que surgieron fueron la Comercial Zelaya, PHILIPS, Comercial Monterrosa, COIMSA, entre otras.

En la década de los 90's se da la propagación de las empresas comercializadoras de electrodomésticos estas surgen de los empleados que trabajaron en las empresas antes mencionadas; ya que estos contaban con una amplia experiencia en este ramo, debido a la gran demanda de la población y al crecimiento económico de la zona oriental aparecen la Comercial Ronald, Comercial Platero, Comercial Casmel, entre otras.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL

Muchas de las empresas de la ciudad de San Miguel están conformadas por familiares bajo la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable y otras bajo la Modalidad de Personas Naturales, debido a la falta de estudios académicos estas cuenta 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 oriental muchas de las empresas establecen sucursales en la misma ciudad y en otros departamentos del país.

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos 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 mercadería de las empresas comercializadoras de electrodomésticos son: MABE, CETRON, PANASONIC, SHARP, SONY, MOBILIA, INDUFON, CAPRI; empresas que les mantienen a la vanguardia de lo nuevo que fabrican sus centros de producción.

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos dan garantías a los productos, generalmente por un periodo de un año y se atenderán por casos de deficiencias en la fabricación. Siendo las camas, refrigeradores, pantries, juegos de sala, y roperos los productos de mayor demanda para de personas.

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos 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 uno de los problemas que enfrentan las empresas comercializadoras de electrodomésticos 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.

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos no cuentan 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 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 acabo al realizar las ventas y compras de electrodomésticos, 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.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La investigación del problema pretende responder a la siguiente pregunta:

¿En que medida reduce los riesgos y mejora la eficiencia contable-administrativa el Diseño de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II, para las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Uno de los principales objetivos que busca satisfacer toda empresa, es alcanzar la eficiencia administrativa-contable. En las empresas comercializadoras de electrodomésticos, sus operaciones no son eficientes debido a que no cuentan con los recursos y manuales para lograr la eficiencia administrativa-contable.

La investigación se considera viable, ya que se cuenta con los recursos y las herramientas necesarias para llevarla a cabo, Además existe la plena disposición por parte de los propietarios y el personal administrativo-contable de 12 empresas, quienes están dispuestos a brindar los datos necesarios, así también se cuenta con la recopilación de información como lo es el COSO I y COSO II, Leyes en Materia Laboral, Mercantil, Tributarias, Código de Ética para profesionales de la Contaduría Pública y Auditoría, entre otras aplicables.

El Diseño de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II será de utilidad a los propietarios y personal contable-administrativo, ya que proporcionará un marco de referencia y/o los procedimientos para la adecuada salvaguarda de los activos y alcanzar la eficiencia en las operaciones, de tal manera que se permita lograr cambios que puedan garantizar información razonable.

El tema de investigación es bastante novedoso partiendo que se trata de un diseño de Control Interno en base al modelo COSO II, para ser implementado en el sector de las empresas comercializadoras de electrodomésticos. 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; sin embargo, existen lineamientos teóricos y técnicos, asesores idóneos, equipos de trabajo con el interés y tiempo necesario para la realización de la investigación y leyes.

El Control Interno bajo el enfoque COSO 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.

1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación está dirigida a las empresas comercializadoras de electrodomésticos ubicadas en el radio urbano de la ciudad de San Miguel.

1.5.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL

La investigación se desarrollara en un período de seis meses comprendido de abril a septiembre de 2008, con el objeto de elaborar un Sistema de Control Interno.

1.5.3 DELIMITACIÓN TEÓRICA

La investigación se realizará bajo los enfoque del Informe COSO I y II, en el cual se desarrolla una estructura conceptual para la Administración de Riesgos Empresariales y se plantea la formulación y seguimiento de un proceso básico para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que afectan el logro de las metas y objetivos de la empresa. También utilizaremos como referencias las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) edición 2005.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 GENERAL:

- Diseñar un sistema de Control Interno para las empresas comercializadoras de electrodomésticos, bajo el enfoque COSO II, que contribuya a mejorar la salvaguarda de los activos y alcanzar la eficiencia en las operaciones contables-administrativas.

1.6.2 ESPECÍFICOS:

- Diseñar un sistema de Control Interno que facilite la protección de los activos y contribuya a obtener información financiera razonable, para una adecuada toma de decisiones y minimizar los riesgos de las empresas comercializadoras de electrodomésticos.
- Elaborar los Manuales de Funciones y Responsabilidades, Políticas y Procedimientos y los formularios de Control Interno que deben utilizar las empresas comercializadoras de electrodomésticos para generar informes a la Administración.

1.7 SISTEMA DE HIPÓTESIS

1.7.1 HIPÓTESIS GENERAL

El Diseño de un sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II, reduce los riesgos y mejora la eficiencia contable-administrativa en las empresas comercializadoras de electrodomésticos, de la ciudad de San Miguel.

1.7.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El Control Interno facilita la protección de los activos y contribuye a obtener información financiera razonable, para una adecuada toma de decisiones y minimizar los riesgos en las empresas comercializadoras de electrodomésticos.
- La elaboración de los Manuales de Funciones y Responsabilidades, Políticas y Procedimientos y los formularios de Control Interno, contribuirá a generar los informes necesarios para las empresas comercializadoras de electrodomésticos.

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO II PARA EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL”

ENUNCIADO DEL PROBLEMA:

¿En que medida reduce los riesgos y mejora la eficiencia contable – administrativa el diseño de un sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II, para las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel?

Objetivos	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Conceptualización	Indicadores	Nº de ítems		
Diseñar un sistema de Control Interno que facilite la protección de los activos y contribuya a obtener información financiera razonable, para una adecuada toma de decisiones y minimizar los riesgos de las empresas comercializadoras de electrodomésticos.	El Control Interno facilita la protección de los activos y contribuye a obtener información financiera razonable, para una adecuada toma de decisiones y minimizar los riesgos en las empresas comercializadoras de electrodomésticos.	Control Interno (V. I.)	Efectividad y eficiencia de las operaciones	Las políticas, procedimientos, practicas y estructuras empresariales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados a tiempo	Control Interno enfoque COSO II	1		
					Administración	1		
					Cumplimiento de Objetivos	1		
					Aplicación de NIC´S	1		
					Aplicación de NIA´S	1		
		Aplicación de leyes Fiscales	1					
		Diseño de un Control Interno en base al modelo COSO II	1					
		Protección de los Activos (V. D.)	Inventarios		Es la salvaguarda de los bienes que posee una entidad económica y así evitar la obsolescencia y pérdidas de los bienes.	Investigación adecuada del cliente	1	
						Cuentas incobrables	Recordatorios de pago	1
						Pérdida de activos		

Objetivos	Hipótesis	Variables	Unidades de análisis	Conceptualización	Indicadores	N° de ítems
<p>Elaborar los Manuales de Funciones y Responsabilidades, Políticas y Procedimientos y los formularios de Control Interno que deben utilizar las empresas comercializadoras de electrodomésticos para generar informes a la Administración.</p>	<p>La elaboración de los Manuales de Funciones y Responsabilidades, Políticas y Procedimientos y los formularios de Control Interno, contribuirá a generar los informes necesarios para las empresas comercializadoras de electrodomésticos.</p>	<p>Manual de Funciones y Responsabilidades y Políticas y Procedimientos. (V. I.)</p> <p>Informes necesarios (V. D.)</p>	<p>Políticas y procedimientos de Control Interno</p> <p>Manual de Funciones y Responsabilidades</p> <p>Formularios necesarios</p> <p>Pérdida de Activos</p>	<p>Prácticas a seguir que se consideran necesarias para cumplir con las exigencias de la empresa y los pasos establecidos para tener un buen control en dicha entidad.</p> <p>Contiene las nociones esenciales de cada uno de los trabajos que se deben desempeñar los diferentes puestos en una organización.</p> <p>Informes necesarios para la adecuada toma de decisiones y la documentación establecida que respalda la realización de las operaciones.</p>	<p>Establecimiento de políticas y procedimientos de Control Interno documentados.</p> <p>Elaboración de manual.</p> <p>Cumplimiento de leyes Administración</p> <p>Procesos adecuados de verificación de Inventario</p> <p>Selección adecuada del cliente.</p> <p>Sistema de Cuentas por Cobrar efectivo.</p>	<p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p>

CAPITULO II

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO NORMATIVO

2.1.1 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.

2.1.2 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 2001; el objetivo principal es verificar el cumplimiento de las disposiciones del Código Tributario por medio de visitas a los negocios de todo el país.

2.1.3 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.

2.1.4 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.

2.1.5 Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's)

Las Normas Internacionales de Contabilidad, como se le conoce popularmente, son un conjunto de normas que establecen la información que deben presentarse en los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Son normas de alta calidad, orientadas al inversor, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio, y presentar una imagen fiel de la situación financiera de una empresa. Las NIC's son emitidas por el International Accounting Standards Boards (IASB) (anteriormente International Accounting Standards Committee (IASC)).

Las normas 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 Financieros.

El éxito de las NIC's se debe a que las normas se han adaptado a las necesidades de todos los países, sin intervenir con las normas internas de cada uno de ellos. Esto será así porque las Declaraciones de la Junta de Normas de Contabilidad Financiera (FASB) respondían exclusivamente a las actividades de Estados Unidos, por lo que era en muchas ocasiones no era posible aplicarlas en países subdesarrollados como el nuestro.

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB) está consciente que debe seguir trabajando para que todos los países adopten las NIC's como su marco de referencia para la preparación de estados financieros. Los Estados Unidos no han adoptado las NIC's como sus normas de presentación de la información financiera, sino que sigue utilizando los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (USGAAP). Esta situación provoca que en muchos países, se utilice tanto las NIC's como los PCGA de cada país.

2.1.6 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. 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 Normas Internacionales de Información Financiera (antes Normas Internacionales de Contabilidad), emitidas por el International Accounting Standards Boards (IASB), basan su utilidad en la presentación de información consolidada en los Estados Financieros. 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 practica internacional de los negocios.

El término “Normas Internacionales de Información Financiera” incluye NIIF, Interpretaciones IFRIC, NIC e Interpretaciones SIC. 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)

2.1.7 Normas de Información Financiera adoptadas en El Salvador (NIF/ES)

El consejo de la Vigilancia de la Contaduría Publica y Auditoría, en sesión celebrada el 2 de septiembre de 1999, acordó que en la preparación de los Estados

Financieros deberían usarse las Normas Internacionales de Contabilidad; el 5 de diciembre de 2000 acuerda que la Preparación y Presentación de los Estados Financieros de las empresas, con base a Normas Internacionales de Contabilidad, Serían de carácter obligatorio a partir del 1 de enero de 2002.

El 1 de enero de 2002 el Consejo acuerda ratificar la adopción de las Normas Internacionales de Contabilidad, que tienen amplia aplicación y reconocimiento Internacional, y mediante las cuales se puede lograr el objetivo de compatibilizar los registros e informes contables, en armonía con las tendencias contables mundiales. Además acordó ampliar el plazo de obligatoriedad de para la entrada en vigencia de las NIC hasta el ejercicio económico que comienza el 1 de enero de 2004.

El 22 de diciembre del 2004 el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) acuerda mantener como marco de referencia las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC's) edición 2003, que contemplan las revisiones y/o actualizaciones incluyendo las respectivas interpretaciones hasta la fecha; y la Norma Internacional de Información Financiera número 1 (NIIF 1). Este marco de referencia, para propósitos formales será reconocido como: Normas de Información Financieras Adoptadas en El Salvador (NIIF/ES).

2.1.8 Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)

El Consejo de la Federación Internacional de Contadores (IFAC), ha establecido el Consejo Internacional de Practicas 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 difieren 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.¹

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA's)² son elaboradas con el propósito de establecer normas y dar lineamientos sobre el objeto y los principios generales que gobiernan 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”.

El objetivo de una auditoría de Estados Financieros es facilitar al auditor expresar una opinión sobre si los Estados Financieros, están preparados, respecto de

¹ Normas Internacionales de Auditoría Quinta Edición, 2000, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Introducción párrafo 2 y 3.

² NIA 200 “Objetivo y Principios que gobiernan una Auditoría de Estados Financieros”.

todo lo importante, de acuerdo a un marco de referencia de información financiera aplicable.

2.1.9 Control Interno Informe COSO I

El Control Interno como la estructura conceptual integrada en la versión en español de reporte COSO I publicado en 1992 y actualizado en 1994, contempla la existencia de cinco componentes de Control Interno que son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo; después de los fraudes ocurridos en Estados Unidos surge en 2002 la Ley “Sarbanes-Oxley” que estipula la obligatoriedad de la de auditoría del Control Interno.

2.1.10 Administración o Gestión de Riesgos COSO II y la Auditoría Interna³

A raíz de los problemas que sucedieron en el mundo a partir del nuevo milenio (caso Enron, World Com, Xerox, Parmalat y otros más), en varios países del mundo existiendo desconfianza a las Normas de Auditoría vigentes establecidas por las asociaciones de contadores y no por disposiciones gubernamentales, los gobiernos vieron la necesidad de efectuar intervenciones y determinar exigencias especiales a los auditores externos y a los administradores en el cumplimiento de aspectos fundamentales de Control Interno, procesos y en especial exigencias de los llamados inicialmente Gestión de Riesgos o Gerencia de Riesgos, ésta última diseñada por el acuerdo de Basilea I y II para las entidades financieras, aplicadas al pie de la letra por la Superintendencias Bancarias en los países afiliados.

³ Rodrigo Estupiñán Gaitan, “Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna, Edición 2006.

Específicamente en Estados Unidos, el presidente Bush solicitó al Congreso una ley especial, que fue promulgada en el año 2002 llamada "Sarbanes-oxley" en la que establece formalidades de controles gubernamentales, externos e internos y referidos a la responsabilidad de Control Interno, estableció: SESIÓN 404 informe anual de Control Interno preparada y firmado por el auditor externo.

- Requiere que la compañía evalúe y prepare una declaración sobre la efectividad de sus sistemas de Control Interno sobre la información financiera.
- Requiere que el auditor externo verifique y dictamine sobre la evaluación efectuada por la administración en su reporte anual.

Además, que la administración cuente con documentación completa y suficiente que sirva como base tanto para sustentar sus aseveraciones como para la revisión de Control Interno por el auditor externo.

La Administración de Riesgos Empresarial (E.R.M.) es reconocido como el estándar para cumplir con la sección 404 de la ley Sarbanes-oxley, por tanto, se prepara un resumen del COSO I, así como una aplicación a una labor de auditoría de la diferentes empresas, en la cual se puede aplicar como un apoyo de asesoría fundamental a las administraciones de las diferentes organizaciones como un verdadero valor agregado de sus valores, como es en la autoridad interna, en las cuales sus representativas en el Sector Público como en el Privado en su dirección y manejo por contadores públicos.

El enfoque COSO II está compuesto por ocho componentes: Entorno Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 HISTORIA DEL CONTROL INTERNO

En tiempos muy antiguos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como primer consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su concentración empieza a prestar atención en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos.

El Control Interno de las operaciones aparece en Europa en los años 747 a 814 cuando Carlos I “El Grande” (Carlos Magno) a través del Missi Dominici nombraron a un clérigo y un laico que inspeccionaba las provincias del imperio. Posteriormente hacia

el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

En el año de 1807, Napoleón Bonaparte, a través de la Corte de Cuentas vigilaba los asuntos contables del Estado y le otorgaba atributos para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas lo tomaran como modelo.

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

De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implica mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración. Sin embargo, la primera definición de Control Interno fue promulgada hasta 1949 por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

En 1970, el interés por Control Interno aumenta por los hechos importantes: en primer lugar, el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanta magnitud como en volumen de operaciones, y, en segundo lugar, las entidades públicas eran muy apáticas a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz.

En la década de los 70's, se presta gran importancia al Control Interno debido al escándalo de la corrupción y el pago de sobornos que empresas norteamericanas hacían en el extranjero y el grado de estas actividades salieron a la luz en conexión con investigaciones al escándalo político de Watergate en los Estados Unidos. Bajo un programa de divulgación voluntaria establecido por la Securities and Exchange Commission (SEC)⁴. El Congreso, reaccionando en parte a una recomendación de la SEC, promulgó una legislación en 1977 de Control Interno de los departamentos de contabilidad y los incorporó a las salas de reuniones de directorio de la Norteamérica corporativa. Esta legislación fue la Ley de Prácticas de Soborno en el Extranjero (Foreign Corrupt Practices Act) (FCPA). La cual fue aprobada por como una acción esencial para detener las actividades corruptas de empresas norteamericanas en sus negocios en países extranjeros.

En noviembre de 1972 el Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA) emite las Declaraciones Sobre Normas de Auditorías por sus siglas en ingles SAS. El SAS 1 en la Norma 320 contempla el Estudio y Evaluación del Control Interno proporcionando los lineamientos básicos para llevar a cabo dicha evaluación.

En abril de 1978 el AICPA emite la Declaración Sobre Normas de Auditoría Número 55 (SAS 55) titulada “Evaluación de la Estructura de Control Interno en una Auditoría de Estados Financieros” esta Declaración contemplaba la estructura de

⁴ Securities and Exchange Commission – SEC (Comisión de Bolsa y Valores); su función principal es proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores.

Control Interno consistente en tres elementos: Ambiente de Control, el Sistema Contable y los Procedimientos de Control.

En diciembre de 1995 se emite la Declaración Sobre Normas de Auditoría Número 78 (SAS 78) que corrige el SAS 55. Esta norma establece la Estructura del Control Interno en 5 elementos: El Ambiente de Control, Valoración del Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y la Vigilancia.

El descubrimiento de fraudes en informes financieros fue tal que llevó a un grupo de cinco asociaciones profesionales a establecer incluso otra comisión con el nombre de Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos (National Commission on Fraudulent Financial Reports), pero llegó a ser conocida popularmente como la Comisión Treadway por su líder, James C. Treadway, abogado y ex comisionado de la Securities and Exchange Commission – SEC (Comisión de Bolsa y Valores).

2.2.2 HISTORIA DEL CONTROL INTERNO SEGÚN ENFOQUE COSO

En el año 1985, en Estados Unidos, se creó la Comisión Treadway bajo las siglas COSO (Comité Of Sponsoring Organizations), constituida por representantes de las siguientes organizaciones:

- American Accounting Association (AAA);
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA);
- Financial Executive Institute (FEI);
- Institute of Internal Auditors (ITA);
- Institute of Management Accountants (IMA).

La comisión Treadway se crea con el propósito de considerar el grado al cual el fraude en informes financieros erosionaba la integridad del informe financiero, examinar el papel de los auditores públicos independientes en la detección de fraudes, e identificar los atributos de la estructura corporativa que podría contribuir a actos fraudulentos. Además su mayor objetivo identificar los factores casuales de la información financiera fraudulenta y hacer recomendaciones para reducir su incidencia.

El informe de la comisión, publicado en 1987, contenía una serie de recomendaciones en relación con el Control Interno de cualquier empresa organización. Recomendó a las organizaciones patrocinadoras que trabajaran juntos con el fin de homogenizar el concepto de Control Interno, concepto que abarca muchas definiciones dependiendo del tipo de organización y el nivel al interior de la misma, y desarrollar un marco conceptual como base común de referencia.

Con ocasión del XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras superiores realizado en Washington, en 1992, se aprueban las directrices de Control Interno, que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control Interno, integradas por directivas institucionales, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos.

Después de un largo periodo de discusión de mas de cinco años de debate, realizada por el grupo de trabajo en 1992, la organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway, emiten el “Informe commission of Fraudulent Financial Reporting 1987 ”, como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de concepto,

definiciones e interpretaciones existentes, en el cual tuvo gran aceptación y difusión en gran parte debido a la diversidad y autoridad que posee el grupo que se hizo cargo de la elaboración de este.

Se trata entonces de materializar un objetivo fundamental: definir lo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, a nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la autoridad interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizada de todos los sectores involucrados.

El Control Interno como la estructura conceptual integrada en la versión en español de reporte COSO I publicado en 1992 y actualizado en 1994. Después la Ley “Sarbanes-Oxley” de 2002, la temática del Control Interno ha cobrado cada día mayor fuerza en la medida en que es obligatoria para las compañías la implementación y la evaluación de auditoría del Control Interno este es un documento en español de gran utilidad y de gran valor porque muestra como es que está funcionando el Control Interno en las grandes organizaciones del mundo entero.

Por su importancia el Control Interno se mantiene en un constante mejoramiento y estudio, en diciembre del 2001 se evalúan los últimos cambios que ha sufrido el COSO I evaluando así los estudios para el Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos (ERM); en abril de 2002 se realiza la planificación para establecerlo, en septiembre de ese mismo año se diseña y desarrolla el informe incluyendo un marco

sobre la gerencia de riesgo, beneficiándose todas las organizaciones que realizan procedimientos de identificación y análisis considerando que este marco contribuirá a la identificación y coordinación de todos los aspectos que deben estar presentes para una efectiva administración de riesgos y fue hasta julio de 2003 que se emite el primer borrador y en septiembre de 2004 es cuando se da por finalizado el COSO II. (COSO ERM).

2.2.3 HISTORIA DEL INFORME COSO EN EL SALVADOR

El informe COSO es lo mas reciente que se ha implementado en los últimos años en los controles internos, por lo que El Salvador, se vio en la necesidad de obtener información sobre dicho enfoque para adoptarlo logrando hasta en el año 2003 darlo a conocer en una forma mas amplia en el país a través de seminarios impartidos.

Uno de los cuales conviene mencionar fue el que se impartió el 4 de noviembre del 2003, durante el Congreso Interamericano de Contaduría Publica, celebrado en El Salvador, sin embargo con anterioridad a este evento ya se contaba con alguna bibliografía sobre el modelo COSO proveniente de México y de Colombia, así como también muchas compañías transnacionales y gubernamentales con representación en el país estaban y están siendo capacitadas para utilizarlo como herramienta fundamental para el Control Interno.

El propósito de dar a conocer el Sistema COSO es para que los contadores y auditores pueden lograr mejorar la manera de llevar los controles internos contables y

orientar a los comerciantes de electrodomésticos, dándoles la información necesaria que se amerite ente tal sistema.

El tener un buen Control Interno con base al enfoque COSO que se encuentre armonizado con las regulaciones normativas dentro de las empresas comercializadoras de electrodomésticos, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a la complejidad que las operaciones están alcanzando a causa del fenómeno informático y a la globalización. Es bueno mencionar que las organizaciones que apliquen en sus operaciones, conducirán a conocer mejor la situación real de las mismas indistintamente del tamaño de la empresa.

2.2.4 HISTORIA DE LAS EMPRESAS COMERCIALES EN EL SALVADOR

A lo largo de la historia las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos han tenido un papel importante dentro de la sociedad, sin embargo pocos historiadores se han dedicado a registrar las contribuciones y beneficios que dichas empresas han brindado a la sociedad.

Las empresas comercializadoras de electrodomésticos han logrado desempeñar un trabajo importante y capaz de satisfacer necesidades de la población teniendo que someterse a exigencias dentro de los cambios económicos y normativos de El salvador y a la vez entrar en el campo competitivo con los comerciantes nacionales.

En los años 80's el país enfrento una crisis nacional causada por problemas políticos y sociales, esto dio como resultado el cierre de algunas empresas y solo unas

pocas se mantuvieron, sumando otros fenómenos entre ellos la fuga de capital extranjero, etc.

Todos estos hechos hicieron que la economía se debilitara, sin embargo a principios de los años 90's las empresas comercializadoras de electrodomésticos empezaron a evolucionar y a tomar mayor fuerza, sobre todo en la zona oriental del país, debido a que han facilitado los recursos humanos, para la población y el estado.

2.3 MARCO TEÓRICO

2.3.1 GENERALIDADES

Definición del Control Interno bajo el Enfoque COSO

La actual definición del Control Interno amplía el concepto de la siguiente manera: *“La Administración de Riesgo Empresarial conocido como E.R.M. por sus siglas en inglés es un proceso, efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su aceptación por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad”*.⁵

⁵ Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna Pág. 119, Rodrigo Estupiñán Gaitan.

Definiciones de Control Interno

- La estructura del Control Interno de una entidad consiste de las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de que serán alcanzados los objetivos específicos de la entidad.⁶
- Comprende el plan de organización y la coordinación de todos los métodos y medidas adaptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas administrativas prescritas por la gerencia.⁷
- Es un proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración, y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad, respecto a la confiabilidad de la información financiera, y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y la reglamentación aplicable.⁸

Importancia del Control Interno

La premisa principal de la Administración de Riesgos Corporativos es que toda entidad, tenga o no fines de lucro o sea una entidad gubernamental, existe para proveer valor a sus “grupos de interés”. Toda entidad enfrenta la incertidumbre y el desafío para la gerencia es determinar cuanta incertidumbre la entidad está dispuesta a aceptar en su

⁶ Auditoria Moderna Pág. 135, Walter G. Kell y otros

⁷ Auditoria Conceptos y Métodos, Pág. 206, John J. Willingham.

⁸ Normas Internacionales de Auditoria, Pág., 29, Emitida por el Comité Internacional de Practica de Auditoria.

esfuerzo por aumentar el valor. La incertidumbre presenta tanto riesgos como oportunidades, y puede generar tanto deterioro como crecimiento del valor. También el informe Administración de Riesgos Empresariales provee un marco para que la gerencia pueda manejar eficazmente la incertidumbre y los riesgos y oportunidades asociados y así aumentar su capacidad de generar valor. La importancia del Control Interno radica en registrar y controlar la información de las empresas y nos sirve para el mejor desempeño de las actividades relacionadas entre si.

Relación entre el Control Interno y la Contabilidad

En el ir y venir de los negocios surgen dos elementos claves en el desarrollo de las actividades de las empresas tales como: Contabilidad y Control Interno. Es necesario mencionar que uno no puede existir si no está inmerso de una u otra forma en el otro, por lo tanto, los elementos de Contabilidad y Control Interno son actividades inherentes de la empresa.

Se puede afirmar que la contabilidad está dentro del Control Interno porque es parte de los objetivos del Control Interno (confiabilidad de la información financiera), por medio de un Control Interno efectivo se generan Estados Financieros razonables. La contabilidad permite registrar las transacciones de una empresa, esto sirve o da la pauta de un Control Interno efectivo, ya que la contabilidad es un tipo de Control Interno porque a través de ella se comprueba la razonabilidad de los Estados Financieros y el cumplimiento de la normativa legal que dichos estados encierran.

Limitaciones del Control Interno

El Control Interno contribuye mucho a proteger contra los errores y el fraude, además de garantizar la confiabilidad de los datos contables. Es importante reconocer la existencia de algunas de sus limitaciones intrínsecas. Pueden cometerse errores en aplicación de los controles por que no se entiende bien las instrucciones por juicio incorrectos, negligencia distracción o fatiga.

También puede haber errores al diseñar, al vigilar los controles automatizados o darle mantenimiento. Las actividades de control tanto manuales como automatizadas que dependen de la división de las obligaciones pueden burlarse cuando dos o más personas o una administración inadecuada burlan el Control Interno. Por ejemplo los ejecutivos pueden ponerse de acuerdo con los clientes para alterar las condiciones del contrato estándar de la compañía a fin de evitar el reconocimiento de ingresos o los ejecutivos falsean los registros contables.

Las consideraciones de costo imponen otro límite a los controles que adopte una compañía. Desde este punto de vista no es posible establecer controles que brinden protección absoluta contra el fraude y el desperdicio; una seguridad razonable en este aspecto es lo máximo que puede obtenerse.

Responsables del Control Interno

El Control Interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma y para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las

necesidades y requerimientos de cada organización. Además el sistema de Control Interno difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en la Gerencia y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un sistema de Control Interno que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se ajustan en todo a las normas (legales y tributarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el Control Interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que esta no termina con la formulación de objetivos y metas, si no con la verificación que estos sean cumplidos.

El sistema de Control Interno debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, normas, métodos, procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los departamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la Gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de los resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de

procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación de desempeño de recursos humanos de la organización.

Responsabilidades específicas:

- La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de Control Interno debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- En cada área de la organización el encargado de dirigirla debe de ser el responsable de acuerdo con los niveles de responsabilidad establecidos.
- La auditoría interna o la unidad de Control Interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el sistema de Control Interno de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlas.

El personal que prepara el diseño del sistema de Control Interno no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de reorganización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El más frecuente de los inconvenientes que surge en la introducción de un sistema de Control Interno es la resistencia nacional del personal de la organización, la cual debe manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer control sobre las operaciones o recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y la complejidad de las operaciones.

Por qué y para qué se controla

Las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen interacciones y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

El deterioro del patrimonio público o privado no proviene solo de la ilegalidad de la inversión; también se deriva de su inconveniencia. Así, la falta de planeación o programación, en muchos casos, puede producir gastos inútiles, aunque sean legales.

Los conceptos anteriores modifican el enfoque del control: este no se debe limitar a vigilar la legalidad y exactitud de las operaciones si no que debe buscar un fin más amplio y adecuado a los cambios administrativos presupuestales operativos, etc. En tal sentido, también se debe analizar la utilidad de la inversión y la obtención del resultado previsto es decir, la bondad de la gestión.

Por años, los empleados, comenzando con los de primer nivel se acostumbraron a que su paso por los cargos les permitiera ejercerlos sin necesidad de preocuparse por calidad de la gestión. Partían de la base de que para ello existían los organismos de control sin cuya refrendación previa no se daba paso alguno; lo cual explica buenas partes de las prácticas que pervirtieron la gestión, entorpecieron las relaciones con los

ciudadanos y a menudo la convirtieron en nido de burocracia o de corrupción. Había gerentes que planeaban, organizaban y administraban, pero que no controlaban lo cual constituía un enfoque incompleto de la función gerencial.

No hay Control Interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o las principales deficiencias.

El proceso de transformación implica el mejoramiento de la organización en:

- El establecimiento de una estructura flexible y dinámica que permite asumir los retos de la misión organizacional.
- El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con los altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
- Mayores y mejores niveles de productividad.
- Recurso humano motivado y capacitado, dispuesto a comprometerse con su organización.
- Simplificación de regulaciones excesivas e innecesarias.

2.3.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

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

- Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (Control Interno contable).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (Control Interno contable).
- 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).
- Velar por que todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (Control Interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (Control Interno administrativo).
- Definir y aplicar 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).
- 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).
- Velar por que la empresa disponga de instrumentos y mecanismos de planeación para el diseño y desarrollo empresarial de acuerdo con su naturaleza, estructura, características, y funciones (Control Interno administrativo).

Estructura del Control Interno

Se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección, para ofrecer seguridad razonable respecto a los objetivos de Control Interno.

2.3.3 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO

Las principales características del sistema de Control Interno son las siguientes:

- El sistema de Control Interno está conformado por los sistemas contables, financieros, de plantación, de verificación, información y operaciones de la respectiva empresa.
- Corresponde a la máxima autoridad de la entidad 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 empresa.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la efectividad, aplicabilidad y actualidad del Sistema de Control Interno de la unidad económica las recomendaciones para mejorarlo.
- El Control Interno es inherente al desarrollo de las actividades de la empresa
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.

- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la entidad.
- No mide desviaciones, permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del sistema de Control Interno.

En este sentido se entiende que el Control Interno se encuentra sobre las personas y en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, planea, dirige y controla.

El señalamiento de propósito del Control en cuanto a asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo, se comprende mejor cuando se analizan los ocho componentes del modelo COSO II forman una estructura integrada de control, ya que existe una relación directa entre los objetivos que la entidad persigue y los citados componentes, puesto que estos representan lo necesario para la consecución de tales objetivos.

Los componentes y factores se presentan en mayor o menor grado en cualquier área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los componentes con mayor influencia e importancia son el Entorno Interno y la Evaluación de Riesgos.

2.3.4 CONTROL INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO II

2.3.4.1 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.

2.3.4.2 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.

2.3.4.3 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 riesgos
- 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

2.3.4.4 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.

2.3.4.5 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:

- Estratégica – metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión
- Operaciones – uso efectivo y eficiente de sus recursos
- Presentación de reportes – confiabilidad de la presentación de reportes
- 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.

2.3.4.6. 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 tipos, 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:

- 1. ENTORNO INTERNO**
- 2. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**
- 3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**
- 4. EVALUACIÓN DEL RIESGO**
- 5. RESPUESTA AL RIESGO**
- 6. ACTIVIDADES DE CONTROL**
- 7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**
- 8. MONITOREO**

2.3.4.6.1 ENTORNO INTERNO

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.

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.

En cuanto a la Administración del Riesgo Empresarial identifica también el apetito al riesgo que tiene la entidad y la cultura del mismo, integrándolos con las

iniciativas que se plantean en el desarrollo de la aplicación de las prácticas dentro de la Administración de Riesgo Empresarial.

El ambiente interno de una unidad económica tiene un impacto significativo en el modo como se implementa la Gestión de Riesgos Corporativos y en su funcionamiento 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, los 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
- Estructura organizativa
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Políticas y Prácticas de Recursos Humanos

Filosofía de la Gestión de Riesgos

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.

La filosofía de dirección y estilo de gestión afectan a la manera en que la empresa es gestionada y al riesgo empresarial aceptado. Las empresas en función a su relación con el riesgo y los resultados obtenidos frente a éste, poseen distintas perspectivas del control interno. Una empresa mas informal posee un control mas personalizado, más de contacto que otra empresa gestionada de manera formal, ésta última dependería en mayor medida de políticas escritas, etc.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, las empresas deben llevar a cabo encuestas sobre la cultura de riesgos, midiendo la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos, atributos que se abordan en la cultura de riesgos:

Liderazgo y estrategia: a) Demostrar valores y ética, b) Comunicar la misión de la organización y sus objetivos.

Personas y comunicación: a) Compromiso con las competencias, b) Compartir información y conocimiento.

Responsabilidad y motivación: a) Estructura de la organización, b) Medir y recompensar el rendimiento.

Gestión de riesgos e infraestructura: a) Evaluar y medir el riesgo, b) Acceso al sistema y seguridad.

Es importante que las empresas realicen encuestas periódicamente, por ejemplo cada año, a todo su personal y con mayor frecuencia a una muestra representativa; se debe considerar la frecuencia con que se realicen, pues estos resultados proporcionan un mayor conocimiento del pulso y tendencias continuas de la entidad, lo que resulta especialmente útil en tiempos de cambio. Los resultados de dichas encuestas proporcionan indicadores de las áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de una empresa. Estos resultados ayudan a la entidad a identificar atributos que deben reforzarse de entrada y a asegurar que el ámbito interno sea eficaz.

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.

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.

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.

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.

La integridad es un prerequisite para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Como lo describe *Treadway Commission*. Un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de la empresa, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de políticas de las compañías y de los sistemas de control, y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los más elaborados sistemas de control.

Establecer valores éticos a menudo es difícil a causa de la necesidad de considerar lo concerniente a distintos elementos. Los valores de la alta gerencia deben equilibrar lo que concierne a la empresa, a sus empleados, proveedores, clientes, competidores, público. El equilibrio de ello puede constituir un esfuerzo complejo y frustrante porque los intereses a menudo son opuestos. Por ejemplo, suministrar un producto esencial (petróleo, madera o alimento) puede originar algunos problemas ambientales.

La conducta ética y la integridad administrativa son producto de la cultura corporativa. La cultura corporativa incluye estándares éticos y de comportamiento, la manera como ellos son comunicados y como se refuerzan en la práctica. Las políticas oficiales especifican lo que la administración espera que suceda. La cultura corporativa determina lo que actualmente sucede, y cuales reglas se obedecen o se ignoran.

La estrategia y los objetivos de una organización y la forma en que se implementan se basan en juicios, preferencias y estilos. La integridad y el compromiso

con los valores éticos influyen esas preferencias y los juicios, los valores éticos deben ser comunicados y acompañados de guías explícitas detallando lo que está bien y lo que está mal.

Compromiso de Competencia

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas que definen 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.

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.

Los aspectos significativos para el establecimiento de una estructura empresarial incluye la definición de las áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de las líneas apropiadas de información, por ejemplo; el departamento de auditorías interna debe tener acceso sin restricciones al ejecutivo que no es directamente responsable de la preparación de los Estados Financieros de la compañía y debe tener autoridad suficiente para asegurar la cobertura de auditoria apropiada, para hacer cumplir las ordenes y recomendaciones.

Una entidad desarrolla una estructura empresarial adaptada a sus necesidades, algunas son centralizadas, otras descentralizadas. Algunas tienen relaciones de información directa, otras son empresas matriciales. Algunas entidades están organizadas por industrias o línea de producto, por ubicación geográfica o por una distribución particular o red de mercadeo.

La conveniencia de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades. Una empresa altamente estructurada, incluyendo líneas y responsabilidades de información formal, puede ser apropiada para una entidad grande con numerosas divisiones operativas, incluyendo operaciones en el extranjero. Sin embargo una entidad pequeña puede impedir el flujo de información necesaria; cualquiera que sea la estructura, las actividades de una entidad serán

organizadas para llevar a cabo las estrategias diseñadas para cumplir los objetivos específicos.

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. También se refieren a las políticas que describen las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos previstos para cumplir con sus deberes.

Existe una tendencia creciente para promover la autoridad en forma decreciente para originar la toma de decisiones solamente en el personal ejecutivo. Una entidad puede orientarse más al mercadeo o centrarse en la calidad, acaso para eliminar defectos, reducir los tiempos o incrementar la satisfacción del cliente. Para ello, la empresa necesita reconocer y responder a las prioridades cambiantes en las oportunidades de mercado, en las relaciones de negocios y en las expectativas del público.

Un cambio crítico es delegar solamente en lo requerido para la consecución de los objetivos. Esto requiere asegurar que la aceptación de riesgos está basada en prácticas sólidas para la identificación y minimización de los riesgos, incluyendo aquellos de tamaño y ponderación de pérdidas potenciales contra ganancias en la consecución de buenos resultados en los negocios.

Otro cambio consiste en asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad. Es esencial que cada empleado conozca como sus acciones se interrelacionan y contribuyen a la consecución de los objetivos. La delegación acrecentada algunas veces esta acompañada con el resultado de extralimitación de la estructura organizacional de una entidad.

La plena intención del cambio estructural para encausar la creatividad, la iniciativa y la capacidad para reaccionar rápidamente puede engrandecer la competitividad y la satisfacción del cliente tal delegación acrecentada puede acarrear un requerimiento implícito por un nivel alto de competencia de los empleados, así como una mayor responsabilidad. También requiere procedimientos efectivos para que la administración monitoree los resultados.

El ambiente de control es gratamente influenciado por la extensión en la cual los empleados reconocen que ellos deberán ser responsables. Esto sostiene ciertamente la manera como los directores ejecutivos, quienes tienen la responsabilidad última por todas las actividades de una entidad, incluyendo el sistema de Control Interno.

La eficacia de la Gestión de Riesgos Corporativos no debe sobreponerse a la integridad y los valores éticos de la persona que crean, administran y controlan actividades de la empresa. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencia personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen el talento al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la entidad.

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 cuales 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.

Las empresas apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y pérdidas de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión-visión y las políticas y procedimiento operativo. Sin ser una guía exhausta de conducta, ni un documento legal que perfile en

gran detalle los protocolos claves de la empresa, un código de conducta es una declaración pro activa de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento. Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de la política relativas a la conducta de los empleados y de la propia entidad.

Políticas y Prácticas Sobre Recurso Humanos

Las practicas sobre recursos humanos usan el envío 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 mas 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 practicas 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 esta 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.

2.3.4.6.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS.

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

Objetivos estratégicos

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.

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.

Objetivos de Información

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.

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.

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.

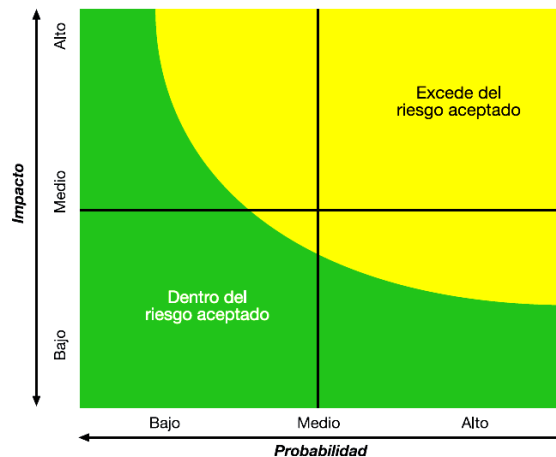
1. ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no?
Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido a deterioro, obsolescencia o catástrofes 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?

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?
7. ¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar, tales como los que podría implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información?
8. ¿Hasta qué extremo aceptará la empresa el riesgo en objetivos paralelos, tal como el riesgo de un menor margen de beneficio bruto a cambio de una mayor cuota de mercado?
9. ¿En qué situación se encuentra el riesgo aceptado por la organización con respecto al de compañías afines? ¿Cuánto riesgo está la empresa preparada para asumir con el fin de pasar de una situación de dependencia de los competidores, en lo referente a innovación de productos, a otra de ir por delante estableciendo tendencias?
10. ¿Cuáles son los riesgos relativos y los niveles aceptables presentes en el mantenimiento de la calidad de los productos y servicios ya existentes, frente a la búsqueda de mayor valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos?

11. ¿Hasta qué extremo se halla preparada la empresa para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?
12. ¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cualitativo o cuantitativo?

Es importante expresar el riesgo aceptado en términos de un “mapa de riesgo”, como se ilustra en el siguiente cuadro. En esta figura, cualquier riesgo residual significativo en la zona amarilla excede del riesgo aceptado por la empresa, lo que requiere de la dirección la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado por la entidad.

Formación del Riesgo Aceptado



El establecimiento del Apetito de Riesgo ayuda a establecer los 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.

Tolerancia al Riesgo

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 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.

El nivel de riesgo aceptado por una entidad orienta la asignación de recursos. La gerencia asigna recursos entre las unidades de negocios tomando en cuenta el nivel de riesgo aceptado por la entidad y la estrategia de las unidades de negocios individuales

para generar el rendimiento deseado de los recursos asignados. La gerencia considera su nivel de riesgo aceptado según el mismo sea compatible con su organización, su gente y sus procesos y destina la infraestructura necesaria para responder y monitorear eficazmente los riesgos.

El nivel aceptable de variación con respecto al logro de objetivos determina las tolerancias al riesgo. Al definir tolerancias al riesgo específicas, la gerencia considera la importancia relativa de los objetivos relacionados y pone en línea las tolerancias al riesgo con el nivel de riesgo aceptado. El operar dentro de las tolerancias al riesgo permite a la gerencia una mayor seguridad de que la entidad permanecerá dentro de su nivel de riesgo aceptado y, a la vez, provee mayor grado de comodidad con respecto a que la entidad logrará sus objetivos.

2.3.4.6.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

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 eventos⁹, 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.

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección debe utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos, éstas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades, por ejemplo, implementar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo. Pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de una entidad de negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

⁹ 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 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

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.

Los indicadores de objetivos se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores para ser eficaces deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.

Factores externos que influyen en los riesgos: económicos, medioambientales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.

Factores internos que influyen en los riesgos: Infraestructuras, personal, procesos, tecnologías, productos, naturaleza de las actividades, etc.

Los administradores deberán incluir prácticas que incluyan: revisiones periódicas de los factores económicos e industriales que afecten los negocios, conferencias de los administradores principales sobre planeación de negocios y reuniones con analistas

económicos. Los riesgos se pueden identificar en conexión con pre-supuestación de corto y largo plazo y con la planeación estratégica.

No es importante conocer cuales son los métodos mediante los cuales una entidad identifica los riesgos; lo que si es importante es que la Administración considere cuidadosamente los factores que puedan contribuir a incrementar los riesgos. Algunos factores a considerar incluyen: experiencias pasadas sobre fallas en la consecución de objetivos; calidad del personal; existencia de actividades distribuidas geográficamente de manera particular en el extranjero; significado de una actividad para la entidad y complejidad de una actividad.

Metodologías y Técnicas de Identificación de Eventos

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 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.

Cuando se trata de listados generados, el inventario se revisa y se somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de Gestión de Riesgos Corporativos. Antes de iniciar un proyecto es importante revisar un inventario de riesgos genéricos inherentes al plan el que inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esta área; considerando que este inventario incluye riesgos propios de empresas con diferentes características, la dirección considerará el efecto de estos riesgos en sus propias circunstancias específicas.

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.

Algunas empresas en conexión con el establecimiento de objetivos, deberán poner en marcha un taller en que se participe la Alta Dirección, a fin de identificar eventos que podrían afectar al logro de objetivos corporativos estratégicos.

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

Análisis del flujo de procesos: 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 pérdidas: El seguimiento de la información relevante puede ayudar a una organización a identificar acontecimientos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas asociadas a fin de predecir futuros sucesos.

La información de eventos se emplea habitualmente en la evaluación de riesgos (basándose en la propia experiencia acerca de su probabilidad e impacto), pero también pueden ser útil para identificar mediante la creación de una base de discusión basada en hechos, la institucionalización del conocimiento (que resulta particularmente útil en situaciones de alta rotación del personal) y servir como fuente para comprender las 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.

Las bases de datos de eventos con pérdidas asociadas contienen información sobre aquellos acontecimientos reales que cumplen criterios específicos. La información de bases de datos externos puede resultar útil para complementar la información generada internamente para estimar la probabilidad e impacto de eventos futuros, en particular para acontecimientos posibles con una probabilidad (que es altamente improbable que la empresa haya experimentado en el pasado) pero con un alto impacto.

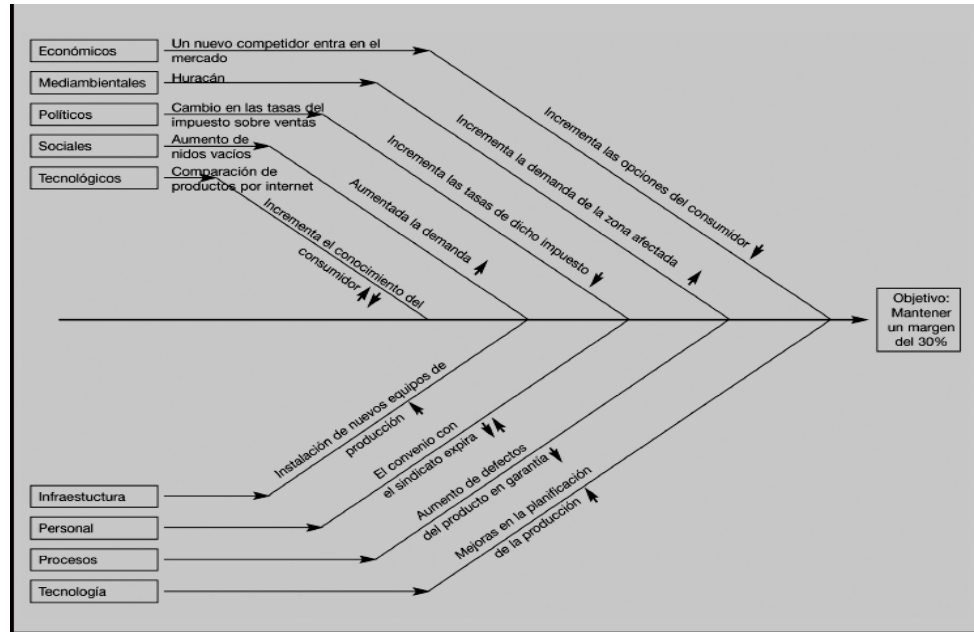
Algunas empresas deben realizar seguimientos de una gama de datos externos, por ejemplo las grandes empresas realizan el seguimiento de varios de los principales indicadores económicos, ponen fin de identificar movimientos que apuntan a un cambio en la demanda de sus productos y servicios.

Identificación continua de eventos: 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.

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 espigas 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.

Ejemplo del Diagrama de Pescado



Categorías de Eventos

Mediante la agrupación de posibles eventos con características similares, la dirección puede 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.

Ejemplo de clasificación de eventos por categorías

Factores	Económicos	Prestación de servicios	Recursos Humanos	Tecnologías	Medioambientales
↓	↓	↓	↓	↓	↓
Eventos	Cambios en:				
	<ul style="list-style-type: none"> - Financiación - Tipos de cambio. - Tipos de intereses - Impagos de créditos - Disponibilidad de capital a largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Practicas de servicios inadecuados 	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades de empleos - Tasas de retención de empleados - Niveles de plantilla del personal vendedor - Practicas de seguridad - Practicas de Higiene 	<ul style="list-style-type: none"> - Accesos a los sistemas de datos - Disponibilidad de sistemas - Tecnologías disponibles - Sistemas (implantados o abandonados) 	<ul style="list-style-type: none"> - Catástrofes naturales

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.

2.3.4.6.4 EVALUACIÓN DEL RIESGO

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

La metodología normalmente comprende una combinación de técnicas cuantitativas, los hechos que se relaciona directamente con la confiabilidad como las captaciones, colocaciones, aporte de capital, donaciones, etc., se les aplican técnicas cuantitativas (riesgo de crédito, competitiva, regulatorio, de operación, liquidez, fiduciario); y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión (riesgo país, económicos, de auditoría, de imagen, de desastre naturales).

Factores que se contemplan en la Evaluación del Riesgo:

- Riesgos Inherente y Residual
- Estimación de Probabilidad e Impacto
- Metodologías y Técnicas de Evaluación
- Correlación entre Eventos

Riesgo Inherente y Residual

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

Riesgo residual: Es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle su respuesta 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, la política y procedimientos que establezcan límites, autorizaciones y otros protocolos, el personal de supervisión para realizar medidas de rendimiento que implantará acciones al respecto con la automatización de criterios para estandarizar y acelerar la toma de decisiones recurrentes y la aprobación de transacciones. Además, puede producir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

Estimación de Probabilidad e Impacto

Al estimar la probabilidad e impacto de posibles eventos, ya sea sobre las 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, ordenado, de intervalo y de proporción. El Análisis de Riesgos es el elemento de Control que permite establecer la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y el impacto de sus consecuencias, calificándolos y evaluándolos, a fin de determinar la capacidad de la entidad para su aceptación o manejo.

En esta etapa de probabilidad de impacto, el responsable del área establece una valoración y priorización de los riesgos con base en la información obtenida en la etapa de identificación, con el fin de clasificar los riesgos y proveer información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. Los riesgos se analizan desde dos aspectos:

Probabilidad: Posibilidad de ocurrencia. Puede ser medida con criterios de frecuencia o según la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo. Se debe establecer según el criterio del responsable cual considera que sea la probabilidad de que este se presente. La probabilidad debe calificarse como: baja, menor, media, mayor, alta

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se debe indicar cual se considera el impacto en caso de que se presente el riesgo si el impacto es: Mínimo, bajo, moderado, severo, catastrófico.

Escalas de Medición del Riesgo

Medición nominal: Es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnología 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 integrados.

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

Medición de intervalo: En esta medición se 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”, la dirección puede determinar que la diferencia en pacto 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 detención de una hora y la existencia de 100 puestos vacantes. Esto significa, sin embargo, que el impacto del evento medido con “seis” sea el doble de importante 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 otro se le asigna un “seis”, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importante que el primero. Esto es así porque la medición de razón que incluye el concepto del cero verdadero, mientras que la medición de intervalo no lo hace.

Metodologías y Técnicas de Evaluación

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 su evaluación cuantitativa o a la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para contemplar las técnicas cualitativas.

TÉCNICAS CUALITATIVAS: Estas 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 y su análisis consiste en el impacto versus probabilidad de que los eventos se materialicen.

El siguiente cuadro presenta evaluaciones cualitativas que emplean escalas de medición ordinal; se ilustra una escala de la probabilidad de eventos que afectan a operaciones informáticas, se clasifica una gama de posibles impactos referentes al riesgo que afectan a las operaciones del departamento de informática en una empresa durante un periodo determinado.

Probabilidad de riesgo

Nivel	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionada con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.
4	Probable	Alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.
5	Prácticamente seguro	Muy alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.

Clasificación del Impacto de Riesgo de materiales peligrosos en la fabricación de muebles.

Objetivo: Manejar los materiales peligrosos de acuerdo con las normativas regionales y estatales.		
Riesgo		Unidades de Medición
Vertido no planificado de material		Horas productivas pérdidas. Costos de contención. Lesiones con incapacidad temporal. Compensaciones y costes relacionados.
Nivel	Impacto Relativo	Mediciones
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • Ningún incidente reseñable. • Pérdida mínima de horas productivas. • Ninguna lesión.

2	Leve	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ó 2 incidentes reseñables. • Contención de los materiales realizada in situ por la plantilla. • Efecto inferior al 5% de las horas productivas diarias. • Ninguna lesión o lesiones leves.
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Varios incidentes reseñables. • Contención del material en malas condiciones. • Efecto entre el 5% y el 20% de las horas productivas diarias.
4	Grave	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento reseñable grave. • Material vertido al aire, aunque sin efectos perjudiciales reales o perceptibles. • Pérdida de producción significativa, entre el 20% y el 100% de las horas productivas diarias. • Tratamiento médico limitado con hospitalización por inhalación
5	Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples acontecimientos reseñables graves o un único acontecimiento catastrófico. • Vertido al medio ambiente con efectos perjudiciales significativos, requiriendo recursos significativos de terceros. • Pérdida sustancial de capacidad productiva: más de dos días de horas productivas por enfermedad de trabajadores. • Lesiones significativas.

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

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. Dentro de las técnicas probabilísticas se encuentran:

- Valor en Riesgo (VaR)
- Riesgo de flujo de caja
- Beneficio en riesgo
- Distribución de pérdidas
- Análisis Retrospectivo (Back-testing).

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 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 en periodos de medición del capital con el periodo de evaluación de rendimiento.

Una aplicación del **valor en riesgo** es el valor de mercado en riesgo, utilizado por las instituciones mercantiles para medir el índice de riesgos de variaciones de expresión 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 como un nivel de confianza determinado.

Riesgo de flujo de caja: Esta medición similar a la de valor en riesgo, salvo en que estima una variación en los flujos de caja de una organización o entidad de negocio con relación a un objetivo esperado de flujo de caja, con un grado de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido. Está basado en hipótesis del comportamiento de los cambios de flujos de caja en forma de distribución estadística.

El flujo de caja en riesgo se emplea en negocios cuyos resultados son sensibles a las variaciones en dichos flujos relacionados con factores ajenos al presente mercado. Por ejemplo, un fabricante de ordenadores que deseen medir el riesgo presente en su flujo de caja neto puede emplear una técnica de flujo de caja en riesgo que incluía una variable el tipo de cambio de divisas, y en múltiples variaciones como las variaciones en

que el producto interior bruto, la oferta y demanda de componentes informáticos y el presupuesto corporativo en investigación y desarrollo.

Estas mediciones permitirán a la empresa evaluar su riesgo en el cambio de divisas en relación con los flujos de caja o el comportamiento a nivel más amplio de flujo de caja.

Beneficios en riesgo: De manera similar a flujos de caja en riesgo, el parámetro del beneficio en riesgo estima un cambio en el beneficio confiable de una organización o unidad de negocio, quien no debería extenderse con un nivel de confianza dado y a lo largo de un horizonte temporal definido, basándose en premisas sobre el comportamiento de dichos beneficios en forma de distribución estadística.

Distribuciones de pérdidas: Algunas estimaciones probabilísticas de pérdidas operativas o crediticias utilizan técnicas estadísticas basadas por lo general en distribuciones no normales, con el fin de calcular las pérdidas máximas resultantes de riesgos operativos como un nivel de confianza dado. Este análisis precisa en la recogida de datos de pérdidas operativas clasificadas en categorías por su posible origen, como por ejemplo, actividad delictiva, recurso humano, práctica de ventas, actividad no autorizada, procesos de gestión y tecnología. A partir de estos datos de pérdidas y de su reflejo en los costos e ingresos de seguros relacionados, puede desarrollarse una distribución de pérdidas preliminar, que será posteriormente perfeccionada para considerar las respuestas de empresa al riesgo.

Análisis retrospectivo (Back-Testing): Consiste habitualmente en la comparación periódica de las medidas relacionadas con el riesgo de una entidad y la ganancia o pérdida que puede generar. El análisis retrospectivo es empleado de manera habitual por instituciones financieras, fluyendo bancos que comparan de manera habitual la ganancia y pérdidas diarias con los resultados de sus modelos de riesgo, con el fin de calibrar la calidad y precisión de sus sistemas de evaluación de riesgo.

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 las siguientes:

- Análisis de sensibilidad;
- Análisis de escenarios; y
- Prueba de tolerancias a situaciones límites

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 debe ser utilizado en las siguientes mediciones:

- *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.

Análisis de Escenarios: Éste 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 a nivel de planificación estratégica, donde la elección aspira a vincular el crecimiento, el riesgo y rendimiento.

Pruebas de tolerancias a situaciones límites: Evaluar 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 tolerancias a situaciones límites 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 probabilística.

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

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

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

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

Mapas de Riesgo: Un mapa de riesgo es una representación gráfica de la probabilidad e impacto de uno o más riesgos. Puede adoptar la forma de mapas de color o diagramas de proceso que trazan estimaciones cuantitativas y cualitativas de la probabilidad e impacto del riesgo. Los riesgos se representan de manera que los más significativos (mayor probabilidad y/o impacto) resalten, diferenciándolos de los menos significativos (menor probabilidad y/o impacto). Dependiendo del nivel de detalle y de la profundidad del análisis, los mapas de riesgo pueden presentar la probabilidad y/o el impacto general esperado o bien incorporar un elemento de variabilidad de dicha probabilidad e impacto.

Representaciones numéricas: 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%. Normalmente las representaciones numéricas se representan en gráficas.

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 cualitativas y cuantitativas, 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 del riesgo son de tipos similares y cuando se consideran las correlaciones entre los riesgos. Otro enfoque de agregación consiste en traducir mediciones de riesgo relacionadas entre sí, pero diferentes, para formar una unidad de medida común.

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

Correlación entre Eventos

Con este término se denomina a la capacidad de agrupar eventos provenientes de varias fuentes, con el objetivo final de facilitar la labor de análisis de los riesgos, especificando lo máximo posible los detalles del mismo (impacto real, operaciones implicadas, etc.).

Como parte de las evaluaciones de riesgos, la dirección puede apoyarse en las evaluaciones 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 empresa. 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.

2.3.4.6.5 RESPUESTA AL RIESGO

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos y, 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 de riesgo así como los costos y beneficios, selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

Factores que se contempla la Respuesta al Riesgo:

- Identificación de las respuestas
- Evaluación de posibles respuestas
- Selección de respuestas
- Visión de portafolio de Riesgos

Identificación de las Respuestas

La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva de riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectivas de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo es residual global y concuerda con el riesgo aceptado por la unidad económica.

Categorías de respuesta al riesgo: Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuestas:

- **Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo o decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos.
- **Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Ejemplos de respuesta al riesgo en las categorías correspondientes

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/ actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. • Externalizar procesos de negocio. • Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las ofertas de productos. • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocio eficaces. • Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. • Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. • Reasignar el capital entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

Evaluación de posibles respuestas

Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido, en la evaluación de las respuestas al riesgo, la Gerencia considera varios aspectos. 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.

Dentro de la evaluación al riesgo es importante considerar el impacto, probabilidad, costo y beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo.

Costos y beneficios: Prácticamente todas las respuestas al riesgo implica algún tipo de costo directo o indirecto que se debe medir en relación con el beneficio que genera, se deben considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos 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.

Los costos hacen referencia principalmente a las funciones de gestión de la cadena de suministro, marketing, informática ilegal; los beneficios se expresan con la unidad de medición del objetivo (utilización de planta y el efecto resultante sobre los beneficios objetivos antes de intereses e impuestos).

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 residual¹⁰, no sólo porque los recursos son limitados sino también por la incertidumbre sobre el futuro y las limitaciones inherentes a todas las actividades.

¹⁰ Es aquel que permanece después de que la dirección desarrolle su respuesta a los eventos

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 esta 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.

2.3.4.6.6 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

Integración con la Respuesta al Riesgo

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

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.

Los objetivos de control son buena parte integrante del proceso mediante el cual una institución se apoya para conseguir sus objetivos de gestión (negocios). Las actividades de control no se aplican por si mismas o porque se percibe que son lo correcto o adecuado a realizar.

Ejemplos del modo en que las actividades de control se alinean con cada uno de los tipos de respuesta: Evitar, mitigar, distribuir y aceptar.

Respuestas al riesgo y actividades de control

• Evitar el riesgo

A fin de mejorar sus márgenes operativos, la dirección de una empresa comercializadora de electrodomésticos consideró el traslado de las actividades de operación a otra ciudad con costos de personal más bajos. Tras evaluar los riesgos asociados, la dirección determinó que dicho movimiento se encontraba fuera del riesgo aceptado de la empresa y que la contratación para actividades de ventas se llevaría a cabo únicamente en esa ciudad. Para ayudar a asegurar la adecuada implantación de esta decisión, el formulario de “Nuevo vendedor” fue modificado para trasladarse a la nueva ciudad de operación en incluir a los nuevos proveedores, información que sería revisada y firmada por la alta dirección como criterio de selección de los nuevos proveedores.

• Reducir el riesgo

La Gerencia de una empresa vendedora de electrodomésticos llegó a la conclusión de que su capacidad de ventas se vería afectada adversamente por una secesión económica. La dirección respondió modificando las condiciones de créditos (largos plazos). Para ayudar a asegurar el funcionamiento de los vendedores en los momentos claves, el departamento de compras decide pagar espacios publicitarios en la radio y televisión periódicamente y el jefe de ventas debe de revisar mensualmente las ventas realizadas en ese periodo.

• Compartir el riesgo

Una empresa determinó que una interrupción prolongada en el abastecimiento de mercadería tendría un impacto significativo en su capacidad de cumplir los objetivos de ventas. Basándose en la evaluación de la posición del capital de la empresa, sus tolerancias al riesgo y el costo de

compartir el riesgo con una aseguradora, la dirección aprobó la compra de una cobertura de seguro por el valor de las pérdidas en un periodo máximo de seis meses. Para ayudar a asegurar la implantación de la respuesta, el Gerente General revisa periódicamente la cobertura de la empresa, así como su cumplimiento con todas las condiciones del acuerdo negociado con la aseguradora e informa a la Junta Directiva sobre dicho cumplimiento.

- **Aceptar el riesgo**

La dirección de una empresa identificó como un riesgo las variaciones en los precios de los electrodomésticos en todo el país. Tras evaluar la probabilidad e impacto del riesgo y considerar la tolerancia al riesgo de la empresa, la dirección decidió aceptarlo, estableciendo la política de que todos los departamentos deberán evaluar formalmente el índice de riesgo cada tres meses y proporcione a la Gerencia un informe con su recomendación sobre la adopción de una estrategia de cobertura.

El uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos, es muy importante porque las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo.

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.

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	Características	Propósito	Características	Propósito	Características
<p>Diseñado para detectar hechos indeseables</p> <p>Detecta la manifestación/ocurrida de un hecho</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - Concientes y obvios mide efectividad de controles preventivos - Mas costosos-pueden implicar correcciones 	<p>-Diseñado para prevenir resultados indeseables.</p> <p>Reducen la posibilidad de que se detecte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existen incorporaciones en los procesos de forma imperceptible. - Pasivos construidos dentro del sistema inconsistente. - Guías que evitan que existan las causas. - Impide que algo mas barato cause costos en correcciones 	<p>Diseño para corregir efectos de un hecho indeseable.</p> <p>Corrige las causas del riesgo que se detecta.</p>	<p>Es el completo detectivo al originar una acción luego de la alarma</p> <p>Corrige la evasión o falta de los preventivos.</p> <p>Ayuda a la investigación y corrección de causas.</p> <p>Permite que la alarma se Escuche y se remedie el problema.</p> <p>Implican correcciones y reprocesos.</p>

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 esta escrita, y ella debe implementarse completa consiente y consistentemente.

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 la 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. En un ambiente de alta tecnología el trabajo rutinario es automático y el lenguaje de control es en línea

Controles al software del sistema: Incluye controles sobre adquisición, implementación y mantenimiento efectivos del software del sistema (el sistema operativo, los sistemas de administración de bases de dato, el software de comunicaciones, el software de seguridad y las utilidades) los cuales operan el sistema y permiten que las aplicaciones funcionen. El director de las actividades del sistema, el software del sistema proporciona también las funciones de partición, seguimiento y monitoreo del sistema. El software del sistema puede informar sobre el uso de las

utilidades, de manera tal que si alguien tiene acceso de las funciones y puede alterar datos, al menos su uso es registrado e informado para revisión.

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 debajo del pasillo. La integridad del sistema se protege previniendo el uso no autorizado y los cambios al sistema.

Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema: El desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones de los sistemas han sido tradicionalmente áreas altamente costosas para la mayoría de las organizaciones. Una alternativa para el desarrollo en la empresa es el uso de paquetes de software los cuales han crecido en popularidad. Los vendedores proveen sistemas flexibles integrados con las necesidades individuales mediante el uso de opciones que hacen parte integral de la estructura.

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.

Controles de aplicación, los cuales incluyen pasos computarizados con la aplicación de software y manuales de procedimientos relacionados para controlar el procesamiento de varios tipos de transacciones. De la misma manera, esos controles sirven para asegurar que sean completos, exactos reflejar valores de la información financiera y otra en el sistema.

Relaciones Entre Controles Generales y de Aplicación

Estas dos categorías de controles sobre los sistemas computarizados, están interrelacionados. Si existen controles generales inadecuados, puede no ser posible 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 todas 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.

Una tecnología emergente es la inteligencia artificial o sistemas expertos. En el futuro así como muchos sistemas expertos. En el futuro, así como muchos sistemas integran a menudo en el futuro en numerosas aplicaciones incluirán como decidir tales aplicaciones se acomodan mejor, cuales herramientas usar y como controlar en desarrollo.

Específico para la identidad: Puesto que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y su implementación de estrategias existirán diferencias en la estructura de objetivos en las actividades de control relacionada. El ambiente en cual opera una entidad correcta en los riesgos por estar expuesta y puede presentar requerimiento de aplicación de sistemas únicos o requerimientos especiales de tipo legal o regulado.

Una entidad con operaciones descentralizadas y un énfasis en la autonomía local y en la innovación presenta diferentes circunstancias de control que una altamente centralizada. Otros factores influyen en la complejidad de una entidad, y por consiguiente la naturaleza de sus controles incluyen: localización y dispersión geográfica, extensión y sofisticación de sus operaciones y los métodos de procedimientos de información.

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.

Las actividades de control deben ser apropiadas para minimizar los riesgos; el personal realiza cada día una gran variedad de actividades específicas para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

La evaluación y mejoramiento de los sistemas de control específicos debe llevarse a cabo por los responsables de las operaciones y procesos correspondientes durante el transcurso de sus actividades cotidianas. Las observaciones y debilidades de control interno comunicadas por las instancias de fiscalización deben ser atendidas con

oportunidad y diligencia por parte de quienes tienen la responsabilidad de solventarlas, contribuyendo con ello a la eficacia y eficiencia de los sistemas de control interno.

2.3.4.6.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades; los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas 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 responder a los riesgos, así como para operar y lograrlo objetivos.

Factores que se contemplan en la Información y comunicación:

- Información
- Comunicación

Información

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 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.

Sistemas estratégicos e integrados a la Estructura: El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr sus objetivos.

No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que estos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias; los sistemas de información como un elemento de control, estrechamente ligados a los proceso de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas empresas.

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

- La manera de abordar la Gestión de Riesgos Corporativos por parte de la empresa y sus grados de sofisticación;
- Los tipos de acontecimientos que afecten a la organización;
- La arquitectura informática general de la entidad y,
- El grado de centralización de tecnología de apoyo.

La información puede ser gestionada de manera independiente por cada unidad o función, mientras que en otras se pueden tener sistemas integrados.

Sistemas integrados a las operaciones: Los sistemas son medios efectivos para la realización de la actividades de la empresa, desde luego el grado de complejidad varía según el caso y se observa que cada día están mas integrados con las estructuras o sistemas de la organización.

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

Calidad de la Información: Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las empresas importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de la entidad. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad principalmente.

La calidad de la información generada por sistemas afecta la habilidad de la Gerencia para tomar decisiones apropiadas para la administración y el control de las actividades de la entidad. Los sistemas modernos proporcionan a menudo habilidad para preguntar en línea, de manera tal que esta disponible información fresca para las respuestas.

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

Comunicación

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.

En algunas circunstancias resulta necesario disponer de líneas independientes de comunicación como mecanismo aprueba de fallos, para los casos en los que los canales habituales de comunicación no resulten eficaces o adecuados, muchas organizaciones establecen para sus empleados canales complementarios de comunicación. Estos canales, que pueden denominarse programas de “llamada abierta” o “líneas de cuestiones éticas” pueden ser voluntarios bien obligatorios de acuerdo con la ley. Su propósito es de proporcionar información que permita a los empleados de cualquier nivel de la organización comentar o informar de manera confidencial sobre un comportamiento real o percibido que pueden hacer ilegal, no ético o inadecuado.

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 cual 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, si no 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 cual es el inaceptable; el personal también necesita tener medios para comunicar información hacia arriba, en una organizaron.

Los trabajadores necesitan confiar en lo que sus superiores realmente esperan conocer respecto de sus problemas para de esa manera relacionarse con ellos efectivamente; también, están prestos a recoger las señales habladas o no habladas respecto a que sus superiores no tienen el tiempo ni el interés para tratar los problemas que ellos han descubierto.

La comunicación entre la administración y el Consejo Directivo y sus Comités, son críticas. La Administración debe mantener actualizado al Consejo respecto del desempeño, desarrollos, riesgos, principales iniciativas, y cualesquier otros eventos u ocurrencia que sean relevantes.

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

La comunicación dirigida a accionista, reguladores, analistas, reguladores, analistas financieros y otras partes externas deberán proporcionar información relevante para sus necesidades, a fin de ellos puedan entender fácilmente las circunstancias y los riesgos que enfrenta la entidad. Tales comunicaciones deben ser comprensibles, deben proveer información pertinente y oportuna y, por su puesto, estar de acuerdo con los requerimientos legales y reguladores.

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 si 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.

Sin los canales de comunicación formal que se encuentran típicamente en las grandes empresas, las entidades pequeñas encuentran que los más frecuentes contactos día a día realizados con una política de puertas abiertas por parte de los ejecutivos principales, proporcionan comunicación efectiva.

Programa de comunicación interna, específicamente destinado a apoyar la integración de su Filosofía de Gestión de Riesgos y a ayudar a reforzar un ambiente interno de ética

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.

2.3.4.6.8 MONITOREO

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.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la Gestión de Riesgos Corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y el consejo de administración.

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.
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

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.

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 lleva 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 que 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.

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.

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 la 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.

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.

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.

Informes de deficiencias

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.
- 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.

2.3.4.6.9 RELACIÓN ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES

Existe una relación directa entre los objetivos, que son los que una entidad quiere lograr, y los componentes de la Administración de Riesgos Empresariales, que representan lo que se necesita para lograrlos.

Las cuatro categorías de objetivos: Estratégicos, Operacionales, Información y Cumplimiento; se representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. La descripción facilita centrarse en la totalidad de la Administración de Riesgos del Emprendimiento de una entidad, o por categoría de objetivos, componentes, unidad de la entidad, o cualquier sub-conjunto.

COSO II – ERM, 4 categorías de objetivos, 8 componentes, y de alcance corporativo



Efectividad

Determinar si la Administración de Riesgos (E.R.M) de una entidad es “efectiva” constituye un juicio que resulta de una valoración respecto de si los ocho componentes están presentes y funcionan de manera efectiva. Por lo tanto, los

componentes también constituyen el criterio para la efectiva Administración del Riesgo Empresarial. Para que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada tienen que no existir debilidades materiales, y las necesidades de riesgo tienen que encontrarse dentro del apetito que por el riesgo tiene la entidad.

Cuando se determina que la Administración del Riesgo es efectivo en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, la Junta de Directores y la Administración tienen seguridad razonable de que entienden la extensión en la cual se están logrando los objetivos estratégicos y de operaciones de la entidad, y que la presentación de informes es confiable y se está cumpliendo con las leyes y regulaciones que son aplicables.

Los ocho componentes no funcionarán de manera idéntica en todas las entidades. Por ejemplo, la aplicación en las entidades de tamaño pequeño y mediano puede ser menos formal y menos estructurada. Sin embargo, aún así las entidades pequeñas pueden tener efectiva Administración de Riesgos del Emprendimiento, en la medida en que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada.

Limitaciones

Además de los factores que se discuten arriba, surgen limitaciones a causa de las realidades que en la toma de decisiones pueden fallar los juicios humanos, las decisiones sobre cómo responder al riesgo y cómo establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados, pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas

humanas como: errores o equivocaciones simples, los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas, y la administración tiene la capacidad de pasar por encima de las decisiones de la Administración Empresarial. Estas limitaciones imposibilitan que una Junta y la Administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

Qué Abarca el Control Interno

El Control Interno es parte integral de la Gestión de Riesgos; ésta estructura conceptual de Administración de Riesgos Empresariales abarca el Control Interno, dando origen a una conceptualización y a una herramienta más robusta para la administración.

El Control Interno se define y describe en Internal Control- Integrated Framework, dado que esa estructura conceptual ha pasado la prueba del tiempo y es la base para las reglas, regulaciones y leyes existentes, éste documento continúa siendo la definición y la estructura conceptual para el Control Interno. Si bien solamente algunas partes del texto de Internal Control – Integrated Framework se reproducen en esta estructura conceptual, la totalidad de esa estructura conceptual está incorporada por referencia dentro de esta.

Roles y responsabilidades

Cada quién en una entidad tiene alguna responsabilidad por la Administración de Riesgos del Emprendimiento. La última instancia responsable es el director ejecutivo jefe y por lo tanto debe asumir la supervisión. Los otros administradores apoyan la

filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento con su apetito por el riesgo, y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera consistente con las tolerancias por el riesgo.

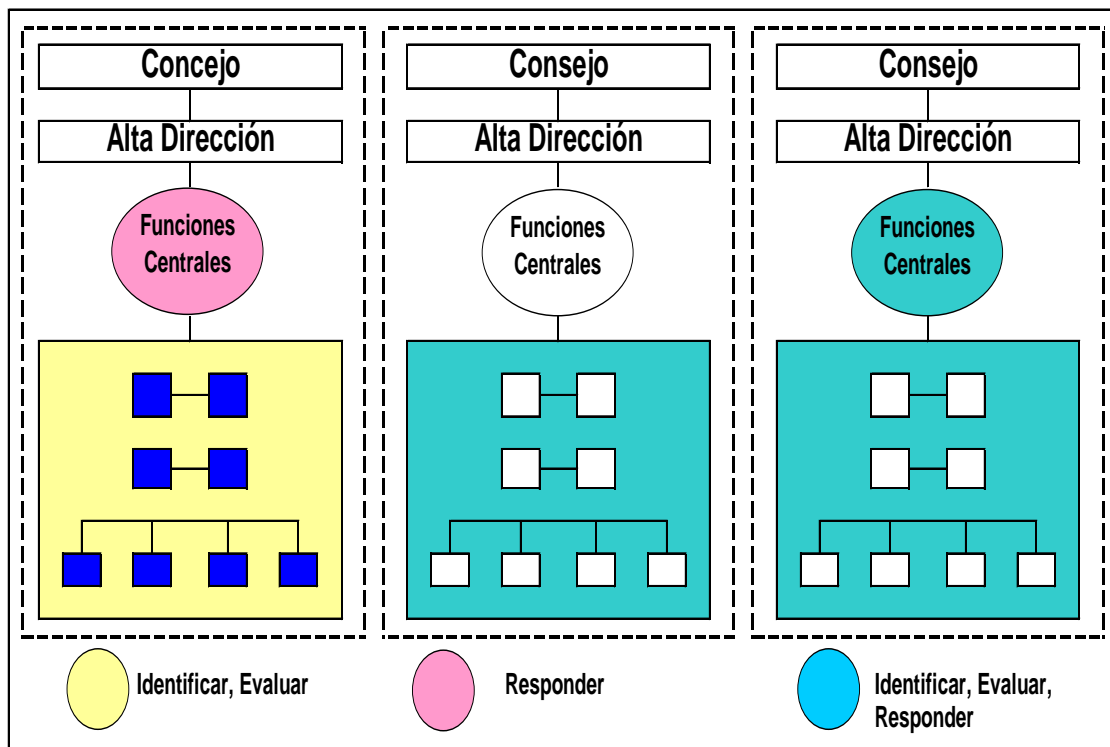
Un ejecutivo de riesgos, un ejecutivo financiero, el auditor interno y otros usualmente tienen responsabilidades clave de apoyo. Otro personal de la entidad es responsable por la ejecución de la Administración de Riesgos Corporativos de acuerdo con las directivas y protocolos que se establecen.

Todo el personal de una entidad tiene alguna responsabilidad en la Gestión de Riesgos Corporativos. El Administrador delegado es responsable en último lugar y debería asumir su “titularidad”, Otros jefes apoyan la filosofía de Gestión de Riesgos, promocionan el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad, en coherencia con las tolerancias al riesgo. Otras personas son responsables de desarrollar la Gestión de Riesgos Corporativos según protocolos establecidos. La Junta Directiva proporciona una importante supervisión de dicha gestión. Algunos terceros facilitan a menudo información útil para llevarla a cabo, aunque no sean responsables de su eficiencia.

Una característica que define el modo en que se implanta la gestión de riesgos corporativos es el nivel de detalle para definir claramente papeles y responsabilidades, así como el hecho de que se asignen de forma centralizada o descentralizada. Si bien el modo de hacer esto varía de una entidad a otra, pueden observarse elementos comunes.

El siguiente cuadro representa tres enfoques, cada uno de ellos con un grado diferente de centralización de papeles y responsabilidades para identificar, evaluar, responder y generar informes de riesgos.

Enfoques Organizativos



El enfoque 1 representa un modelo en que la identificación de eventos y la evaluación de riesgos se realizan en la dirección de los departamentos o unidades de negocio, pero la autoridad para determinar la respuesta al riesgo y las actividades de control relacionadas permanecen en los servicios centrales, desde donde se comunican los riesgos hacia la alta dirección y el consejo. Este enfoque puede funcionar en entidades de tamaño pequeño en las que la dirección central posee líneas claras de visión

de las actividades de negocio, pero las autoridades claves de decisión permanecen en el centro de gestión.

El enfoque 2 representa un modelo en que la identificación de eventos, la evaluación de riesgos, la respuesta a ellos, las actividades de control y la generación de informes son responsabilidad principal de las líneas de negocio. Los servicios centrales están implicados en la supervisión del proceso y también podrían poseer un papel amplio en la generación de informes.

El enfoque 3 es una variante del enfoque 2 e ilustra que determinados riesgos pueden ser abordados en los servicios centrales, tales como los riesgos al nivel de entidad relativos a movimientos en el precio de productos básicos o divisas extranjeras, que se supervisan y gestionan globalmente.

Ventajas y Retos de los Enfoques Organizativos

Enfoque		
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> • Eficaz identificación de eventos y evaluación de riesgos por las personas más cercanas a los problemas que emergen. • Las respuestas a los riesgos se determinan por parte de altos directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La titularidad de la respuesta al riesgo y de las actividades de control recae en los directivos más cercanos a los problemas. • Capacidad de generar una información de gestión más completa. • Mejor capacidad para gestionar actividades basadas en el riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos más importantes son abordados por los altos directivos. • Facilita la gestión de riesgos al nivel de entidad.

Retos		
<ul style="list-style-type: none"> • Puede darse una desconexión entre la evaluación de riesgos y la respuesta a los mismos. • Falta de titularidad de los receptores del riesgo en la respuesta al riesgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de una gestión de riesgos menos consistente (pero esta queda reducida mediante una función central eficaz de apoyo/supervisión). 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere una comunicación y coordinación eficaces con las unidades de negocio.

Muchas empresas descubren que, conforme aumentan en tamaño y complejidad, pueden seguir aplicando los principios y disciplinas de la gestión de riesgos corporativos de una manera muy eficaz trasladando gran parte de la responsabilidad, si no toda ella, a las líneas de negocio y unidades funcionales de apoyo. Al mismo tiempo, una pequeña infraestructura central de apoyo se encarga de los riesgos más generales en el ámbito de la entidad.

Consejo de Administración

El consejo facilita su supervisión con respecto a la gestión de riesgos corporativos. El consejo de administración juega un papel fundamental en la supervisión de la gestión de riesgos corporativos. El consejo deberá estar informado oportunamente de los riesgos más significativos, la evaluación de la dirección y su respuesta planificada y, lo que es más importante, tener la seguridad de que están en marcha los procesos adecuados y que la dirección está dispuesta a identificar, evaluar y responder al riesgo, así como para trasladar información relevante al consejo.

Preguntas planteadas por los consejeros sobre la gestión de riesgos corporativos

- ¿Qué información recibimos acerca de los riesgos a que se enfrenta nuestra organización para cumplir con nuestras responsabilidades de gestión corporativa fiduciaria y de asesoramiento?
- ¿Cuándo y cómo nos proporciona información sobre riesgos la alta dirección?
- ¿Cómo podemos saber que la información que recibimos sobre riesgos y gestión de riesgos es exacta y completa para nuestras necesidades?
- ¿Hemos comunicado de manera eficaz nuestras expectativas a la alta dirección en relación con el proceso de gestión de riesgos de la empresa? ¿Existe una buena comprensión de estas expectativas, incluyendo la información que esperamos recibir?
- ¿Cómo aseguramos que la organización se está comportando de acuerdo con los límites establecidos de tolerancias de riesgo y de riesgo aceptado global?
- ¿Cómo podemos ayudar, como consejo de administración, a establecer el talante adecuado al más alto nivel para reforzar los valores de la organización y promover una cultura de conciencia del riesgo?
- ¿Estamos cumpliendo de manera eficaz la responsabilidad propia del consejo de administración de supervisar la gestión de riesgos?

Los consejos de administración pueden decidir delegar las responsabilidades y obligaciones de rendir cuentas sobre aspectos específicos de la gestión de riesgos corporativos a uno a varios comités del consejo, para contribuir a asegurar que se presta atención a las diferentes áreas de riesgo.

Comité de Auditoría

No resulta infrecuente que la responsabilidad de supervisión de la gestión de riesgos corporativos sea asignada a un comité de auditoría. En muchos casos, se cree que, estando su atención centrada en el control interno de la gestión financiera y, posiblemente de manera más amplia, en el control interno, el comité de auditoría se encuentra ya en buena posición para expandir su responsabilidad a la supervisión de la

gestión de riesgos corporativos. Algunos observadores apuntan a determinadas normas que promueven la asignación de dicha responsabilidad a este comité.

Comité de Riesgos

Algunas empresas asignan la responsabilidad de supervisar la gestión de riesgos a nivel del consejo a otros grupos de trabajo diferentes al comité de auditoría e, incluso, otras organizaciones han determinado que asignar a este comité las tareas de supervisión de riesgos al nivel de entidad en áreas no financieras (por ejemplo, operativas y de cumplimiento) excede de la autoridad que se le pretende otorgar y de sus recursos disponibles. Algunos consejos de administración han establecido un comité de riesgos centrado directamente en la gestión de riesgos corporativos.

El siguiente cuadro proporciona una descripción de un comité de riesgos. En este caso, los altos directivos asisten a sus reuniones, mientras que sus responsabilidades reflejan un trabajo conjunto con la dirección, abordando cuestiones tales como el desarrollo y perfeccionamiento del riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo al nivel de empresa.

Descripción del comité de riesgos

Objetivos

El consejo de administración (actuando a través de su comité de riesgos) reconoce su responsabilidad de garantizar la existencia de un sistema para gestionar dichos riesgos, que incluya políticas, programas, mediciones y competencias para identificarlos, evaluarlos y gestionarlos, con el fin de apoyar a la alta dirección en la gestión del crecimiento en un entorno de constante cambio.

A este respecto, los objetivos específicos del comité de riesgos incluyen asegurar que:

- La dirección comprende y acepta su responsabilidad en la identificación, evaluación y gestión de

riesgos.

- La alta dirección y la dirección de las unidades de negocio se hallan centradas en la estrategia de riesgo al nivel de la empresa.
- Se proporcionan herramientas y procesos a las unidades de negocio para facilitar el logro de sus responsabilidades de gestión de riesgos.
- Las evaluaciones de riesgos de las unidades de negocio se llevan a cabo periódicamente y de manera completa.
- Las actividades de mitigación de riesgos de la unidad de negocio consiguen: Salvaguardar los activos, mantener estándares apropiados con relación al medio ambiente y las cuestiones de seguridad e higiene, cumplir las obligaciones legales y normativas y reforzar los valores de la organización centrándose en las necesidades de los grupos de interés.
- Se mantienen registros contables adecuados, se adoptan políticas contables correctas y la información financiera es exhaustiva y exacta.
- Hay programas eficaces de mitigación de riesgos/pruebas de control, y se evalúa y actúa sobre los resultados obtenidos.

Responsabilidades

Las responsabilidades del comité de riesgos incluyen:

- Supervisar el desarrollo y la participación en un análisis anual de estrategias de riesgos al nivel de empresa.
- Desarrollar y perfeccionar el riesgo aceptado y la tolerancia al riesgo al nivel de empresa.
- Proporcionar guías y supervisión al director del área de riesgos y a los líderes globales de riesgo.
- Evaluar índices de riesgo materiales e informar al Consejo.
- Evaluar el informe de índices de riesgo al nivel de empresa.
- Evaluar el informe de tendencias de riesgo de la empresa y garantizar que la estrategia corporativa responde a las cuestiones planteadas.
- Supervisar los papeles y responsabilidades de la auditoría interna.
- Revisar las cuentas consolidadas semestrales y anuales.

Materialidad y enfoque

El comité se encarga de garantizar que la capacidad de identificar, evaluar y gestionar los riesgos sigue evolucionando con relación al riesgo aceptado por la organización. Para ello, se centrará principalmente en la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

El comité deberá revisar aquellos riesgos que puedan considerarse materiales, mediante un acuerdo entre el comité y el director del área de riesgos. Las consideraciones de materialidad se basarán tanto en la exposición a riesgo financiero inmediato para los accionistas como en la exposición a riesgo

financiero a largo plazo.

La meta del comité consiste en fomentar una reflexión más amplia por parte de la dirección con relación a los riesgos, de tal manera que se aplique un enfoque más amplio para seguir transformando las competencias de la organización y su visión de la gestión de riesgos.

Estructura y pertenencia

- Los miembros del comité serán designados mediante resolución del consejo.
- El comité comprenderá cuatro vocales no ejecutivos del consejo, siendo designado presidente uno de ellos.

Reuniones

- Las reuniones se mantendrán trimestralmente antes de las reuniones del consejo.
- El secretario general estará presente en las reuniones y levantará acta de ellas como secretario del comité.
- También asistirán a ellas el consejero delegado y el director financiero.
- Se presentará un informe de cada reunión en la siguiente reunión del consejo de administración.

Dirección

La dirección es responsable de todas las actividades de una entidad, incluyendo la gestión de riesgos corporativos.

Consejero delegado

Las responsabilidades del Consejero Delegado incluyen asegurar que todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos se encuentran en funcionamiento. El Consejero Delegado posee la responsabilidad última de titularidad de la gestión de riesgos corporativos. Cumple normalmente con esta responsabilidad proporcionando liderazgo y orientación a la alta dirección y estableciendo políticas amplias que reflejen la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, así como su riesgo aceptado.

Varios consejeros delegados han decidido identificar a un alto directivo que proporcione pautas a la organización, bajo los auspicios del consejero delegado, en lo referente a la implantación de la gestión de riesgos corporativos. Algunos consejeros delegados han preferido establecer un comité para que proporcione estas pautas. Otro enfoque, utilizado por un número creciente de empresas, consiste en establecer un director de riesgos que proporcione liderazgo, pautas, apoyo y seguimiento a los directores de línea en la gestión de riesgos corporativos.

Comité Ejecutivo de Gestión de Riesgos Corporativos

En algunas organizaciones grandes, el consejero delegado ha establecido un comité de altos directivos para la gestión de riesgos corporativos, consistente en un grupo perteneciente a la alta dirección, incluyendo directores funcionales tales como el director financiero, el director de auditoría, el director de comunicaciones y otros.

Las funciones y responsabilidades de este Comité incluyen aspectos tales como:

- Responsabilidad global del proceso de gestión de riesgos corporativos, incluyendo los procesos utilizados para identificar, evaluar, responder e informar sobre el riesgo.
- Definición de papeles, responsabilidades y obligaciones de rendir cuenta ante la alta dirección.
- Dotación de políticas, marcos, metodologías y herramientas a las unidades de negocio, para la identificación, evaluación y gestión de riesgos.
- Revisión del perfil de riesgo de la empresa.

- Revisión de las mediciones de rendimiento frente a las tolerancias y la recomendación de acciones correctoras cuando sea necesario.
- Comunicación del proceso de gestión de riesgos al consejero delegado y al consejo.

Estatutos del Comité de Gestión de Riesgos Corporativos

El Comité de Gestión de Riesgos Corporativos determina los objetivos corporativos, el riesgo aceptado y los niveles agregados de tolerancia al riesgo. Supervisa el proceso por el que cada dirección de unidad de negocio identifica y evalúa los riesgos y determina las respuestas adecuadas. Aborda los riesgos al nivel de empresa y establece objetivos de medidas de rendimiento y sus indicadores clave. Es responsable de la planificación y asignaciones de capital y de las asignaciones y primas de capital riesgo. El comité también revisa el uso del capital y el comportamiento real de la gestión de riesgos en comparación con la planificación.

Responsable de riesgos

Algunas empresas han establecido un punto centralizado de coordinación para facilitar la gestión de riesgos corporativos. Un responsable de riesgo (denominado en algunas organizaciones como director o gerente de riesgos) trabaja junto a otros directivos para establecer una gestión eficaz de riesgos corporativos en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Las empresas que poseen un puesto de director de riesgos tienden a ser empresas grandes y complejas. Una alternativa a la creación de este puesto es asignar este papel a un alto directivo, por ejemplo, el director financiero, el asesor jurídico o el director de

cumplimiento. Algunas empresas que seleccionaron inicialmente este enfoque se encontraron, con el tiempo, con que la amplitud y el alcance que implica la gestión efectiva del riesgo requieren más tiempo y esfuerzo del que tienen disponible los altos directivos, con lo que han ido evolucionando hacia el establecimiento de un director de riesgos independiente.

Un modelo para el director de riesgos que varias empresas han utilizado con éxito, comienza estableciendo con claridad las responsabilidades y obligaciones de rendición de cuentas del mismo. Si bien algunas empresas asignan la responsabilidad directa de la gestión eficaz de riesgos al director de riesgos, muchas otras han obtenido un resultado muy bueno manteniendo la responsabilidad de dicha gestión en los responsables de las unidades funcionales y de las diferentes líneas, asignando al director de riesgos responsabilidades de soporte, guía y supervisión.

La experiencia muestra que el éxito también depende de que el director de riesgos posea el suficiente nivel dentro de la organización, así como los recursos necesarios para realizar su labor. Algunas empresas proporcionan personal al director de riesgos procedente de departamentos, unidades de negocio y filiales, para asegurar que la plantilla de apoyo al director de riesgos se encuentra cercana a las actividades operativas de la entidad.

Descripción del puesto de responsable de riesgos

Depende de:

Presidente - comité de riesgos del consejo y consejero delegado.

Dependencias directas:

- Líderes globales de riesgo y especialistas de riesgo del grupo (pertenecientes a cuestiones de riesgos).
- Coordinadores de riesgo de las unidades de negocio y Auditoría interna.

Responsabilidades:

- Facilitar el cumplimiento de las responsabilidades del comité de riesgo del consejo, como figura en sus estatutos.
- Comunicar y gestionar el establecimiento y mantenimiento continuo de la gestión de riesgos corporativos en aplicación de la visión de gestión de riesgos de la empresa.
- Asegurar la adecuada titularidad de la gestión de riesgos por parte de los consejeros delegados de las unidades de negocio, así como una supervisión efectiva por parte de los consejos regionales/de empresa.
- Validar que la gestión de riesgos corporativos funciona en cada unidad de negocio y que se reconocen y gestionan de manera eficaz todos los riesgos.
- Mantener comunicaciones con el comité de riesgo en relación con el estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Promover el modelo de gestión de riesgos corporativos entre el consejero delegado y los responsables de las unidades de negocio, contribuir a su integración en los planes de negocio y un permanente control de gestión.
- Garantizar que se desarrolla y mantiene una capacidad de gestión de riesgos en todas las unidades de negocio y empresas, incluyendo nuevas adquisiciones e inversiones en sociedades de capital riesgo.

Actividades específicas:

- Desarrollar procedimientos integrados para informar acerca de riesgos importantes.
- Visitar con regularidad las unidades de negocio y acordar encuentros con sus altos directivos, para promover la inclusión de la gestión de riesgos en la cultura y actividades diarias.
- Desarrollar un modelo estandarizado y un proceso automatizado de información sobre riesgos y garantizar que puede utilizarse en toda la organización.
- Mantener un enfoque coste-beneficio de la gestión de riesgos corporativos.
- Asegurar que los empleados son instruidos en la gestión de riesgos. Transferir conocimiento e

información y, de forma general, contribuir a la gestión eficaz del riesgo, ayudando a mantener una cultura de riesgo adecuada.

- Trabajar con los líderes de las unidades de negocio para garantizar que los planes de negocio y presupuestos incluyen la identificación y gestión de riesgos.
- Trabajar con las unidades de negocio para garantizar el seguimiento y control de gestión necesarios que permitan asegurar el cumplimiento de los estándares de la organización y la comunicación de los riesgos más significativos.
- Informar al comité de riesgo en relación con:
 - El avance de la gestión de riesgos corporativos y su implantación.
 - Los índices de riesgo significativos y trascendentes y recomendaciones a lo largo de la organización.
 - El plan consolidado de gestión de riesgos corporativos, comprendiendo el análisis y las recomendaciones.

Atributos profesionales:

- Fundamentos sobre la gestión de riesgos corporativos.
- Capacidad de demostrar claramente un conocimiento amplio de los principios de la infraestructura de gestión de riesgos corporativos de la organización.
- Creatividad, con independencia de criterio.
- Experiencia global en culturas diferentes.
- Buena presencia ejecutiva.
- Excepcionales habilidades comunicativas interpersonales.
- Capacidad para obtener el respeto del consejo y las unidades de negocio
- Experiencia en la alta dirección, es decir, como miembro de un equipo ejecutivo responsable de un grupo amplio de personas o bien experiencia como director financiero o director general.
- Excelentes habilidades de presentación y elocuencia.
- Sobresalientes cualidades de moderador.
- Extensa experiencia en la gestión de proyectos.
- Fuerte capacidad analítica.
- Habilidades excepcionales de resolución de problemas.

Descripción del puesto de director de riesgos en una empresa de servicios financieros

Responsabilidades:

- Establecer los niveles de riesgo al nivel de empresa.
- Dar su conformidad a la asunción de riesgos, la asignación de capital y sus límites basándose en las siguientes características de las unidades de negocio:
 - Rendimiento absoluto y ajustado según el riesgo.
 - Perfil y estrategia de riesgo.
 - Calidad/consistencia de los beneficios.
 - Eficiencia del uso del capital.
 - Ventajas y desventajas de la diversificación.
 - Fiabilidad y competencia de la dirección.
- Establecer y mantener estándares de gestión de riesgos a escala corporativa, como los estándares de:
 - Políticas y marcos límite de las unidades de negocio.
 - Requisitos de datos del riesgo corporativo.
 - Generación de informes para los directivos, la alta dirección y el consejo.
 - Metodología de valoración y medición del riesgo.
- Revisar y aprobar excepciones a las políticas.
- Establecer un marco de control de gestión de riesgos que incluya la medición de la rentabilidad ajustada según riesgos, el análisis y las herramientas de toma de decisiones.
- Agregar y analizar factores de riesgo comunes a lo largo de las líneas de negocio (por ejemplo, pruebas de tolerancia a situaciones límite/análisis de escenarios).
- Llevar a cabo evaluaciones macro del perfil de riesgo y los referentes del cambio.
- Proporcionar soporte a la gestión de las relaciones con los grupos de interés.

Habilidades necesarias:

- Capacidad para servir de asesor y colaborador del consejero delegado, director financiero y director general.
- Amplia experiencia industrial.
- Integridad y credibilidad necesaria para comunicarse con los líderes empresariales, organismos reguladores y otros grupos de interés.
- Experiencia exhaustiva en la gestión de riesgos, con una excelente comprensión de las cuestiones relativas al riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operativo.
- Excelentes habilidades directivas, con capacidad para motivar y liderar un grupo diverso de

profesionales con trayectorias diferentes.

- Excelentes habilidades de comunicación oral, capacidad de interacción con los miembros del consejo y los líderes empresariales.
- Rapidez de pensamiento, habilidades demostradas de presentación, capacidad de comunicarse con grupos de interés externos tales como organismos reguladores, inversores y prensa financiera.
- Fuertes y eficaces habilidades de negociación, necesarias para arbitrar/adjudicar las peticiones de capital corporativo (financiero y humano) realizadas por las unidades de negocio.
- Pensamiento estratégico y capacidad de desenvolverse en un entorno competitivo y tecnológico en constante cambio.
- Experiencia en la aprobación y/o concesión de préstamos (altamente deseable).
- Capacidad de formular eficazmente la política necesaria para cumplir los objetivos estratégicos.

Dirección

Los altos directivos a cargo de las unidades organizativas tienen la responsabilidad de gestionar los riesgos relacionados con a los objetivos de sus unidades. Los responsables de las unidades de negocio, procesos de negocio y departamentos funcionales de las distintas líneas son quienes deben identificar, evaluar y responder al riesgo en relación con el logro de sus objetivos. Ellos deben asegurar que los procesos empleados cumplen las políticas de gestión de riesgos corporativos de la entidad y que sus actividades se encuentran dentro de los niveles establecidos de tolerancia al riesgo.

En algunas empresas, las descripciones de los puestos correspondientes a estos directivos reflejan de manera explícita sus responsabilidades de gestión de riesgos corporativos, así como las mediciones de rendimiento asociadas. Los responsables de las unidades elaboran habitualmente informes de progreso directamente para el director de riesgos y/o para algún otro directivo. Estos responsables delegan de manera natural la

responsabilidad de actividades específicas de gestión de riesgos corporativos a los gerentes de sus unidades, que tendrán responsabilidad para tratar asuntos tales como:

- El cumplimiento de las políticas de gestión de riesgos corporativos y el desarrollo de técnicas adaptadas a las actividades de la unidad.
- La aplicación de técnicas y metodologías de gestión de riesgos corporativos para garantizar la adecuada identificación, evaluación, respuesta, comunicación y seguimiento de los riesgos.
- La obligación de gestionar los riesgos diariamente.
- La aportación al responsable de una unidad de informes completos y exactos sobre la naturaleza y alcance de los riesgos en las actividades del negocio.

Al igual que en el caso de los responsables de unidad, las descripciones de los puestos de trabajo de algunas empresas reflejan sus responsabilidades en la gestión de riesgos corporativos, así como sus mediciones de rendimiento asociadas.

Audidores internos

En muchas empresas, los auditores internos juegan un papel fundamental en el funcionamiento de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando un seguimiento objetivo de su aplicación y eficacia. Los auditores internos pueden llevar a cabo revisiones para proporcionar una evaluación objetiva del proceso completo de gestión de riesgos corporativos o de partes de él. Dentro de este papel, los auditores internos pueden apoyar a la dirección proporcionando garantías sobre:

- Los procesos de gestión de riesgos corporativos – tanto su diseño como sus funciones.
- La eficacia y eficiencia de las respuestas al riesgo y actividades de control relacionadas.
- La integridad y exactitud de la información generada sobre la gestión de riesgos corporativos.

Los auditores internos adoptan en ocasiones un papel de consultoría en el que sugieren mejoras en el proceso de gestión de riesgos corporativos de la organización. En esta situación, los auditores internos pueden, entre otras actividades, promover el desarrollo de un conocimiento común de la gestión de riesgos corporativos, formar a la dirección en los conceptos de gestión de riesgos, moderar grupos de trabajo sobre riesgos y proporcionar herramientas y técnicas para ayudar a los directivos a analizar los riesgos y diseñar actividades de control.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

La investigación propuesta es de tipo correlacional el cual tiene como propósito medir la relación entre las variables dependientes e independientes, que pretende ver si están o no relacionadas en el mismo sujeto de estudio¹¹, por lo tanto, el tema a estudiar muestra la incidencia de mejorar la eficiencia contable-administrativa y la toma de decisiones a través del “Diseño de un sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II, para empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel”.

3.2 Población

La población de este trabajo de investigación esta comprendida por 12 empresas comercializadoras de Electrodomésticos ubicadas en el radio urbano de la ciudad de San Miguel.

3.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra de este trabajo de investigación estará constituida por el total de la población (12 empresas), cuya clasificación son Grandes Contribuyentes las cuales cuentan con sucursales en la misma ciudad, otros municipios y departamentos.

¹¹ boletín de Protocolo de investigación, Departamento de Ciencias económicas, Sección de Economía de la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental, Pág. 12

3.4 Técnicas e Instrumentos para la captura de Información

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas que se utilizarán para realizar para la recolección de información en todo el proceso de investigación serán: Fuentes documentales y virtuales, Informantes Claves y Encuesta.

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

3.4.2 Instrumentos de recopilación de datos

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

Cuestionario: En el cual se formularan preguntas de carácter cerrado, y contendrá 18 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 auditoria, de libros, revistas, periódicos, trabajos de investigación e Internet relacionados con el trabajo de investigación.

3.5 Técnicas de análisis y procesamiento de datos

3.5.1 Técnicas de análisis de datos:

Se aplicaran las siguientes técnicas:

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

3.5.2 Técnicas de procesamiento de datos

En el trabajo de investigación se procesaran 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

3.6 Procedimientos

3.6.1 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 empresas en estudio, partiendo de que dichas empresas cuentan con eventos similares, pues el cuestionario será aplicado a empresas con características estrictamente similares.

3.6.2 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 si o no; al igual para las preguntas que tengan mas de dos opciones de respuestas indicativas.

3.6.3 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 IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 ENTORNO INTERNO

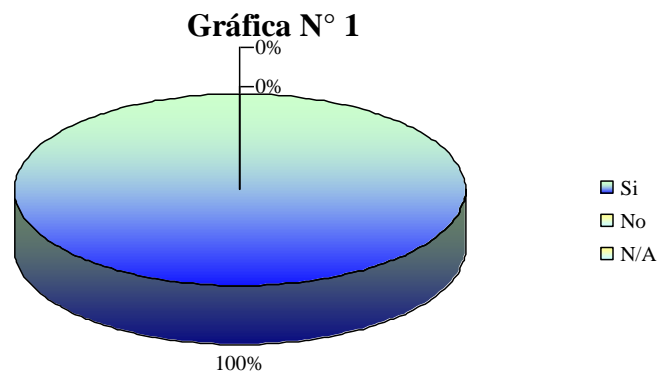
4.1.1 Organización de la empresa

ÍTEM 1.- ¿La empresa posee organigrama?

Objetivo: Conocer si las empresas que se dedican a la venta de electrodomésticos poseen una estructura organizativa debidamente documentado.

Tabla N° 1

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100
No	0	0
N/A	0	0
Total	12	100



Interpretación de resultados

De acuerdo los resultados obtenidos el 100% de las empresas comercializadoras de electrodomésticos poseen un organigrama. Todas las empresas deben tener un organigrama para determinar los niveles de autorización y responsabilidades.

4.1.2 Estilo de Administración

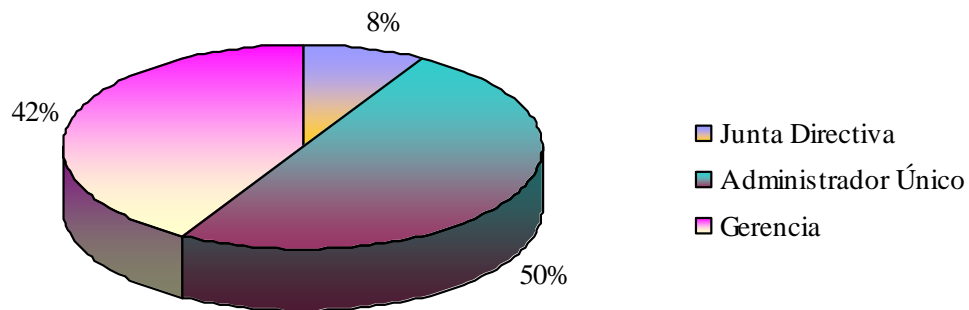
ÍTEM 2.- ¿Qué tipo de administración posee la empresa?

Objetivo: Conocer el estilo de Administración que poseen las empresas en estudio.

Tabla N° 2

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Junta Directiva	1	8
Administrador Único	6	50
Gerencia	5	42
Total	12	100

Gráfica N° 2



Interpretación de resultados

El 50% de las empresas son dirigidas por Administrador Único, el 42% bajo la administración de Gerencia y el 8% manifiestan que la administración que poseen es bajo la figura de Junta Directiva. En la mayoría de las empresas el Administrador Único es que toma las decisiones dentro de ella, en otras las decisiones son gestionadas a través de un Gerente el cual es el encargado de todo el funcionamiento de la empresa

4.1.3 Número de Sucursales

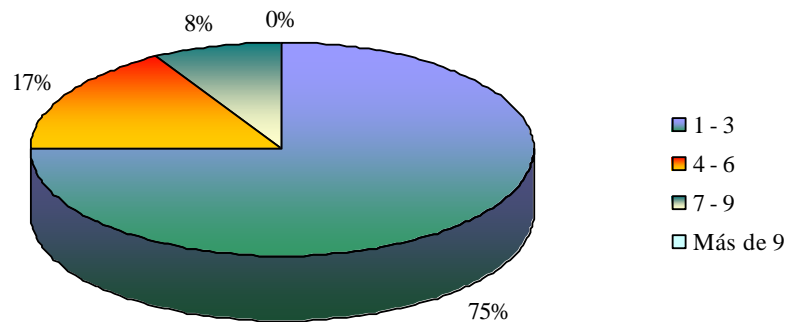
ÍTEM 3.- ¿Cuántas sucursales posee la empresa?

Objetivo: Identificar el número de sucursales que poseen la unidades económicas del objeto en estudio.

Tabla N° 3

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
1 - 3	9	75
4 - 6	2	17
7 - 9	1	8
Más de 9	0	0
Total	12	100

Gráfica N° 3



Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 75% de los encuestados poseen de 1 a 3 sucursales, mientras que un 17% posee de 4 a 6 sucursales y el 8% restante poseen de 7 a 9 sucursales. La mayoría de las empresas no se han podido expandir a gran escala en la zona oriental y la mayoría de las salas de venta se encuentran ubicadas en la ciudad de San Miguel.

4.1.4 Conocimiento del COSO

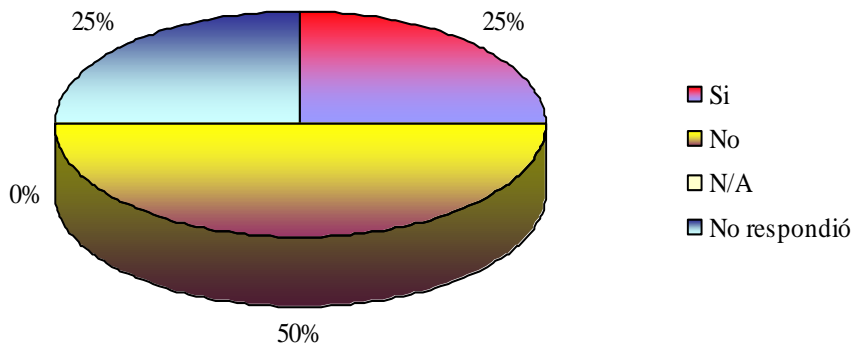
ÍTEM 4.- ¿Conoce el nuevo enfoque de Control Interno (COSO)?

Objetivo: Conocer si los Administradores poseen conocimientos acerca del enfoque COSO.

Tabla N° 4

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	25
No	6	50
N/A	0	0
No respondió	3	25
Total	12	100

Gráfica N° 4



Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados, se observa que el 50% de los encuestados no tienen conocimiento acerca del enfoque de Control Interno COSO I y II, mientras que el 25% manifiesta poseer conocimiento del enfoque COSO I y II y el 25% restante no respondió. La mayoría de los Administradores no tienen conocimiento del Control Interno bajo el enfoque COSO I Y II.

4.1.5 Implementación del COSO II

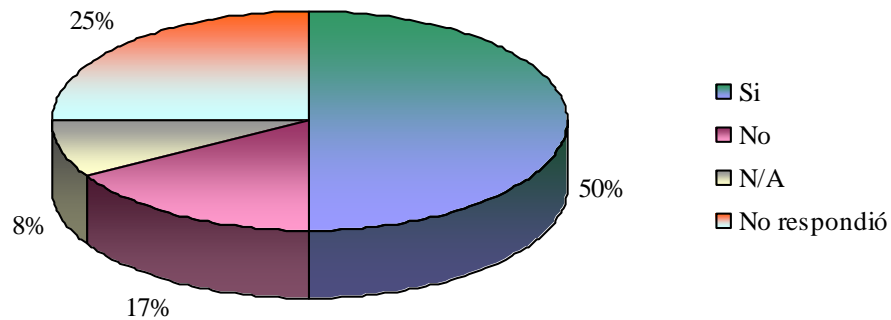
ÍTEM 5.- ¿Le gustaría implementar el Control Interno en base al modelo COSO II?

Objetivo: Conocer si a las unidades en estudio les gustaría implementar el Control Interno en base al modelo COSO II.

Tabla N° 5

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	6	50
No	2	17
N/A	1	8
No respondió	3	25
Total	12	100

Gráfica N° 5



Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados manifiesta que le gustaría implementar el Control Interno en base al modelo COSO II, mientras que el 25% no respondió por no conocer acerca del enfoque COSO II, por otra parte el 17% no está interesado en implementar el Control Interno y el 8% de los encuestados respondieron que dicho control no aplicaría en su empresa. La mitad de los Administradores están interesados en implementar un buen Control Interno El cual ayudará a la protección de sus activos.

4.1.6 Prestaciones Legales a empleados

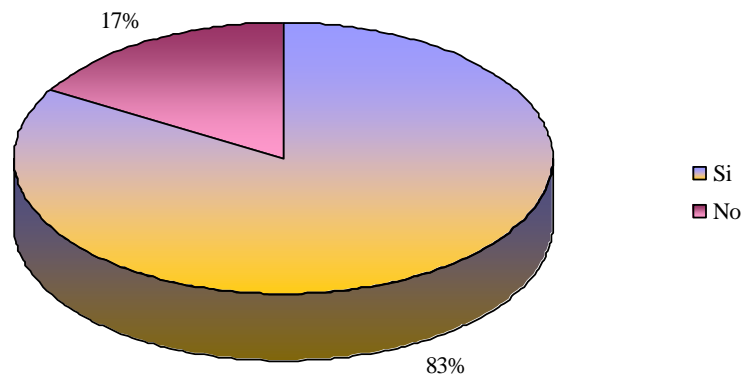
ÍTEM 6.- ¿Brinda todas las prestaciones legales la empresa al personal?

Objetivo: Identificar si las empresas brindan todas las Prestaciones Legales a sus empleados.

Tabla N° 6

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	10	83
No	2	17
Total	12	100

Gráfica N° 6



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 83% de los encuestados manifiesta que le brindan a su personal todas las Prestaciones Legales, mientras que el 17% restante no brinda todas las Prestaciones Legales a sus empleados. La mayoría de las empresas protegen a sus trabajadores por enfermedad, maternidad, y riesgos profesionales; así mismo los apoyan en el ahorro para pensiones.

4.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

4.2.1 Tipos de Planes

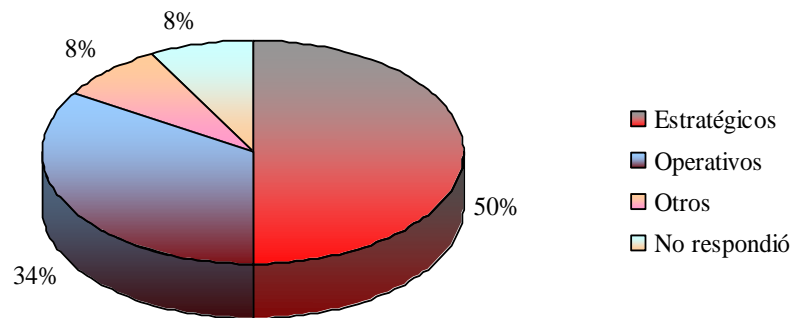
ÍTEM 7 ¿Qué tipo de planes elabora la empresa?

Objetivo: Identificar los tipos de planeación que se proyectan las empresas.

Tabla N° 7

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Estratégicos	6	50
Operativos	4	34
Otros	1	8
No respondió	1	8
Total	12	100

Gráfica N° 7



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 50% de los encuestados elaboran planes Estratégicos, el 34% planes Operativos, un 8% elaboran otros tipos de planes y el 8% restante no respondió. Es importante que las empresas elaboren planes estratégicos para alcanzar las metas establecidas a largo plazo, también deben establecer planes operativos que sirven para dirigir las operaciones de la empresa.

4.2.2 Ventas Anuales

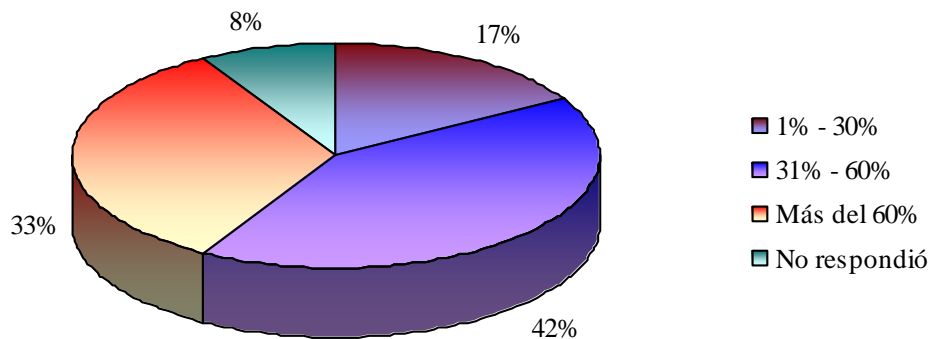
ÍTEM 8 ¿Cuál es el porcentaje de ventas anuales al crédito?

Objetivo: Conocer la proporción de ventas al crédito y así mismo al contado durante el año.

Tabla N° 8

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
1% - 30%	2	17
31% - 60%	5	42
Más del 60%	4	33
No respondió	1	8
Total	12	100

Gráfica N° 8



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 42% de los encuestados manifiesta que el porcentaje de ventas al crédito se encuentran entre el 31% y 60%, el 33% expresa que su porcentaje de ventas al crédito es de más del 60.0%, el 17% manifiesta que sus ventas al crédito se encuentran entre el 1% y 30%; y el 8% restante no respondió. Las empresas obtienen la mayor parte de sus ingresos por ventas a plazos.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

4.3.1 No Cumplimiento de Metas

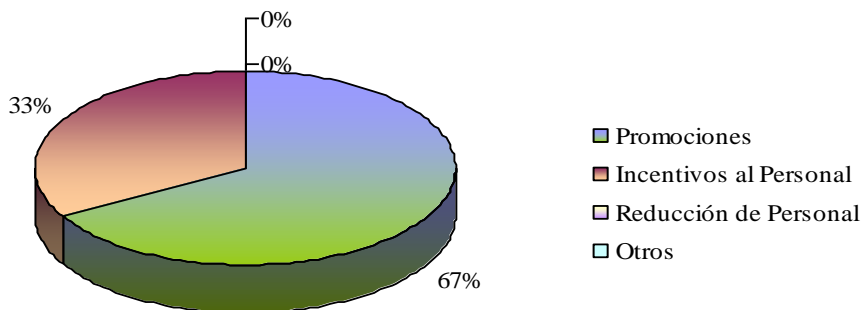
ÍTEM 9 ¿Qué medidas toma cuando no se alcanzan las metas propuestas?

Objetivo: Conocer las medidas que las empresas implementan cuando no se llegan a los resultados esperados.

Tabla N° 9

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Promociones	8	67
Incentivos al Personal	4	33
Reducción de Personal	0	0
Otros	0	0
Total	12	100

Gráfica N° 9



Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 67% de los encuestados cuando no alcanza las metas propuestas, realiza Promociones para los clientes, mientras que el 37% restante otorga Incentivos al Personal. Las empresas para lograr el cumplimiento de sus metas propuestas se ven expuestas a crear promociones atractivas para los clientes, e incentivan al personal mediante comisiones, vacaciones, entre otros.

4.4 VALORACIÓN DEL RIESGO

4.4.1 Riesgos de la Empresa

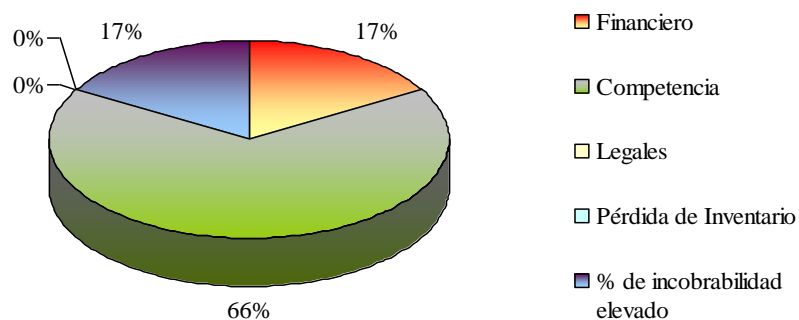
ÍTEM 10 ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa?

Objetivo: Identificar los principales riesgos a los que se exponen las unidades económicas.

Tabla N° 10

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Financiero	2	17
Competencia	8	66
Legales	0	0
Pérdida de Inventario	0	0
% de incobrabilidad elevado	2	17
Total	12	100

Gráfica N° 10



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 66% de los encuestados manifiesta que el principal riesgo que enfrentan es la Competencia, mientras que el 17% opinan que es el Financiero y el otro 17% restante opina que su principal riesgo es el alto Índice de Cuentas Incobrables. Para los Administradores el riesgo principal es la competencia desleal y las falta de liquidez la cual es muy importante para la obtención de créditos bancarios así mismo el pago de estos.

4.5 RESPUESTA AL RIESGO

4.5.1 Planes para Minimizar los Riesgos

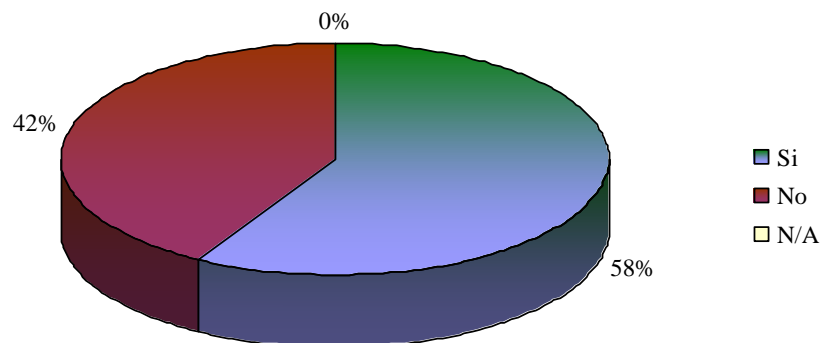
ÍTEM 11 ¿Cuenta con un plan para minimizar los riesgos?

Objetivo: Identificar si las empresas poseen planes para reducir los riesgos que pueden presentarse.

Tabla N° 11

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	58
No	5	42
N/A	0	0
Total	12	100

Gráfica N° 11



Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados, se puede observar que el 58% de los encuestados cuenta con un Plan para Minimizar los Riesgos, mientras que el 42% restante no posee un Plan para Minimizar los Riesgos. La mayoría de las empresas están preparadas para enfrentar los resultados no esperados; es decir que poseen planes contra los riesgos y son aquellos que evalúan los procesos y operaciones e la empresa considerando los objetivos, la eficiencia y eficacia de las operaciones acorde con la misión y visión.

4.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

4.6.1 Segregación de Funciones

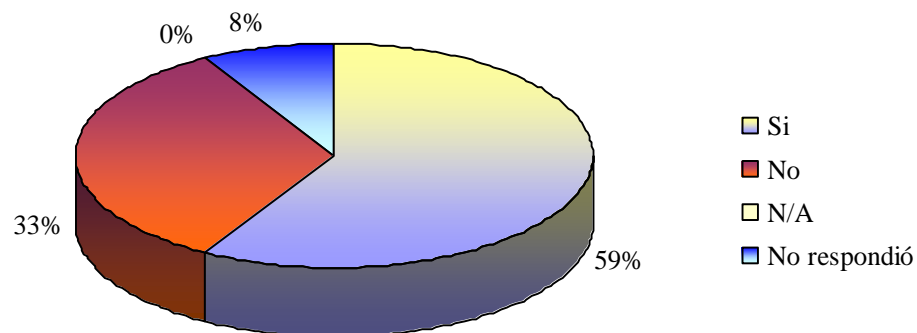
ÍTEM 12 ¿Existe segregación de funciones en los diferentes departamentos de la empresa?

Objetivo: Investigar si las empresas en estudio delegan funciones de acuerdo a sus diferentes departamentos.

Tabla N° 12

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	7	59
No	4	33
N/A	0	0
No respondió	1	8
Total	12	100

Gráfica N° 12



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 59% de los encuestados aplica Segregación de Funciones en los diferentes departamentos de la empresa, el 33% no aplica Segregación de Funciones y el 8% no respondió. En las empresas se práctica la delegación de responsabilidades la cual es muy importante para el buen funcionamiento de la entidad.

4.6.2 Niveles de Autorización

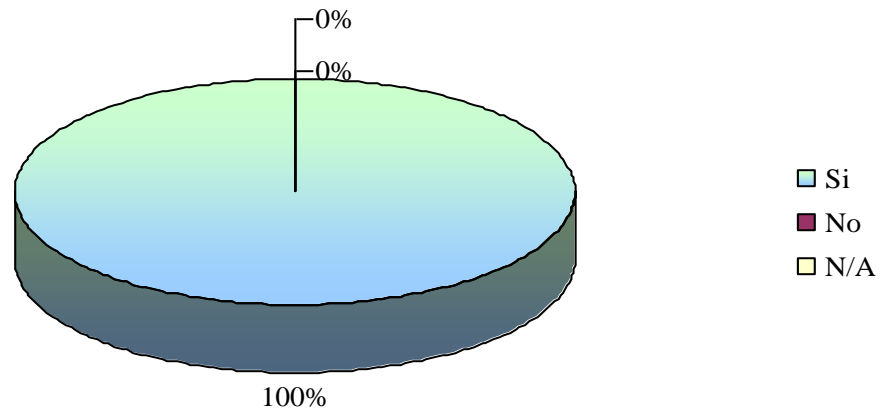
ÍTEM 13 ¿Existen niveles de autorización en la empresa?

Objetivo: Conocer si en las empresas establecen los Niveles de Autorización para realizar sus diferentes actividades.

Tabla N° 13

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100
No	0	0
N/A	0	0
Total	12	100

Gráfica N° 13



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 100% de los encuestados manifiesta que existen Niveles de Autorización dentro de la empresa. La existencia de los niveles de autorización es muy importante dentro de las empresas y se establezcan responsabilidades y funciones de cada uno de los puestos.

4.6.3 Documentación de Control Interno

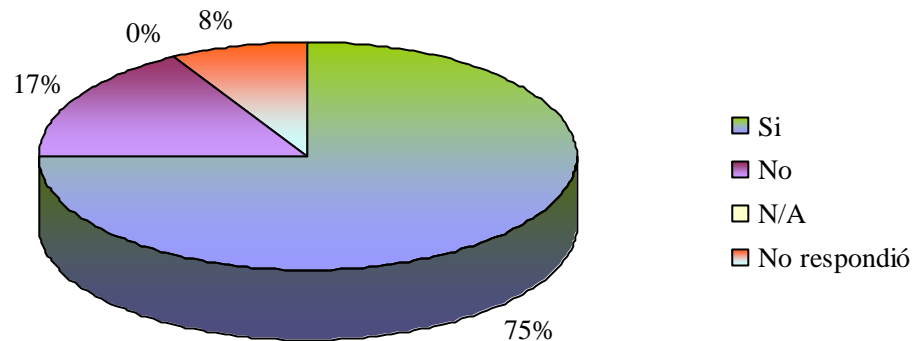
ÍTEM 14 ¿Existen formularios y/o documentos para las funciones financieras y administrativas de la empresa?

Objetivo: Conocer si las unidades económicas poseen documentos y/o formularios que se presentan al departamento administrativo y financiero.

Tabla N° 14

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	75
No	2	17
N/A	0	0
No respondió	1	8
Total	12	100

Gráfica N° 14



Interpretación de resultados

Se observa que el 75% de los encuestados posee Documentos y/o Formularios de las Funciones Administrativas y Financieras de la empresa, el 17% no posee y el 8% restante no respondió. La mayoría de las entidades tienen establecida la papelería que será dirigida a cada uno de los responsables en autorizar los procedimientos de las actividades, los cuales son de gran importancia por la optimización de las funciones.

4.7 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.7.1 Informes Financieros y Administrativos

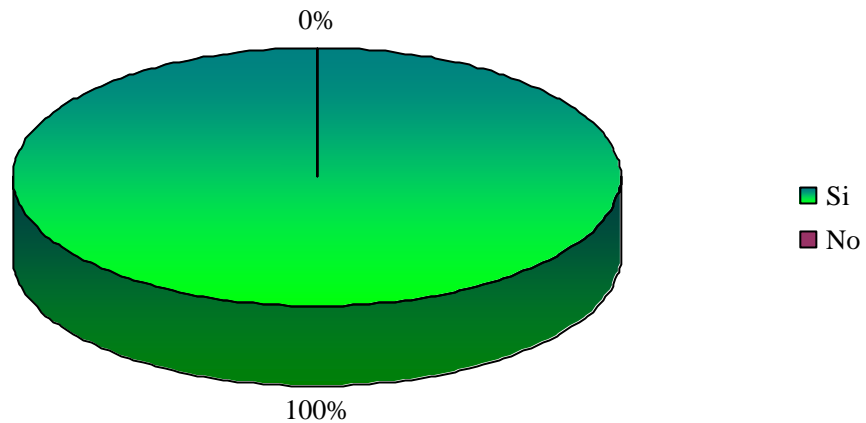
ÍTEM 15 ¿Recibe informes financieros y administrativos?

Objetivo: Investigar si a la Gerencia presenta informes Financieros y Administrativos.

Tabla N° 15

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100
No	0	0
Total	12	100

Gráfica N° 15



Interpretación de resultados

De acuerdo a los resultados se puede observar que el 100% de los encuestados recibe Informes Financieros y Administrativos. Los Administradores consideran de vital importancia los informes en la toma de decisiones, los cuales ayudan en la continuidad de las operaciones de la empresa y de esa forma obtener una buena información y comunicación.

Frecuencia de Informes Financieros y Administrativos

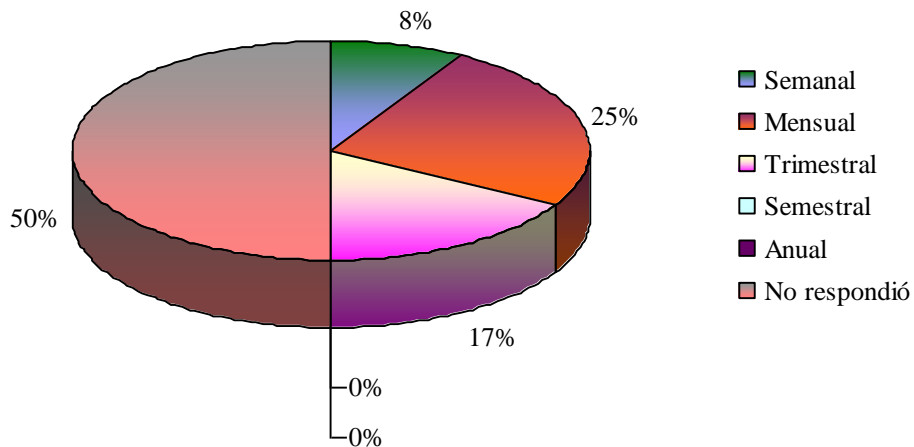
ÍTEM 15 ¿Recibe informes financieros y administrativos?

Objetivo: Investigar la frecuencia con que la Administración recibe informes.

Tabla N° 16

Período	Frecuencia	Porcentaje (%)
Semanal	1	8
Mensual	3	25
Trimestral	2	17
Semestral	0	0
Anual	0	0
No respondió	6	50
Total	12	100

Gráfica N° 16



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 50% de los encuestados no respondió, mientras que el 25% manifiesta que recibe informes mensualmente, el 17% recibe informes trimestralmente, y el 8% restante recibe informes semanalmente. Es importante que todos los Administradores reciban informes con mucha frecuencia para evaluar el desempeño de sus empleados, evaluar cumplimiento de metas, objetivos y de igual forma el desempeño de la empresa.

4.7.2 Comunicación de Disposiciones

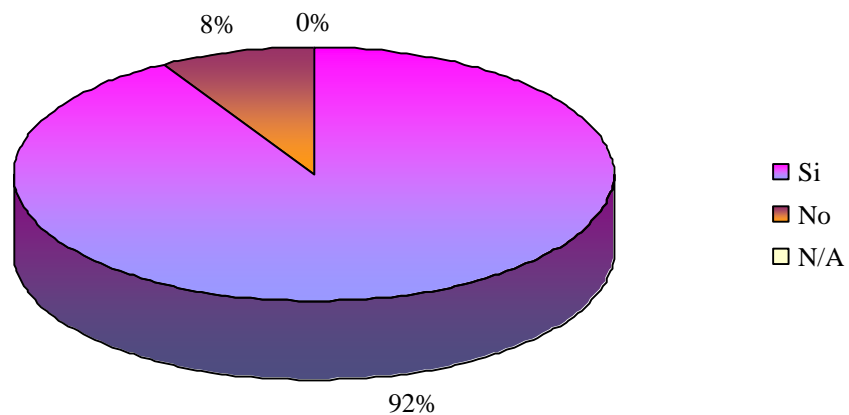
ÍTEM 16 ¿Se comunica a todo el personal las disposiciones de la Administración?

Objetivo: Conocer si la Administración le informa a todo los empleados de la empresa las diferentes actividades establecidas.

Tabla N° 17

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	11	92
No	1	8
N/A	0	0
Total	12	100

Gráfica N° 17



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 92% de los encuestados comunica a los empleados las disposiciones de la Administración y el 8% restante no comunica al personal sobre las disposiciones de la Administración. Es importante que la Administración comunique las nuevas disposiciones a todos los niveles de la empresa esperando en los empleados un mejor desempeño de sus funciones y responsabilidades.

4.8 MONITOREO

4.8.1 Tipo de Auditor

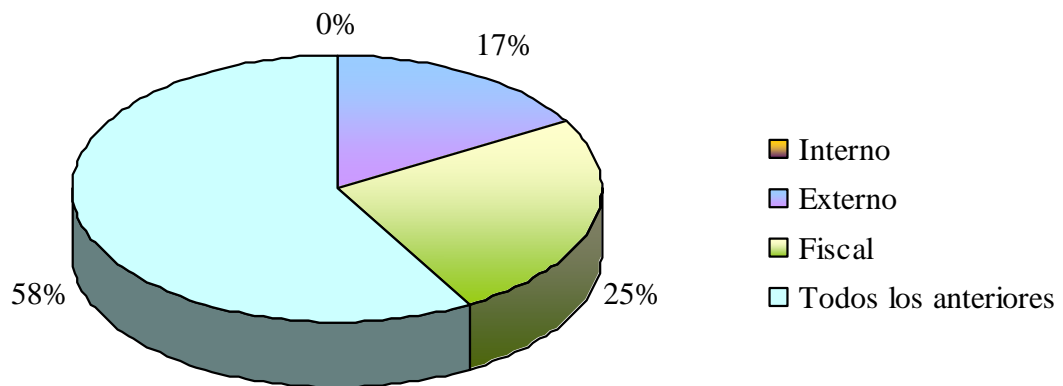
ÍTEM 17 ¿Qué tipo de auditor posee la empresa?

Objetivo: Conocer los diferentes tipos de auditor que poseen las empresas de acuerdo a las Leyes Mercantiles y Tributarias.

Tabla N° 18

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Interno	0	0
Externo	2	17
Fiscal	3	25
Todos los anteriores	7	58
Total	12	100

Gráfica N° 18



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 58% de los encuestados posee auditor interno, externo y fiscal, el 25% sólo posee Auditor Fiscal, el 17% restante sólo posee Auditor Externo. La mayoría de las empresas poseen los tres tipos de auditores requeridos necesarios para la fiscalización de las operaciones de la entidad.

4.8.2 Frecuencia de Supervisión

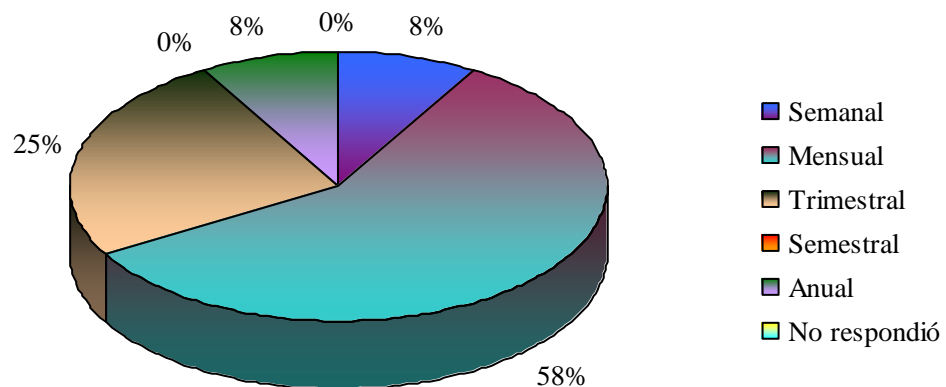
ÍTEM 18 ¿Cada cuanto tiempo efectúa supervisión en la empresa?

Objetivo: Identificar con que frecuencia la administración supervisa las diferentes actividades que realiza la empresa.

Tabla N° 19

Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
Semanal	1	8
Mensual	7	58
Trimestral	3	25
Semestral	0	0
Anual	1	8
No respondió		0
Total	12	100

Gráfica N° 19



Interpretación de resultados

Se puede observar que el 59% de los encuestados efectúa Supervisión mensualmente, el 25% la realiza trimestralmente, un 8% la anualmente, y el 8% restante indica que la realiza semanalmente. Las empresas frecuentemente realizan supervisión, el cual es un proceso de mucha importancia que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo.

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE UN SISTEMA DE INTERNO BAJO EL ENFOQUE COSO II PARA LAS EMPRESAS COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS DE LA CIUDAD DE SAN MIGUEL

5.1 ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LAS EMPRESA COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMÉSTICOS

El organigrama es el esquema en donde se expresa gráficamente la organización de una entidad determinada, representándose los canales de autoridad por la unión de cuadros mediante líneas, con el cual se pretende proporcionar a las empresas comercializadoras de electrodomésticos, la estructura jerárquica de sus integrantes en los principales departamentos, con el objeto de sentar las bases para el buen funcionamiento de las unidades económicas.

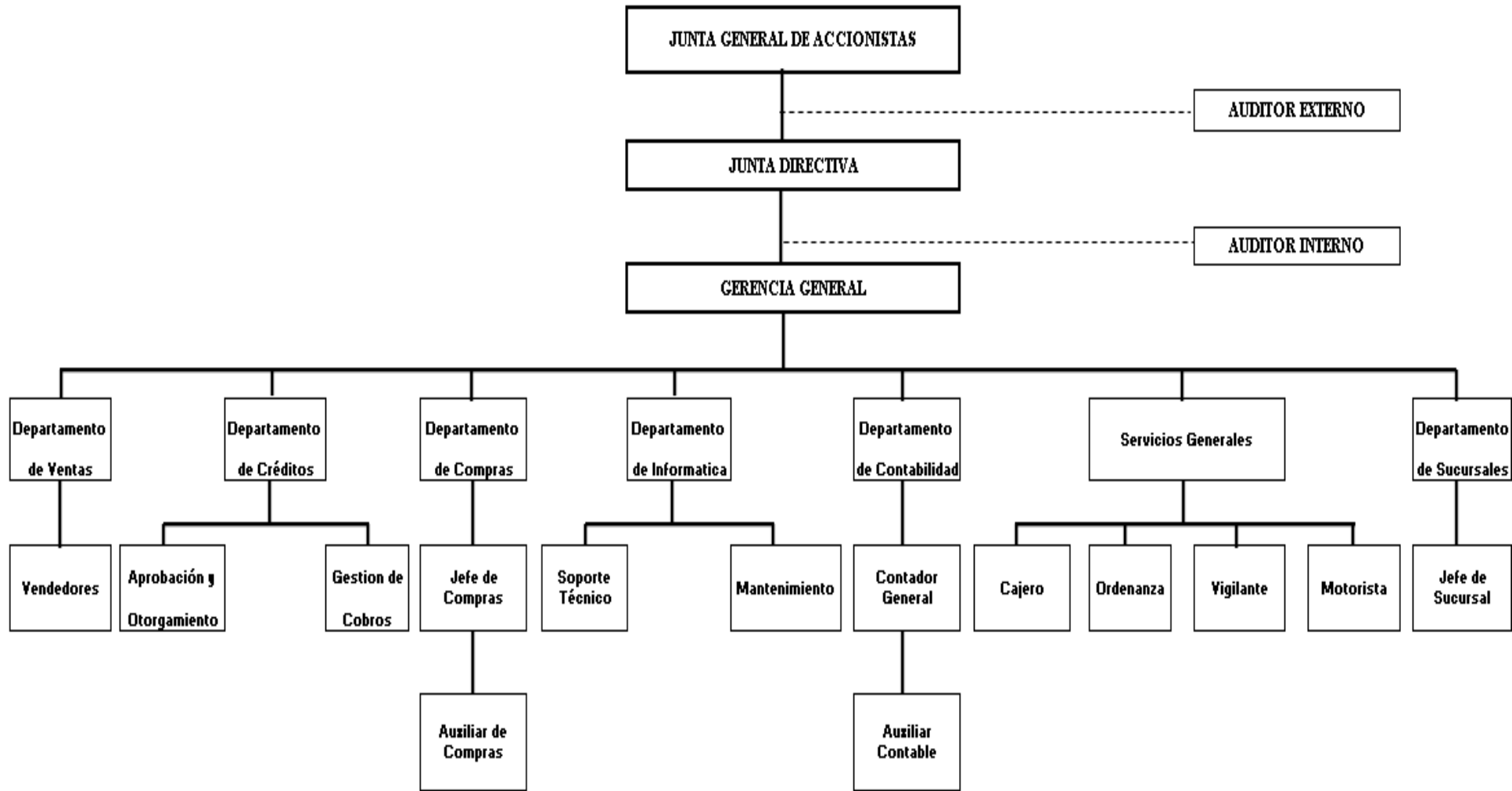
La Estructura Organizativa revela lo siguiente

1. División de funciones
2. Niveles jerárquicos
3. Líneas de autoridad y responsabilidad
4. Canales formales de la comunicación
5. Naturaleza lineal o staff del departamento
6. Relaciones que existen entre los diversos departamento

Se presenta una organización a nivel de departamentos, para que los administradores puedan crear las secciones que se consideren necesarias y oportunas. La organización es lineal y staff, representando la línea punteada los elementos que tienen la función de staff o de asesoría y la línea continua representa los que tienen la función de mando y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe a cada función.

El organigrama preparado para las empresas comercializadoras de electrodomésticos está diseñado de manera que permita un aceptable grado de delegación de funciones, niveles de supervisión y ejecución de las actividades a realizar, también que sea capaz de enfrentar adecuadamente las situaciones de trabajo de las unidades económicas.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



5.2 MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

El manual de funciones y responsabilidades es el que contiene las nociones esenciales de cada una de las trabajos que deben desempeñar los diferentes puestos de dirección, así como cada uno de los miembros que conforman las empresas, cuya finalidad es servir de base para el buen funcionamiento, manejo y control de las entidades de tal forma que cada uno de los elementos de dirección y sus miembros puedan desenvolverse, conociendo que obligaciones y funciones deben desarrollar como integrantes de cualquier departamento.

También el manual de funciones y responsabilidades ayuda a crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes para el desarrollo de la empresa. También ayuda a la gestión y sistematización de normas, que tienen carácter orientador, instructivo e informativo en la ejecución de las labores administrativas asignadas.

5.2.1 Finalidad

1. Construir una fuente permanente de información acerca de las funciones que desarrollan los empleados, así como las responsabilidades y niveles de coordinación.
2. Proporcionar al personal un instrumento permanente de orientación, que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados.

3. Facilitar la programación, ejecución, evaluación y control de las actividades de la empresa
4. Determinar las funciones y responsabilidades específicas mínimas de cada cargo establecidos en el cuadro para asignación de personal

5.2.2 Alcance

El presente manual establece las normas que rigen al personal que labora en las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel.

EL MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES SE PRESENTA EN EL ANEXO N°. 1, AL PRESENTE TRABAJO.

5.3 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

5.3.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer y proporcionar las políticas y procedimientos administrativos-contables necesarios de las principales áreas y transacciones para las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la Ciudad de San Miguel, con la finalidad de crear un control y funcionamiento más eficiente, óptimo y transparente en el desempeño de las operaciones,

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Ofrecer al personal un manual que describa la secuencia a seguir en todas las actividades, el cual servirá de base para orientar a los nuevos empleados y facilitar la continuidad de las operaciones, asegurando que las tareas sean realizadas de manera correcta.
2. Contar con documentación escrita que tenga la homogeneidad y consistencia suficiente para permitir al personal adquirir fácilmente el conocimiento sobre las políticas y técnicas necesarias para realizar eficientemente su trabajo.
3. Establecer los mecanismos de control para la empresa que permita dirigir, supervisar y verificar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes departamentos, cumpliendo con los principios de oportunidad, transparencia y eficiencia administrativa.

5.3.2 ALCANCE

Las políticas, procedimientos, flujos de información, reportes, funciones y responsabilidades, descritos en el presente Manual de Políticas y Procedimientos Administrativo-Contable, son aplicables a todo el personal que labora en la empresa comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel considerando el caso que tenga sucursales en otros municipios o departamentos, deben ser aplicables siendo el jefe de sucursal el responsable de su cumplimiento.

5.3.3 PROPÓSITO

Definir las políticas, procedimientos y documentos mínimos de trabajo para la forma de administrar y asegurar que el recurso humano esta capacitado en el desarrollo de sus actividades sean estas: ventas, compras administración, pagos, cobros, vigilancia, entres otros y por tanto se facilita la manera de operar en una forma correcta; este manual busca ser una herramienta de conocimientos técnicos y administrativos.

5.3.4 DEFINICIONES

Política:

Son los principios, bases, acuerdos reglas y procedimientos específicos adoptados por la entidad en la preparación y presentación de sus estados financieros y la forma de su administración

Procedimientos:

Está conformado por el conjunto prácticas o especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas que se siguen para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Entidad. Además establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades y define la construcción de los flujogramas que establecen las relaciones y el curso de la información organizacional.

Manual de Procedimientos:

Es un elemento de Control materializado en una normativa de autorregulación interna que contiene y regula la forma de llevar a cabo los procedimientos,

convirtiéndose en una guía de uso individual y colectivo que permite el conocimiento de la forma como se ejecuta o desarrolla su función administrativa, propiciando la realización del trabajo bajo un lenguaje común a todos los empleados de la unidad económica.

5.3.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL

El contenido se ha dividido en secciones, donde cada una representa el detalle del tema tratado

- a. **Las políticas** orientan sobre las acciones a tomar en determinadas situaciones administrativas y contables.
- b. **El procedimiento** está dedicado a ordenar en forma lógica todos los pasos que se deben ejecutar secuencialmente en las actividades diarias.
- c. **El esquema** realiza una descripción narrativa donde se especifica la acción a ejecutar y el responsable de realizar dicha tarea.

5.3.6 NOTAS ACLARATORIAS:

1. **Es necesario explicar que en este manual se presenta lo ideal; pero hay que tomar en cuenta las dimensiones y limitaciones económicas y de personal que se posee en la empresa; y además las características propias de los clientes; así como las cambiantes condiciones financieras que ocurren a nivel nacional e internacional.**

2. **En las siguientes cuentas: Proveedores, Cuentas por Pagar, Gastos y Gastos por Anticipados debido a la naturaleza y similitud de los procedimientos se tratan en forma conjunta, no así las políticas por las acciones que se deben tomar en determinadas situaciones debido a las diferentes aplicaciones de cada una de ellas.**
3. **Para todo lo no previsto en las presentes políticas y procedimientos, se deberá obedecer las normas propias para cada puesto, departamento, sucursal y/o disposiciones finales de la Gerencia, atribuidas a todas las dependencias de la unidad económica.**

EL MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SE PRESENTA EN EL ANEXO N° 2, AL PRESENTE TRABAJO.

5.4 FORMULARIOS A UTILIZAR (PROPUESTOS)

5.4.1 OBJETIVOS DE LOS FORMULARIOS

OBJETIVO

1. Definir, delimitar y establecer los documentos básicos necesarios para el funcionamiento eficiente y efectivo de las empresas comercializadoras de electrodomésticos.
2. Proveer uniformidad en los datos que se registran, informan o analizan en cualquiera de las dependencias de una empresa.

3. Especificar los documentos y la Información que debe ser proporcionada a los accionistas, proveedores, acreedores, administradores, empleados y público en general.

5.4.2 ALCANCE

Los documentos contenidos en este trabajo son de aplicación a empresas comercializadoras de electrodomésticos, los cuales contribuyen al cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes a su giro comercial.

5.4.3 FINALIDAD

Detallar la documentación que debe ser utilizada en las empresas comercializadoras de electrodomésticos a efectos de obtener los datos necesarios para el buen funcionamiento de las operaciones y concentración de datos

5.4.4 DIVERSOS FORMULARIOS

Existen varios formularios que sirven en las operaciones de una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos. Dichos formularios propuestos se muestran en el Anexo N° 3.

5.4.5 RESGUARDO DE LOS DOCUMENTOS

5.4.5.1 RESGUARDO LEGAL

Documentos Mercantiles

Los comerciantes y sus herederos o sucesores conservarán los registros de su giro en general por diez años y hasta cinco años después de la liquidación de todos sus negocios mercantiles. Todo sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 455¹².

Los comerciantes podrán hacer uso de microfilm, de discos ópticos o de cualquier otro medio que permita archivar documentos e información, con el objeto de guardar de una manera más eficiente los registros, documentos e informes que le correspondan, una vez transcurridos por lo menos veinticuatro meses desde la fecha de su emisión. Las copias o reproducciones que deriven de microfilm, disco óptico o de cualquier otro medio, tendrán el mismo valor probatorio que los originales siempre que tales copias o reproducciones sean certificadas por Notario, previa confrontación con los originales. En caso de falsedad, se estará a lo dispuesto en el Código Penal¹³.

Documentos Fiscales

Plazos de prescripción: La obligación tributaria sustantiva prescribe en diez años. Las multas y demás accesorios prescriben junto con la obligación a que acceden¹⁴. Las multas impuestas aisladamente prescriben en diez años.

¹² Art. 451, Código de Comercio

¹³ Art. 455, Código de Comercio

¹⁴ Art. 84, Código tributario

Documentos Laborales

ISSS

La empresa será responsable del resguardo por tiempo indefinido de las planillas canceladas al Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS), el cual puede ser físico y/o en medios magnéticos del mismo y deberá proporcionar al empleado las copias que de ellas consideren.

AFP

La empresa será responsable del resguardo por tiempo indefinido de las planillas canceladas a la Administradora de Fondos de Pensiones (AFP) que el empleado haya elegido, el cual puede ser físico y/o en medios magnéticos del mismo y deberá proporcionar al empleado las copias que de ellas consideren.

5.4.5.2 RESGUARDO ADMINISTRATIVO

La empresa deberá crear una política del resguardo de los documentos y registros contables que mantienen la historia de la empresa, consecuentemente deben de conservarse, archivarse y mantenerse en orden lo siguiente: Libros Diario-Mayor, libros de Actas de Junta General y Junta Directiva, Libros de Estados Financieros, Libros de Registro de I.V.A., Comprobantes de contabilidad, Declaraciones de impuesto Sobre la Renta y sus respectivos mandamientos, Tarjetas de Activo Fijo, Declaraciones de Impuesto de I.V.A. y Pago a cuenta.

En lo relacionado a los demás documentos, la decisión y responsabilidad recaen en la Gerencia General y Departamento de Contabilidad quienes resolverán lo conveniente

SE PRESENTA COMO ANEXO N° 3 LOS FORMULARIOS A UTILIZAR

5.5 APLICACIÓN DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO SEGÚN EL ENFOQUE COSO II

5.5.1 Naturaleza, Ámbito y Propósito

La presente propuesta de Control Interno constituye las directrices básicas para el funcionamiento de una actividad, Unidad Organizativa, proyecto o programa; regulan, guían y limitan las acciones a desarrollar, determinan una línea de conducta a cumplir y aseguran uniformidad de procedimientos para actividades similares llevadas a cabo por los diferentes empresarios, administradores, empleados o departamentos de una empresa.

La Propuesta de Control Interno establece el marco básico que pueden adoptar las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel, para un buen funcionamiento de sus operaciones de los diferentes departamentos que la conforman y sus sucursales. Esta propuesta proporciona una conexión entre la misión, visión, las políticas y procedimientos de la empresa; la cual es una guía de fácil utilización para obtener controles efectivos.

5.5.2 Definición del Sistema de Control Interno:

Se entiende por sistema de control interno el conjunto de procesos continuos e interrelacionados efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.

5.5.3 Objetivos del Sistema de Control Interno

El sistema de Control Interno, facilitará a las empresas la implementación, desarrollo, fortalecimiento y revisión de las actividades orientadas de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos

- a. **Objetivos Estratégicos:** Están referidos a metas de alto nivel, alineadas y dando soporte a la misión/visión de la empresa.
- b. **Objetivos Operacionales:** Están relacionados con la eficiencia y eficacia de las actividades de la entidad, incluyendo los objetivos de rentabilidad y desempeño.
- c. **Objetivos de Reporte o Presentación de Resultados:** Están diseñados para representar la fiabilidad de la información suministrada por la empresa, que incluye datos internos y externos, así como información financiera y no financiera.
- d. **Objetivos de Cumplimiento:** referidos al cumplimiento de las leyes y normas y leyes aplicables.

5.5.4 Componentes Orgánicos del Sistema de Control Interno:

Los componentes orgánicos del Sistema de Control Interno son: Entorno Interno, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.

5.5.5 Responsables del Sistema de Control Interno

La responsabilidad por el diseño, implantación, evaluación y perfeccionamiento del Sistema Interno, en lo administrativo, corresponda la Junta Directiva y Gerencia General y a los jefes de departamentos el ámbito de sus funciones. Corresponderá a los demás empleados, realizar las acciones necesarias para garantizar su efectiva implementación y cumplimiento. Todas las personas que integran la empresa tienen alguna responsabilidad en la Gestión de Riesgos Corporativos.

5.5.6 Seguridad Razonable

El Sistema de Control Interno proporciona seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos institucionales, deberá considerarse asimismo, la relación costo-beneficio, previa a la implementación de cada actividad de control, para determinar su alcance, viabilidad, conveniencia y su contribución al logro de los objetivos

5.5.7 DISEÑO DEL CONTROL INTERNO – MODELO COSO II

5.5.7.1 ENTORNO INTERNO

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 de departamentos y a la Juntas Directiva y General de Accionistas 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 dichas acciones.

La Junta General de Accionista será la responsable de asignar o contratar al responsable de actualizar periódicamente, verificar, desarrollar, mediante programación, el proceso de revisión y llevar a cabo el control interno dentro de la empresa.

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

La Junta General de Accionistas establecerá la cultura de riesgo existente en los empleados ya que no se sabe con seguridad lo que ocurrirá en el futuro pero se tomará dentro de la empresa las medidas necesarias para salvaguardar a los empleados, mercadería e instalaciones.

b) 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, visión, controles internos, valores éticos y cumplimiento d objetivos y metas institucionales.

El Gerente General representará oficialmente a la empresa ante las Autoridades y Organismos competentes relacionados con la entidad económica cuando corresponda por delegación de la Junta General de Accionistas.

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.

Los miembros de Junta General de Accionistas, son responsables de sus actuaciones y decisiones en todo aquello relacionado con la empresa, igualmente son responsables de la designación del Gerente general o Administrador para realizar el seguimiento y evaluación del funcionamiento de la empresa conforme a su actividad económica.

La Junta General de Accionista tendrá las siguientes facultades: aprobar los planes de trabajo, presupuestos, informes de actividades y estados financieros anuales también aprobar la organización general del organigrama.

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.

La Junta General de Accionistas y los Jefes de Departamento deberán emplear un estilo de gestión participativo que permita y fomente el trabajo en equipo entre sus empleados.

Los Gerentes de cada departamento 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 áreas de fortalezas y debilidades en la cultura de riesgo de la empresa.

c) Integridad y Valores Éticos

La Gerencia General suscitará, difundirá y vigilará la observancia de valores éticos aceptados, que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación de la administración y los empleados, estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

Los Jefes responsables de cada departamento, deberán ser un modelo de integridad para el personal en la práctica de valores éticos y morales con los compañeros de trabajo, clientes y personal en general; proporcionando un entorno de trabajo seguro para todos.

Las Gerencia General apoyando una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta el cual debe definir el comportamiento del personal dentro de la empresa manteniendo integridad y valores éticos y establecimiento los canales de comunicación y denuncia en caso de incumplimientos.

La Gerencia General debe comunicar a los empleados aquellas situaciones que se consideren incumplimiento del código de ética y conducta estableciendo las sanciones pertinentes.

La Gerencia General debe estipular en el Código Formal de Conducta (o Reglamento Interno) la visión, misión y objetivos, exhortando al cumplimiento del Código, declaración de los valores éticos de la organización, responsabilidades individuales y organizacionales, lineamientos éticos y medidas disciplinarias y una guía o canales para resolver las cuestiones éticas

Cada nivel jerárquico de autoridad, será responsable de contactar que el personal que ingrese a su departamento cumpla con los requisitos de ingreso; además de

brindarles los instrumentos y herramientas indispensables para el desempeño de sus funciones; así como también, dar a conocer y monitorear la práctica de las políticas y exigencias de la empresa.

Los diferentes departamentos de la empresa, serán responsables de realizar actividades periódicas, teóricas y prácticas, con el fin de reforzar en su personal un clima organizacional óptimo y adecuado que motive la integración de un verdadero equipo de trabajo, orientados a la consecución de los objetivos de la empresa, mediante la verificación del cumplimiento de sus deberes con: oportunidad, ética, honradez, lealtad, responsabilidad, solidaridad y rectitud, generando en el entorno organizacional un ambiente de valores e integridad con el acato de normas y reglamentos establecidos.

Los Jefes responsables de la gestión de la empresa, deberán demostrar en el desempeño de sus funciones: moralidad, honradez, rectitud, dinamismo, confidencialidad y todas las conductas deseadas que generen en su entorno organizacional un ambiente cordial en sus relaciones interpersonales, que contribuya al logro de los objetivos de la empresa a través del fenómeno de valores morales y de integridad.

Los niveles de autoridad deberán, demostrar un liderazgo en la conducción de su equipo, para que sus integrantes se conviertan en agentes de cambio en los diferentes ámbitos en los que se desenvuelvan, con motivo del desarrollo de sus funciones.

Los Gerentes de cada Departamento serán responsables de fomentar la correcta interrelación con sus distintos departamentos de la organización, estableciendo efectivos canales de comunicación que permitan mantener una cultura organizacional basada en el cumplimiento de los valores éticos.

Será responsabilidad de las jefes verificar que el personal guarde la confidencialidad de la información de la empresa y que demuestre en el desempeño de sus funciones las normas de: cortesía, respeto, buenas costumbres, moral y cívica.

La Gerencia General y los Jefes de Departamentos, serán responsables de fomentar el conocimiento y practicas de la misión, visión y valores de la empresa.

Los empleados deben guardar fidelidad a las políticas establecidas en las áreas de actividad de la empresa como las prácticas de labores justa privacidad y seguridad de la información, calidad del producto, prácticas medioambientales, buena fe y trato justo con los clientes, proveedores y competidores.

La empresa deberá servir únicamente a aquellos clientes para los que está capacitada y posee estándares de legitimidad e integridad y que al mismo tiempo les gusta nuestros productos.

La empresa deberá proteger su reputación ante los clientes, posibles clientes y los empleados que laboren en ella; basándose en la competencia e integridad profesional compitiendo con firmeza, cualidades que fundamentan la reputación.

Todo personal deberá conocer y velar por el cumplimiento de las leyes, reglamentos, normas y todas las disposiciones que la Junta General de Accionistas o Gerente General hayan acordado en uso de sus atribuciones.

La Junta General de Accionistas establecerá las Funciones y Responsabilidades de cada departamento así como las Políticas y Procedimientos de la empresa y toda aquella reglamentación importante dentro de la entidad en relación con la actividad económica.

La administración es la responsable de velar por el cumplimiento del Reglamento y de todas las disposiciones.

d) Compromiso de Competencia

Todo el personal debe de poseer un nivel de competencias que le permita desarrollar con eficiencia y eficacia, sus actividades y atribuciones descritas en el Manual de Funciones y Responsabilidades.

Los jefes y empleados deben caracterizarse por poseer un nivel de competencia ajustado a sus responsabilidades que les permita comprender suficientemente la importancia, objetivos y procedimientos del desarrollo, implantación y mantenimiento de controles internos apropiados.

La Gerencia General debe especificar el nivel de competencia requerido para las distintas tareas y traducirlo en requerimientos de conocimientos y habilidades.

Los Jefes de cada Departamento, deberán corroborar que el personal de nuevo ingreso cumpla con los perfiles establecidos; así mismo con el proceso de reclutamiento y selección adecuada, establecidos en los requisitos de puestos por competencia de selección de elaboración y actualización de normas y manuales.

El personal deberá recibir información, inducción inicial y subsecuente que le permita integrarse al clima organizacional; así como también, realizar sus actividades de competencia, con el objeto de canalizar sus conocimientos en el logro de sus objetivos en beneficio de los clientes internos y externos.

La Gerencia General debe hacer comprender, a todo el personal, que las responsabilidades del control interno deben asumirse con seriedad, que cada miembro cumple un rol importante dentro de la empresa y cada rol está relacionado con los demás.

Los Jefes de cada Departamento crearán conciencia en su personal sobre la importancia del control, mediante la generación y mantenimiento de un entorno favorable que permita la aplicación de los principios de Control Interno.

Los jefes deberán preocuparse porque su personal disponga continuamente de la capacitación y adiestramiento que contribuya al desempeño eficaz y eficiente de las funciones que el puesto de trabajo exige y mantenga el nivel de aptitud, actitud e idoneidad que conlleve al logro de los objetivos, a fin de brindar un servicio con calidad que necesitan las dependencias solicitantes y los clientes.

El personal deberá cumplir con sus metas y otros requerimientos técnicos solicitados por la autoridad y que sean de su competencia como miembro integrante del equipo de trabajo.

e) Estructura Organizativa

La Junta general de Accionistas establecerá la estructura organizativa que mas se ajuste a las necesidades de la empresa facilitando la efectividad de gestión integral de riesgo, definiendo las áreas clave de responsabilidad y estableciendo líneas de reporte que atienda al cumplimiento de la misión y objetivos.

El responsable de cada departamento de la empresa, deberá respetar la estructura organizativa, definida por las autoridades superiores que permite interpretar y aplicar adecuadamente los niveles de responsabilidad, obligaciones y derechos del personal. Logrando eficiencia y eficacia en los resultados.

La Junta general de Accionistas deberá aprobar la estructura organizativa y las modificaciones que sean necesarias que permita planear, ejecutar, controlar y monitorear las actividades en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la unidad económica.

Los Jefes responsable de cada Departamento deberá verificar que los procesos de trabajo se desarrollen de conformidad a las necesidades y objetivos de la empresa.

La Gerencia General liderará la gestión de riesgo estableciendo una unidad de gestión de riesgo que coordine todas las actividades en la empresa, en caso de no poseer una unidad específica de riesgo cada departamento será el responsable de la gestión de riesgo; el auditor Interno si lo posee liderara las funciones de la gerencia de riesgo reportando a la Junta General de Accionistas las diferentes debilidades y fortalezas.

La estructura organizacional deberá fomentar la mejora del desempeño individual del equipo de trabajo y del clima organizacional, logrando la eficacia y eficiencia con calidad de los productos finales.

La Junta General de Accionistas deberá revisar y evaluar la estructura organizativa en un plazo no mayor a cinco años o cuando los objetivos, misión, visión, metas se orienten con el propósito de satisfacer los cambios que requiere el desarrollo empresarial.

f) Asignación de Autoridad y Responsabilidad

La autorización debe documentarse y comunicarse explícitamente a las personas o departamentos autorizados por el que las establece; ejecutando las tareas que se les han asignado dentro del ámbito de competencias establecido por la normativa a estos.

La Gerencia General debe de establecer un Manual de Organización, en el cual se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

La Gerencia General es la responsable de que los miembros de la empresa conozcan claramente sus deberes y responsabilidades lo que impulsará a usar iniciativas para enfrentar y solucionar los problemas, actuando siempre dentro de los límites de su autoridad. También requiere que todo el personal conozca y responda a los objetivos de la empresa siendo esencial que cada integrante de la entidad conozca cómo su acción se interrelaciona y contribuye a alcanzar los objetivos generales.

Las autoridades responsables y el equipo de trabajo, deberán tener claramente definidas las relaciones jerárquicas, objetivos, canales de comunicación, responsabilidades, limitaciones, ámbito de acción y productos finales definidos.

Los Jefes de cada Departamento podrán delegar autoridad, no así la responsabilidad por los resultados obtenidos en la gestión, la que será compartida.

En los Manuales de Funciones y Responsabilidades se deberá establecer claramente las líneas de responsabilidad de cada empleado, los cuales responderán de sus funciones ante una sola autoridad.

Se delegara por escrito la autoridad necesaria a todos los niveles establecidos por la empresa, asignándoles competencia para tomar decisiones en los procesos de operación y pueden cumplir con las funciones encomendadas; dicho personal deberá conocer los objetivos y metas de la empresa, requerir un elevado nivel de conocimientos, experiencia y un alto grado de responsabilidad; así mismo, se deben aplicar procesos efectivos de supervisión en las actividades y a los resultados obtenidos.

g) Políticas y Prácticas en Materia 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 practicas formalizadas en los manuales, instructivos y documentos de la empresa para la administración y mejoramiento del capital humano.

La Gerencia General verificara e instruirá la capacidad del personal de la empresa reflejando el conocimiento y las habilidades necesitadas para realizar las tareas asignadas.

La Gerencia General y los Jefes responsables de la contratación del recurso humano deben reclutar, seleccionar y contratar al personal que sea necesario para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, mediante el establecimiento de justificaciones y políticas clara, que permitan realizar convocatorias, pruebas de idoneidad, verificación d datos y preferencias, exámenes médicos y otros; a efecto de

determinar su capacidad técnica y profesional, experiencia, honestidad y que no exista impedimento legal o ético para el desempeño de su cargo.

Los jefes de departamentos cuando han contratado nuevos empleados deben preocuparse para que estos sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos de la empresa, al mismo tiempo capacitarlos convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.

Los jefes de departamentos rotarán al personal estableciendo una movilidad dentro de la empresa que signifique un reconocimiento, ningún empleado debe tener a su cargo, durante un tiempo prolongado las tareas que presenten una mayor probabilidad de comisión de irregularidades. Los empleados a cargo de dichas tareas deben, periódicamente rotarse; en tal sentido, la rotación en el desempeño de tareas claves para la seguridad y el control, es un mecanismo eficaz y promoverán a los empleados más capaces e innovadores.

Para la contratación del personal eventual, se requerirá la justificación correspondiente y la autorización respectiva de la máxima autoridad.

El trabajo de los empleados deberá ser evaluado periódicamente de acuerdo al Manual de Funciones y Responsabilidades; su rendimiento debe 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.

5.5.7.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

a) Objetivos Estratégicos

La Junta General de Accionistas y la Gerencia deben determinar los objetivos estratégicos y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes y deben adoptar las medidas para enfrentarlo de la manera más eficaz y económicamente posible.

La Gerencia General al establecer las estrategias debe tomar en cuenta los riesgos que estos pueden transferir a la empresa tomando las medidas necesarias y verificando si estos riesgos no son perjudiciales para la unidad económica.

El Gerente General junto con los Jefes de Departamentos debe contar con un proceso para definir los objetivos y establecer y verificar que la entidad cumpla con los objetivos estratégicos establecidos para el máximo aprovechamiento y expansión de la empresa así como el cumplimiento de la misión y visión.

La Gerencia General es la responsable de definir y establecer los objetivos estratégicos que espera la empresa que se cumplan en el funcionamiento de la actividad económica de la entidad.

Se deberán establecer los objetivos específicos para la estrategia de la empresa, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales. En función de los objetivos estratégicos determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo.

La Gerencia General es la responsable de relacionar los objetivos afines con la estrategia de la empresa para la correcta administración de la entidad es decir elaborar las metas y fines que pretende alcanzar la Junta general de Accionistas para el beneficios de sus socios en general dependiendo de la administración de la empresa.

La Gerencia para el establecimiento de las estrategias fijadas, diseñara una guía donde se plasme el camino a seguir y a donde quiere llegar y verificar si estos están de conformidad a las necesidades de la empresa.

b) Objetivos Relacionados

El Gerente General y los Jefes de Departamentos establecen los planes operativos de la entidad relacionados con sus propios objetivos y metas orientados al funcionamiento de la actividad económica de esta, y para alcanzarlos el personal debe de cumplir con dichos objetivos dando confiabilidad de la información que se posee y que

permitan considerar los indicadores de resultado o desempeño y la evaluación de los mismos.

Los Jefes de Departamentos junto con sus empleados son los responsables de fijar los objetivos que se esperan alcanzar en cada departamento y como estos deben estar alineados con las operaciones de la entidad y con el apetito de riesgo deseado.

Las Gerencia General deben integrar los objetivos vinculados a nivel de empresa con otros objetivos más específicos en las actividades operativas que pretenden alcanzar, en las diversas actividades de ventas, producción e infraestructura.

La Gerencia General al hacer los objetivos relacionados debe establecer que estos objetivos están relacionados a las operaciones que realiza la empresa, a la información que se deben documentar, al cumplimiento de los objetivos y salvaguarda de los activos de la entidad.

c) Objetivos Seleccionados

La gerencia General debe identificar los lineamientos de apoyo con relación a la actividad económica de la empresa, así como evaluar las decisiones tomadas por la administración en busca de la maximización de los resultados esperados.

d) Riesgo Aceptado

Las Administración establecerán el riesgo relativo al negocio que esta dispuesto a asumir la empresa es decir el riesgo aceptado permitido por la empresa estableciendo las medidas de controles necesarias.

La Gerencia General debe verificar si se encuentra cómoda con la cantidad de riesgo aceptado actualmente o con la que acepte en el futuro en cada una de sus sucursales si las posee, también los niveles de riesgo que esta preparada para asumir y si se encuentra preparada para aceptar más riesgo del que actualmente admite.

La Junta General de Accionistas debe establecer que nivel de Capital o ganancia esta dispuesta a aceptar la empresa en función del nivel de confianza y el porcentaje de riesgo mas desfavorable que desea la entidad arriesgar.

La Gerencia General debe establecer junto con los jefes de departamentos los riesgos específicos que la entidad no esta preparada a aceptar hasta que extremo aceptará con respecto al mantenimiento de la calidad de los productos ya existentes y con relación a los nuevos productos.

e) Tolerancia al Riesgo

La Junta General de Accionistas fijará los niveles de riesgo a aceptar en la consecución de sus objetivos, operando dentro de la capacidad de tolerancia al riesgo proporcionando a la administración una mayor confianza en que la empresa permanecen dentro de su riesgo aceptado, debido a eso la entidad, proporcionará una mayor seguridad para la empresa logre alcanzar sus objetivos fijados.

5.5.7.3 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

a) Eventos

La Junta General de Accionistas es la encargada de designar al Auditor Interno quien será el responsable de identificar y definir los posibles riesgos de mayor importancia por los que puede atravesar la empresa debido a la actividad que esta realiza; estableciendo los eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos.

El Auditor Interno que fue designado para la identificación de los riesgos, clasificará los eventos con impacto negativo que representan riesgos para la entidad, y los eventos con impacto positivo que representan oportunidades, incluso los riesgos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto; los eventos deben ser identificados en todos los niveles de la empresa, para estos se deberá evaluar y buscar respuesta a dichos riesgos.

b) Factores que Influyen en la Estrategia y en los Objetivos

La Gerencia General y el Auditor Interno deben verificar los factores de influencia internos o externos y el tipo de riesgo que pueda generar a la empresa; los factores externos tales como situaciones económicas por las que pasa la empresa, acceso al capital, ambiente natural del país, políticas o cambios legales establecidos y las tendencias tecnológicas o bien los factores internos como son la tecnología que posee la empresa, el desempeño del personal, proceso para adquirir la mercadería e

infraestructura donde se encuentra los productos y capacidad que este posee; estos factores deben identificar en que momento afectan la situación de la empresa.

El Auditor Interno que fue designado para la identificación de los riesgos deberá identificar los eventos potenciales que de ocurrir, afectarán a la entidad y debe determinar si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implementar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

c) Metodologías y Técnicas

El Auditor Interno estudiará y fijará la metodología de investigación de riesgos en la entidad esta comprenderá una combinación de técnicas y herramientas de apoyo, las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.

El Auditor Interno deberá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos por ejemplo, implementar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo.

El Auditor Interno debe establecer las técnicas de identificación de eventos tales como inventarios de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis de flujo de procesos, principales indicadores de eventos e indicadores de alarma, para conocer los riesgos por lo que atraviesa la empresa.

d) Acontecimientos Interdependientes

La Gerencia General y el Auditor Interno establecerá los riesgos en cadena y los que están interrelacionados con otros departamentos, estos eventos se deben identificar

con rapidez debido a que pueden afectar de manera significativa a la empresa y se deben tomar las medidas preventivas necesarias antes de que ocurra el evento.

e) Categorías de Eventos

El Auditor Interno mediante la agrupación de posibles eventos de características similares ya sea por proceso o función, determinará con más precisión las oportunidades y los riesgos.

El Auditor Interno clasificará los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los esfuerzos para la identificación de riesgos sean completos, esto ayudará a desarrollar una perspectiva mas acertada.

f) Riesgos y Oportunidades

El Auditor Interno junto con la Gerencia General identificarán los riesgos y las oportunidades que posee la entidad los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales serán evaluados y administrados, los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales serán estudiados por la Gerencia en el proceso de establecimiento de la estrategia y los objetivos.

5.5.7.4 EVALUACIÓN DE RIESGOS

a) Análisis de Riesgos Identificados

Los riesgos identificados los riesgos de los planes estratégicos, anuales y operativos, se priorizarán de acuerdo al impacto desfavorable, para poder determinar su

importancia, probabilidad de ocurrencia y la valoración o pérdida que éstos puedan ocasionar.

Al analizar los riesgos debe especificarse como mínimo, departamento, el riesgo potencial identificado, frecuencia, impacto que puede ser: bajo, medio o alto y la probabilidad de ocurrencia, clasificándolos de los más importantes a los menos importantes.

Riesgos

Riesgo inherente: La Gerencia General y los Jefes de Departamento serán responsables de identificar factores de riesgos relevantes que afecten a la empresa en ausencia de acciones que para alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de un riesgo tanto internos y externos.

Riesgo Residual: Se deben identificar los eventos que pueden resultar después que la Gerencia General ha implantado efectivamente acciones para mitigar el riesgo inherente

b) Estimación de Probabilidad e Impacto

La Gerencia General deberá determinar los riesgos a partir de dos perspectivas: Probabilidad e impacto.

En la determinación del impacto, la Gerencia General utiliza normalmente una medida igual, o congruente según lo utilizado para el establecimiento de los objetivos.

Se deberá estimar la frecuencia en el tiempo usado para determinar riesgos y deber ser constante con el tiempo de la estrategia y de los objetivos y se deberá tomar como base para experiencias pasadas o acontecimientos de la vida cotidiana.

c) Metodologías y Técnicas

La Gerencia General deberá evaluar los riesgos con una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas, las técnicas cualitativas deben usarse cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles. Las técnicas cuantitativa técnicamente aportan mas precisión y se usan e actividades mas complejas para complementar las técnicas cualitativas

Aplicación de Técnicas

- **Técnicas Cualitativas**, para evaluar Impacto Vs Probabilidad
- **Técnicas Semi-cuantitativas**, para hacer análisis cuantitativos asignando valores monetarios al riesgo.

Técnicas Cuantitativas

- **Técnicas Probabilísticas:** Valor en riesgo, Flujo de Caja en Riesgo, Beneficio en Riesgo, Distribución de Pérdidas, Análisis Retrospectivo (Back-Testing)
- **Técnicas no Probabilísticas:** Análisis de sensibilidad, análisis de escenarios, Benchmarking

d) Correlación entre acontecimientos

La Gerencia General de la empresa deberá considerar la correlación entre los eventos similares, para ellos es importante presentar los riesgos mediante mapas de

riesgo determinando la relación entre la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y las pérdidas que puede generar.

5.5.7.5 RESPUESTA AL RIESGO

a) Identificación de Respuestas

La Gerencia General de la empresa deberá definir la manera en que responderá a los riesgos identificados, las respuestas deberán ser evaluadas con el objeto de obtener un riesgo alineado con el nivel de tolerancia definido el análisis debe de estar enfocado a las siguientes categorías de respuesta: Evitarlo, Reducirlo, Compartirlo, Aceptarlo.

Después de identificar, analizar y cuantificar los riesgos, la Junta General de Accionistas y demás Jefaturas, deberán definir los objetivos específicos de control y las actividades asociadas para prevenir, eliminar o minimizar los efectos de los riesgos identificados.

La Gerencia General y los Jefes de Departamentos deberán analizar la probabilidad de ocurrencia y el impacto del riesgo, decidiendo qué acciones se deberán tomar para minimizar el nivel del riesgo que puede generar la falta de sistemas de información, así como también la disponibilidad del recurso humano para dotar a las diferentes áreas de la empresa sobre la calificación y cuantificación del personal

Los Jefes de Departamentos deberán establecer procedimientos para dar seguimiento a las acciones utilizadas en la administración de los riesgos detectados, con el propósito de poder medir la efectividad de las mismas

La Gerencia General deberá analizar resultados de estudios anteriores para determinar la frecuencia con que se suscitan los diferentes tipos de riesgo.

b) Evaluación de Posibles Respuestas

La Gerencia General después identificado las posibles respuestas, deberá analizarla en base al impacto, probabilidad de ocurrencia y los costos versus los beneficios que se obtendrá con la implementación de la respuesta seleccionada.

La Gerencia General deberá considerar los costos de diseñar e implementar una respuesta, así como los costos de mantenerla, de igual manera los riesgos adicionales que pueden resultar de una respuesta, así como también las posibles oportunidades.

Los costos y los beneficios de la implementación de las respuestas al riesgo pueden ser medidos cualitativa o cuantitativamente, típicamente la unidad de medición es consistente con la utilizada en el establecimiento de los objetivos y tolerancia al riesgo

Si la Gerencia General determina que el riesgo no puede ser controlado deberá aceptarlo y tomar las medidas pertinentes para afrontar las pérdidas.

5.5.7.6 ACTIVIDADES DE CONTROL

a) Documentación, Actualización y Divulgación de Políticas y Procedimientos

Las actividades de control se ejecutaran en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión operativa, los cuales estarán regidos por manuales de funciones y procedimientos y por todas las normas aplicables

Será responsabilidad de cada Jefe de Departamento velar por la mejora continua de los procesos y actualizaciones de los mismos que se desarrollan en la empresa.

Será obligación de todas las dependencias informar al jefe inmediato superior, cualquier deficiencia, inconsistencia o falla de los sistemas de información, con el fin de actualizar los manuales de funciones y procedimientos u otro reglamento que considera la empresa para aplicar las acciones correspondientes.

b) Autorización de Políticas de Control

La Junta Directiva o Gerencia General, emitirá por escrito y autorizará las políticas y procedimientos de control que garanticen razonablemente el cumplimiento del sistema de control interno; asimismo, las modificaciones y/o actualizaciones que sean necesarias.

Será responsabilidad de todos los Jefes la divulgación interna y el cumplimiento de las manuales de funciones y procedimientos, cada vez que éstos sufran modificaciones o actualizaciones, a fin de que se garantice el óptimo funcionamiento de los mismos.

c) Integración de las Actividades de Control con la respuesta al riesgo

La selección de Actividades de Control deben considerar su relevancia y lo adecuado para responder ante los riesgos detectados, sin olvidar cómo se interrelacionan con otras actividades y con los objetivos de la empresa (Objetivos-Riesgos-Respuestas-Actividad de Control)

d) Actividades de Control

Todos los procesos de la empresa, deben integrar sus propias actividades de Control Interno que mejor se adapten a su área organizativa, que permitan una administración eficaz y eficiente de los riesgos y gestión, que cooperen al logro de los objetivos y metas.

Tipos de controles

La Gerencia General definirá tres tipos de actividades de control: Controles Preventivos: estarán diseñados para evitar riesgos, errores o incidentes antes de su ocurrencia; Controles Detectivos: diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores o incidentes; Controles Correctivos: estarán diseñados para remediar o reducir daños como consecuencia de los riesgos, errores o incidentes ocurridos.

La Gerencia General deberá establecer y verificar que se realicen las principales actividades de control:

- **Se respeten los Niveles Autorización y se aplique la Segregación Funciones**

Es responsabilidad de la Gerencia General que se respeten y se hagan respetar los niveles de autorización previamente establecidos. Además debe velar por que se segreguen adecuadamente las funciones.

- **Se realicen Arqueos de Caja**

La General Solicitar al Auxiliar Contable que realice Arqueos de Caja de manera sorpresiva a los Cajeros de cada sucursal, dicho Arqueo será supervisado por el Contador General y el Auditor.

- **Existan firmas mancomunadas en las cuentas corrientes**

La Gerencia General es responsable de las cuentas corrientes de la empresa poseen dos o más firmas mancomunados para la emisión y autorización de cheques.

- **Se realice Inventario físico mensualmente**

La Gerencia General será responsable de que se realicen mensualmente Inventario Físico para su comparación con el Sistema de Inventario, dicho proceso será validado por el Auditor.

- **Se concilien las Cuentas con Cobrar mensualmente**

El Contador General será el responsable de conciliar los saldos de las Cuentas por Cobrar de cada cliente, de manera que dichos saldos estén de acuerdo a los registros auxiliares y documentos.

Políticas y Procedimientos

Las Políticas y Procedimientos estarán diseñadas en función de minimizar los riesgos y mejorar la eficiencia en las operaciones.

La Gerencia General, deberá diseñar un manual de puestos, funciones y responsabilidades para que cada empleado tenga pleno conocimiento de su trabajo.

La Gerencia General de la empresa deberá separar las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos. Es decir deben ser asignadas a personas diferentes.

Cada Departamento deberá operar coordinada e interrelacionadamente con las áreas o subáreas.

Los manuales de Control Interno y todas las transacciones y hechos significativos deben estar debidamente documentados y disponibles para su verificación.

La Gerencia General definirá los actos y transacciones relevantes que pueden ser realizados por cada empleado de acuerdo a su competencia.

Las transacciones y los hechos que afectan a la empresa deberán registrarse inmediatamente y ser debidamente clasificados.

Las transacciones o hechos deberán registrarse en el momento de su ocurrencia, o lo más inmediato posible, para garantizar su relevancia y utilidad.

Asimismo, deberán clasificarse adecuadamente para que, una vez procesados, puedan ser presentados en Informes y Estados Financieros confiables e inteligibles, facilitando a Directivos y Gerentes la adopción de decisiones.

El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, debe estar protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas, quienes estarán obligadas a rendir cuenta de su custodia y utilización.

e) Controles de los sistemas de información

El Departamento de Informática deberá contar con el manual de puestos y funciones y la documentación necesaria para las aplicaciones sean desarrolladas por la empresa.

El Jefe de Informática junto con sus colaboradores elaborará planes contingenciales ante posibles fallas en los sistemas de información.

El sistema de información deberá ser controlado con el objetivo de garantizar su correcto funcionamiento y asegurar el control del proceso de diversos tipos de transacciones.

El sistema deberá contar con mecanismos de seguridad que alcancen a las entradas, procesos, almacenamiento y salidas.

El Sistema de Información deberá ser flexible susceptible de modificaciones rápidas que permitan hacer frente a necesidades cambiantes de la Dirección en un entorno dinámico de operaciones y presentación de informes.

f) Controles específicos de la entidad

La Gerencia General de la empresa definirá los controles específicos a desarrollar.

Se deberá contar con una unidad de Auditoría Interna completamente independiente.

Las actividades que desarrolle el auditor interno dependerán de la Junta General de Accionistas.

Las actividades que desarrolle el Auditor Interno deberán estar desligadas de las operaciones que están sujetas a examen.

5.5.7.7 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 los estratégicos, misión, visión objetivos y metas establecidos por la empresa, 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 empresa para resaltar sus responsabilidades ante la Administración de Riesgo Corporativo.

Los Jefes de cada Departamento 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 empresa debe disponer de una corriente fluida y oportuna de información relativa a los acontecimientos internos y externos. Por ejemplo, necesita tomar conocimiento con prontitud de los requerimientos de los usuarios para proporcionar respuestas oportunas, o de los cambios en las legislaciones y reglamentaciones que le afectan. De igual manera, debe estar en conocimiento constante de la situación de sus procesos internos.

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 o 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 empresa y cualquier otro documento normativo internos y externos que se relacionen con el que hacer de la empresa, 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 institucionales en un contexto de cambios constantes.

c) Características de información

Para garantizar la calidad de la información que se genere en los diversos departamentos de la empresa 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 departamentos 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.

d) Efectiva comunicación 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 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 empresa, 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 empresa, deberán contar con un sistema de información veraz y oportuno que de 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.

5.5.7.8 MONITOREO

a) Monitoreo sobre la marcha

La Gerencia General y los Jefes de Departamentos, 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 departamento 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 empresa los jefes 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 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 Departamento 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.

c) Evaluaciones separadas

Adicionalmente a las actividades de monitoreo y autoevaluación, Auditorías Interna, Fiscal, Externa y Ministerios de fiscalización: Ministerio de Hacienda y Ministerio de Trabajo y Previsión Social: ISSS, AFP; podrán practicar revisiones periódicas sobre la efectividad y eficiencia del Sistema de Control Interno de la empresa, proporcionando las recomendaciones para su fortalecimiento si fueren aplicables.

Auditoría Fiscal: Es la que se realiza con el fin de revisar documentos que respaldan a empresas legalmente establecidas (libros de IVA, organización contable, libros principales y auxiliares) y evitar que éstas operaciones sean desviadas, asimismo verificar el destino de los ingresos obtenidos.

Auditoría Interna: Es el examen realizado por empleados de una empresa que dependen directamente de ella, y están ubicados dentro de su esquema organizativo, para la revisión de la Contabilidad y otras operaciones y como una base de servicios a la dirección, representa un activo de la dirección que funciona para medir y evaluar la afectividad de otros controles.

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

Auditorías por Instituciones de Fiscalización: Es el examen de cumplimiento de las disposiciones que rigen las relaciones entre el Estado, las entidades bajo su jurisdicción y las organizaciones comerciales o el sector privado, realizadas por el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de trabajo.

Auditorías por el Ministerio de Hacienda: Son las realizadas por Administración Tributaria con el objeto de fiscalización, verificación, inspección, investigación y controles establecidos en el Código Tributario a efecto de obtener requerimientos de información que coadyuven al cumplimiento de sus funciones; no le será oponible reserva alguna, salvo para aquellas personas que atendiendo a su condición, el suministro de información constituya delito de conformidad con las leyes penales.

Revisiones por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social: realizadas con el objeto de verificar e inspeccionar, el cumplimiento de las prestaciones legales a los empleados (ISSS y AFP), establecidas en toda la normativa vigente para tal efecto.

– ***Auditorías para verificación de cumplimiento de cotizaciones al ISSS:*** se realizan para verificar que las cuotas retenidas a los empleados destinadas al seguro medico, sean enteradas a la institución correspondiente (ISSS) evitando la apropiación

indebida de estas (cuotas), la cual se castiga, según el Código Penal, con prisión de dos a cuatro años.

- *Auditorías para verificación de cumplimiento de pagos de cotizaciones de AFP:* se efectúan para confirmar que las cuotas retenidas a los empleados destinadas a las pensiones de vejez, invalidez común y de sobrevivencia, sean enteradas a la institución correspondiente (AFP).evitando la apropiación indebida de estas (cuotas), la cual se castiga, según el Código Penal, con prisión de dos a cuatro años.

Es responsabilidad de las jefaturas y todo el personal, proporcionar la colaboración oportuna y la información adecuada a los auditores para que ejecuten su trabajo.

Será responsabilidad de la unidad de auditoría interna, la verificación del funcionamiento integrado de control interno e informar a la máxima autoridad, sobre cualquier observación o recomendación que deba aplicarse para el funcionamiento óptimo del sistema, de conformidad a la norma de seguimiento y recomendaciones de auditoría interna.

La Gerencia General deberá garantizar el cumplimiento de las metas propuestas, se establecerá un adecuado nivel de supervisión, que asegure que el personal de Auditoria Interna (si existe), está realizando su trabajo recibiendo la orientación necesaria.

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.

5.6 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El proceso de implementación de un Control Interno, ilustra diversas técnicas útiles aplicables a los elementos específicos del “**Marco de Gestión de Riesgos Corporativos (Enterprise Risk Management – E.R.M.)**”. Previamente a su implementación, la dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él.

El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una empresa afectarán al modo de implementar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible. Si bien se dispone de una gran variedad de opciones y enfoques (empresas similares pueden implementar la Gestión de Riesgos Corporativos de manera diferente, ya sea cuando aplican por primera vez los conceptos

y principios del Marco o cuando consideran si el proceso de Gestión de Riesgos Corporativos que aplican es verdaderamente eficaz), se sabe que existen determinados puntos en común en todas las empresas.

A continuación, se proporciona una breve descripción de las principales etapas consecutivas por aquellas direcciones de entidades grandes, que han conseguido completar con éxito la implementación de la Gestión de Riesgos Corporativos.

1- Grado de Preparación del Equipo Líder

El establecimiento de un equipo líder con representación de las unidades de negocio y funciones de soporte claves, incluyendo la planificación estratégica, constituye un importante primer paso. Este equipo se familiarizará a fondo con los componentes, conceptos y principios del Marco, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implementar un proceso de Gestión de Riesgos Corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

2- Apoyo de la Alta Dirección

Si bien el calendario y la forma de instrumentar el apoyo varían según el tipo y tamaño de la empresa, resulta importante que éste comience pronto y se consolide conforme avanza la implementación. El liderazgo al nivel de dirección articula los beneficios de la Gestión de Riesgos Corporativos y establece y comunica al resto de la organización el proyecto y las necesidades de recursos necesarios para llevarlo a cabo.

El apoyo de la Administración y normalmente su implicación directa y visible, al menos inicialmente, conduce al éxito.

3- Desarrollo del Plan de Implementación

Se elabora un plan inicial para la ejecución de las siguientes etapas, estableciendo fases claves del proyecto e incluyendo la definición de flujos de trabajo, tiempos, recursos y calendario. Se identifican las responsabilidades y se establece un sistema de gestión del proyecto como medio para la comunicación y coordinación del equipo y como base para comunicar y satisfacer las expectativas de las diversas unidades y personas y gestionar adecuadamente el cambio que pueda afectar a la organización.

4- Diagnóstico de la Situación Actual

Incluye una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de Gestión de Riesgos Corporativos en toda la entidad, lo que implica generalmente determinar si existe una filosofía de dicha gestión de riesgos desarrollada en la empresa, así como una comprensión similar del riesgo asumido por ella. El equipo líder identifica también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes, así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Marco.

5- Visión de la Gestión de Riesgos Corporativos

El equipo líder desarrolla un enfoque que establece el modo en que se va a aplicar/desarrollar la Gestión de Riesgos Corporativos conforme se avance y cómo se integrará dentro de la organización 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, aprovechar las oportunidades y mejorar la utilización del capital.

6- 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. Esto implica definir papeles y responsabilidades y adaptar el modelo de organización, y sus políticas, procesos, metodologías, herramientas, técnicas, flujos de información y tecnologías.

7- Plan de Implementación

Se actualiza y optimiza el plan inicial, añadiéndole amplitud y empeño con el fin de determinar la evaluación, diseño y puesta en marcha posterior. Se definen responsabilidades adicionales y el sistema de gestión del proyecto se modifica según sea necesario. El plan abarca habitualmente disciplinas generales de gestión de proyectos que forman parte de cualquier proceso de implementación.

8- Desarrollo y Puesta en Marcha de la Gestión del Cambio

Se desarrollan acciones, según resulte necesario, para implementar y sustentar el enfoque y las capacidades 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 implementación.

9- Seguimiento

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

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De los resultados obtenidos en la investigación realizada en las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel se concluye lo siguiente:

- Las empresas comercializadoras de electrodomésticos no tienen conocimiento del sistema de control interno bajo el enfoque COSO II.
- Las empresas 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.
- El enfoque COSO II está compuesto por ocho componentes necesarios para que dicho marco se pueda implementar de manera efectiva; los cuales son: Entorno Interno, Definición de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo.
- Existen distintos roles y responsabilidades a lo largo de la organización para la implementación del control interno, en este sentido cada persona en la empresa

tienen alguna responsabilidad respecto al Control Interno; la administración, es responsable por excelencia del sistema de Control Interno en la entidad.

- Las comercializadoras 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.
- Las empresas no cuentan con un Manual de Políticas y Procedimientos documentado donde se defina explícitamente cada uno de ellos lo que genera falta de credibilidad por sus empleados.

6.2 Recomendaciones

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

- Las empresas comercializadoras para lograr la eficiencia y efectividad administrativa en sus operaciones, debe implementar un Sistema de Control Interno en base al modelo COSO II, que contribuya al logro de los objetivos y metas propuestas, reduciendo riesgos y aumentando salvaguardando los activos.
- El Sistema de Control Interno que se implemente deberá estar de acorde a la normativa vigente, debido a que esta rige el control, aunque deberá tomarse en cuenta las disposiciones legales.

- Las empresas 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.
- Es necesario que las entidades corrijan su estructura organizativa actual mediante el Diseño de un Manual de Funciones y Responsabilidades donde establezca las funciones esenciales que deben desempeñar los diferentes puestos de la empresa.
- Las empresas deben utilizar una guía operacional que permita lograr mayor eficiencia en sus principales operaciones con manuales, políticas y procedimientos, que estén documentados y que permita mayor claridad en las operaciones dentro del giro normal de las empresas.
- Las empresas deben auxiliarse en forma documentada de Manuales que tengan los elementos básicos para normar el otorgamiento de créditos y que hagan factible la recuperación de los mismos.
- Que la administración realice estudios continuos para que conozca la importancia de los controles internos y la ayuda indispensable que estos realizan a favor de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Rojas Soriano, Raúl, *“Guía para Realizar investigaciones Sociales”*, 8ª Edición, México D.F. UNAM 1985.
- Baena Paz, Guillermina, *“Instrumentos de Investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesional”*, México, UNAM 1978.
- SAS 1, *“Declaraciones Sobre Normas de Auditoría Tomo I, Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría SAS 1”*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., 1972.
- SAS 55, 1978. *“Declaraciones Sobre Normas de Auditoría Tomo IV, Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría SAS 55”*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Tomo IV., 1978.
- SAS 78, *“Declaraciones Sobre Normas de Auditoría Tomo VI, Codificación de Normas y Procedimientos de Auditoría SAS 78”*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., Tomo VI. 1995.
- 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.

- Gaitan, Rodrigo Estupiñán, “*Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna*”, Editorial ECOE EDICIONES (Bogotá, Colombia), Primera Edición, 2006.
- Gaitan, Rodrigo Estupiñán, “*Control Interno y Fraudes*”, Editorial ECOE EDICIONES (Bogotá, Colombia), Segunda Edición, 2006.
- Mantilla Blanco, Samuel Alberto, “*Auditoría Financiera de PYMES*”, Editorial ECO Ediciones (Bogotá, Colombia), Primera Edición, junio 2008.
- Kohler Eric. “Diccionario para Contadores”, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Grupo Noruega Editores, Duodécima Impresión, año 2004.
- Ley y Reglamento del Sistema Salvadoreño del Seguro Social.
- Ley del Sistema de Ahorro Para Pensiones.
- <http://www.coso.org>
- <http://www.aicpa.org>
- <http://www.ifac.org>

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

N°.	DOCUMENTO
Anexo 1:	Manual de Funciones y Responsabilidades
Anexo 2:	Manual de Políticas y Procedimientos
Anexo 3:	Formulario a utilizar (propuestos)
Anexo 3 - 1:	Contrato de Arrendamiento Financiero
Anexo 3 - 2:	Contrato Individual de Trabajo
Anexo 3 - 3:	Vale de Caja
Anexo 3 - 4:	Cheque Comprobante (Voucher)
Anexo 3 - 5:	Conciliación Bancaria
Anexo 3 - 6:	Arqueo de Caja
Anexo 3 - 7:	Recibo de Ingreso a Caja
Anexo 3 - 8:	Solicitud de Liquidación y Reestablecimiento de Fondo
Anexo 3 - 9:	Pagaré
Anexo 3 - 10:	Letra de Cambio
Anexo 3 - 11:	Tarjeta de Control de Créditos
Anexo 3 - 12:	Carta recordatorio de Pago
Anexo 3 - 13:	Reporte Mensual de Créditos Cancelados
Anexo 3 - 14:	Análisis de Antigüedad de Saldos
Anexo 3 - 15:	Solicitud de Compra
Anexo 3 - 16:	Recepción de Bodega

Anexo 3 - 17:	Quedan
Anexo 3 - 18:	Tarjeta de Almacén
Anexo 3 - 19:	Requisición de Mercadería
Anexo 3 - 20:	Tarjeta de Activo Fijo
Anexo 3 - 21:	Responsiva
Anexo 3 - 22:	Solicitud de Transferencia de Activo Fijo
Anexo 3 - 23:	Solicitud de retiro o Desapropiación de Activo Fijo
Anexo 3 - 24:	Solicitud de reparación de Mercadería
Anexo 3 - 25:	Nota de Envió (Documento de reparación de mercadería)
Anexo 3 - 26:	Planilla de Pago
Anexo 3 - 27:	Acción de Personal
Anexo 3 - 28:	Recibo de Pago
Anexo 3 - 29:	Carta de Autorización cargo a la Cuenta Corriente
Anexo 3 - 30:	Liquidación de Efectivo Diario
Anexo 3 - 31:	Tarjeta marcador por quincena
Anexo 3 - 32:	Libro de Asistencia
Anexo 4:	Cuestionario para la obtención de información.

ANEXO N° 1: MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES JUNTA DIRECTIVA

CARGO: Junta Directiva

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Junta General de Accionistas

Ubicación en la organización: Junta Directiva

Puestos bajo su dependencia: Gerente General

Auditor Interno

FUNCIONES:

1. Representar a la Entidad en todos los asuntos que sea necesario
2. Nombrar el Gerente General y su suplente (si se requiere) y fijarle su asignación, así como establecer la planta de personal, señalar sus funciones y fijar sus asignaciones.
3. Crear los cargos que sean necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, atendiendo a criterios de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos.
4. Aprobar la Estructura Básica de la organización, modificaciones que procedan, Reglamento Interno, Manuales de Políticas y Procedimientos y Servicios al público
5. Examinar, discutir y aprobar (firmará el representante legal o propietario) en primera instancia las cuentas del balance y establecer el proyecto de distribución de dividendos que debe considerar la Asamblea General de Accionistas acompañado del respectivo informe por el Auditor Fiscal y/o Financiero y someterlos a su consideración.
6. Analizar la disponibilidad de recursos y de criterios de priorización, para autorizar el apoyo financiero a los proyectos importantes en la empresa
7. Aprobar todo acto o contrato administrativo cuya cuantía sea de beneficio a los intereses que se persiguen por la empresa
8. Autorizar una vez realizados los estudios relacionados a inversión, adquisición Activos Fijos o su enajenación, gravamen y la negociación de garantías sobre ellos.
9. Suscribir las actas de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
10. Aprobar los salarios y guías de prestaciones legales y laborales para el personal
11. Aprobar el presupuesto anual de ingresos y gastos y autorizar los ajustes a que haya lugar
12. Establecer políticas de capacitación y de canalización de recursos.

13. Analizar la cartera de créditos y el comportamiento de los niveles de cuentas por cobrar y la gestión realizada en el periodo
14. Aprobar o denegar la admisión de asociados, previos los trámites indispensables
15. Aprobar la memoria anual que presente el Secretario general
16. Autorizar con su firma las órdenes de pago, los balances, memoria de labores, publicaciones si fuere necesario, todas las comunicaciones y documentación de importancia
17. Aprobar las normas y bases para cancelar adeudos a cargo de terceros y a favor de la empresa, cuando fuese notoria la imposibilidad práctica de su cobro, informando de ello a las autoridades competentes por las vías de Cuentas por Cobrar o Cuentas por Pagar según proceda
18. Pedir Informes al Auditor Externo en áreas específicas
19. Proponer, en los casos de excedentes económicos, la constitución de reservas y su aplicación para su determinación
20. Ejercer las demás funciones que de acuerdo con la Ley y pacto social le correspondan y que no estén atribuidas a otro organismo.

RESPONSABILIDADES:

1. Actuar en interés y representación de todos los Accionistas, además ejercer de buena fe y de forma independiente
2. Dirigir la empresa bajo su propio compromiso y su labor estará sujeta a los intereses de la empresa comprometidos al aumento sostenible del valor de la misma
3. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentos y mandatos de la Asamblea General de Accionistas
4. Gestionar y Controlar riesgo en la empresa a través del establecimiento de un buen Control Interno
5. Desarrollar la visión y visión a largo plazo para la empresa
6. Desarrollar planes estratégicos y operativos a largo plazo junto con el Gerente General
7. Autorizar y estimular la implementación de nuevos programas o modificarlos
8. Aprobar y revisar regularmente la misión y visión
9. Reunirse al menos una vez al mes
10. Convocar a Junta General de Accionistas o Delegados en los primeros cinco meses de cada año
11. Evaluar a cada uno de los proyectos aprobados en beneficio de la empresa
12. Aprobar los planes de trabajo, presupuestos, informes de actividades y estados financieros anuales
13. Establecer, aprobar y actualizar las políticas de personal
14. Ejecutar los acuerdos tomados en la Asamblea general de Accionistas

15. Convocar y coordinar las reuniones de Asamblea General de Accionistas cuando proceda y cada vez que sea necesario
16. Establecer su propio Reglamento Interno y demás acuerdos que sean necesarios y convenientes
17. Nombrar sus representantes.
18. Suministrar todos los datos y facilitar copia de cuanto pidan los socios siempre que se refiera a la administración y a los acuerdos tomados en Junta Directiva o Asamblea General de Accionistas, con el visto bueno del Presidente
19. Autorizar las representación de empleados a la empresa
20. Decidir sobre el ingreso, retiro, suspensión, o exclusión de accionistas
21. Mantener los registros de las reuniones
22. Tomar la responsabilidad por los activos fijos propios, arrendados o que estén siendo utilizados
23. Adquirir datos de monitoreo a través de uno o más métodos a seguir: **a) Informe interno**, en el cual el Auditor Interno manifiesta información de acuerdo a los solicitado; **b) Informe externo**, elaborado por terceros, seleccionados por la Junta Directiva; y **c) Por inspección directa de la misma Junta Directiva**, en la cual uno de sus miembros juzgue el cumplimiento o no de las políticas preestablecidas.
24. Velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones de mercado
25. Establecer los criterios de racionalidad, austeridad y disciplina conforme a los cuales la empresa deberá ejercer su presupuesto autorizado, en concordancia con los lineamientos de los egresos estimados
26. Ejercer las demás responsabilidades que de acuerdo con la Ley y Pacto Social le correspondan y que no estén atribuidas a otro organismo

ADMINISTRADOR ÚNICO O PROPIETARIO

Cargo: Administrador Único

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Junta General de Accionistas o Sin Dependencia (Propietario)

Ubicación en la organización: Administración General

Puestos bajo su dependencia: **Auditor Interno**

Jefe de Ventas

Jefe de Créditos

Jefe de Compras

Jefe de Informática

Contador General

Jefe de Sucursal

Jefe de Servicios Generales

FUNCIONES:

1. Diseñar los planes operativos y estratégicos para la organización
2. Dirigir y controlar las actividades que se ejecutan dentro del giro normal de la empresa
3. Coordinar con los responsables de cada departamento la gestión de sus operaciones
4. Emitir instrucciones relacionadas con cambios que se generan dentro del desarrollo de la actividad de la empresa
5. Supervisar distante mente que la actividad de la empresa se efectúen de acuerdo al plan establecido
6. Elaborar un presupuesto general
7. Representar a la empresa en eventos
8. Autorizar cambios sustanciales que afecten al destino de la empresa cuando son para su beneficio
9. Informar a la junta general de accionistas (si la hay) la situación financiera y contable
10. Controlar la ejecución del presupuesto
11. Relación de puntos de actas
12. Establecer políticas de precios
13. Establecer montos límites para cada firma de autorización de cheques

RESPONSABILIDADES:

1. Vigilar que se cumplan las políticas de Control Interno
2. Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales
3. Mantener una adecuada comunicación con los jefes de cada departamento
4. Recibir y analizar los informes que se generan de cada unidad organizativa
5. Velar por el cumplimiento de las políticas y contratos
6. Asegurarse de que los controles internos se actualizan periódicamente
7. Tomar decisiones oportunas y adecuadas cuando se requieran
8. Autorizar y firmar cheques de pago a partir del límite establecido
9. Establecer quiénes son las personas autorizadas para la firma de cheques

GERENCIA GENERAL

Cargo: Gerente General

RELACIÓN DE AUTORIDAD:

Depende de: Junta General de Accionistas

Ubicación en la organización: Gerencia General

Puestos bajo su dependencia: Jefe de Ventas
Jefe de Créditos
Jefe de Compras
Jefe de Informática
Contador General
Jefe de Sucursal
Jefe de Servicios Generales

FUNCIONES:

1. Diseñar los planes operativos y estratégicos para la organización
2. Dirigir y controlar las actividades que se ejecutan dentro del giro normal de la empresa
3. Coordinar con los responsables de cada gerencia la gestión de sus operaciones
4. Emitir instrucciones relacionadas con cambios que se generan dentro del desarrollo de la actividad de la empresa
5. Supervisar distantesmente que la actividad de la empresa se efectúen de acuerdo al plan establecido
6. Elaborar un presupuesto general
7. Representar a la empresa en eventos
8. Autorizar cambios sustanciales que afecten al destino de la empresa cuando son para su beneficio
9. Informar a la junta general de accionistas la situación financiera y contable
10. Controlar la ejecución del presupuesto
11. Establecimiento de puntos de actas
12. Establecer políticas de precios
13. Establecer montos límites para cada firma de autorización de cheques

RESPONSABILIDADES:

1. Vigilar que se cumplan las políticas de Control Interno
2. Velar por el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales
3. Mantener una adecuada comunicación con los jefes de cada departamento
4. Recibir y analizar los informes que se generan de cada unidad organizativa
5. Velar por el cumplimiento de las políticas y contratos
6. Asegurarse de que los controles internos se actualizan periódicamente
7. Tomar decisiones oportunas y adecuadas cuando se requieran
8. Autorizar y firmar cheques de pago a partir del límite establecido
9. Establecer quiénes son las personas autorizadas para la firma de cheques

AUDITORÍA INTERNA

Cargo: Auditor Interno

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Junta General de Accionistas o Administrador Único

Ubicación en la organización: Auditoría Interna

Puestos bajo su dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
2. Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
3. Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
4. Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
5. Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información contable-financiera que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores económicos fundamentales.
6. Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
7. Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
8. Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
9. Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
10. Revisar el flujo de datos y formas.
11. Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
12. Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
13. Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
14. Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
15. Diseñar y preparar los reportes de avance
16. Realizar conteos físicos sorpresivos de forma periódica a los inventarios y activos fijos y otros valores de la entidad, y verificar su compatibilidad con los controles establecidos y la cuenta contable correspondiente.
17. Efectuar la auditoría con el fin de examinar, objetiva, sistemática y profesionalmente las operaciones administrativas, financieras y técnicas, cuando las mismas no sean objeto de control posterior permanente, cuando el resultado de este control exija un análisis complementario o cuando lo estime pertinente.

18. Planificar, dirigir y controlar programas de auditoria interna en las áreas económico financiera y administrativa.
19. Practicar auditorias y elaborar los informes respectivos.
20. Establecer las políticas de control en concordancia con lo establecido por la Gerencia General.
21. Aprobar y establecer las actividades de auditoria a desarrollarse en el año.
22. Asesorar, recomendar y colaborar en el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera.
23. Dirigir programas especiales de Investigación, para la verificación del cumplimiento de las disposiciones de la Alta Gerencia y la detección de anomalías.
24. Dirigir cursos de capacitación para personal de auditoria (si los hubiera)
25. Aprobar, controlar y evaluar los informes finales de auditoria según la normativa vigente.
26. Puede corresponderle emitir opinión sobre aspectos contables y financieros.
27. Las demás que le sean encargadas por la Junta General de accionistas.

RESPONSABILIDADES:

1. Preservar la independencia mental
2. Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
3. Cumplir con las normas o criterios que se le señalen
4. Capacitarse en forma continua
5. Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
6. Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
7. Preservar sus valores por encima de las presiones.
8. Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
9. Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.
10. No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
11. Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
12. No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece y emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
13. Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
14. No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales, manteniendo el Ser positivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.
15. Tener ingerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Cargo: Jefe de Departamento de Ventas

RELACIÓN DE AUTORIDAD:

Depende de: Gerente General o Administrador Único

Ubicación en la organización: Departamento de Ventas

Puestos bajo su dependencia: Vendedores

FUNCIONES:

1. Elaborar reporte mensual de ventas
2. Elaborar requerimiento a bodega de acuerdo a pedidos y ventas diarias
3. Establecer políticas de crédito
4. Revisar cotizaciones otorgadas a los clientes
5. Tomar iniciativa en cuanto a la implantación de los productos para conocer y dominar los márgenes unitarios, en beneficio y rentabilidad
6. Dominar en general todos los aspectos de la venta, conociendo las técnicas de venta, de implantación, organización, etc.
7. Coordinar las personas asignadas a su cargo y preparar y distribuir el trabajo de las mismas.
8. Lleva a cabo acciones preventivas para preservar la higiene y calidad de la mercadería. Proponer y aportar soluciones.
9. Aplicar de forma clara, las normas de presentación de un producto, precio, calidad.
10. Incorporar valor añadido al producto con incidencia en rentabilidad.
11. Supervisar las ventas y/o descuentos hechos por los vendedores
12. Elaborar y revisar las políticas de ventas
13. Elaborar planes de publicidad y promoción para su departamento
14. Fijar objetivos de ventas mensuales
15. Formular Presupuestos de Ingresos y Egresos de su Departamento, para que sean autorizados por el Gerente General

RESPONSABILIDADES:

1. Administración del personal asignado a su cargo
2. Revisar diseños y calidad del producto de acuerdo a pedidos de los clientes
3. Procesar órdenes de pedidos de clientes
4. Coordinar publicidad con la Gerencia General
5. Controlar las entregas de pedidos al cliente
6. Revisar precios de los productos capturados
7. Coordinar y establecer políticas de descuentos por ventas con la gerencia
8. Diseñar rutas de cobros
9. Elaborar el presupuesto anual de ventas
10. Analizar precios del producto con el gerente general una vez al año

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Cargo: Vendedores

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Sucursal

Ubicación en la Organización: Departamento de Ventas

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
2. Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
3. Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
4. Definir las necesidades de material promocional.
5. Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades establecidas.
6. Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
7. Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.
8. Integrar los formularios y procedimientos para registrar las operaciones de ventas.
9. Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo.
10. Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
11. Asesorar técnicamente y promocionalmente a sus clientes.
12. Crear oportunidades y facilitar la llegada de personal de promoción al cliente.
13. Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocios de promoción.
14. Asesorar al cliente sobre la mejor forma de comprar y utilizar los productos; además comunicarles las novedades sobre precios y condiciones.
15. Realizar permanentemente tareas de Relaciones Públicas y manejo de invitaciones a eventos.
16. Obtener informes sobre reclamos y novedades de sus clientes.
17. Colaborar con la administración de la empresa gestionando la documentación del cliente, necesaria para concretar el vínculo comercial.
18. Asistir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa.
19. Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios.

RESPONSABILIDADES DE LOS VENDEDORES:

1. Vender y brindar un buen servicio al cliente
2. Retener a los clientes actuales
3. Captar nuevos clientes
4. Lograr determinados volúmenes de ventas
5. Mantener o mejorar la participación en el mercado
6. Generar una determinada utilidad o beneficio
7. Establecer un nexo entre el cliente y la empresa
8. Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa prepara para ellos acerca de la mercadería que comercializa como: mensajes promocionales, slogan, información técnica, entre otros.
9. Informar al departamento de ventas y compras todo lo que sucede en el mercado, como: inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias y otros relevantes), actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precios, bonificaciones, etc.)
10. Contribuir activa y voluntariamente a la solución de problemas
11. Integrarse a las actividades de ventas participando activamente junto a el jefe de ventas
12. Colaborar con otros departamentos
13. Tener información actualizada sobre los clientes
14. Mejorar la gestión de ventas en general
15. Difundir la información a nivel de otros vendedores y equipos que operan simultáneamente
16. Fijarse objetivos, planificar las visitas, elaborar la información que ayude a la identificación de clientes
17. Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

Cargo: Jefe de Créditos

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Gerente General o Administrador Único

Ubicación en la Organización: Departamento de Créditos

Puesto bajo su Dependencia: Cobradores

FUNCIONES:

1. Investigar la solvencia comercial de los clientes estudiando y aprobando los riesgos crediticios que la empresa asume con ellos.
2. Revisar diariamente las ventas al crédito
3. Integrar los expedientes hasta el momento de las firmas
4. Formalizar los créditos
5. Identificar clientes potenciales
6. Realizar informes de morosidad a mas tardar en periodos mensuales
7. Asegurar el proceso de otorgamiento de créditos y dar seguimiento de los mismos.
8. Administrar y recuperar de cartera de clientes
9. Recuperar los créditos dentro de los plazos fijados mediante negociaciones con el cliente,
10. Supervisar y controlar el área de crédito y cobranza,
11. Hacer visitas a los clientes con cuotas retrazadas
12. Apoyar la gestión de los representantes de Ventas.
13. Depositar diariamente los montos recaudados por conceptos de cuotas
14. Establecer las modalidades de pago y negociar con los clientes asesorándoles en la búsqueda de medios de financiación.

15. Registrar diariamente los depósitos mencionados y contabilizados en el libro Caja.
16. Coordinar con el departamento de Ventas y la Gerencia, las operaciones de cobranza con fines de conciliar las cuentas
17. Definir el monto en refinanciaciones a clientes

RESPONSABILIDADES:

1. Asegurar la correcta liquidación de créditos cancelados a través de su conciliación.
2. Elaborar reportes de cobranza según sea necesario
3. Elaborar informes de las cobranzas y depósitos a las cuentas respectivas
4. Consolidación mensual del registro diario de cobranza
5. Consolidación mensual del registro diario de depósitos
6. Elaborar registros diarios de cobranza
7. Elaborar registros diarios de depósitos
8. Mantener guardada las copias de los comprobantes de depósitos y de cobranza
9. Elaborar dentro de los diez días posteriores a la finalización del mes, el informe mensual del estado de la cobranza y remitirlo al departamento de contabilidad
10. Brindar atención y evacuar las dudas a clientes sobre temas relacionados con sus cuentas
11. Velar por el mantenimiento y correcto funcionamiento del módulo de créditos y cobranzas del sistema de gestión
12. Coordinar con asistencia legal la resolución de conflictos con clientes
13. Cumplir y hacer cumplir en su sector las normas de calidad, seguridad e higiene
14. Mantener las listas de precios actualizados

DEPARTAMENTO DE CRÉDITOS

Cargo: Cobrador

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Créditos

Ubicación en la Organización: Departamento de Créditos

Puesto bajo su Dependencia: Ninguna

FUNCIONES:

1. Efectuar la cobranzas domiciliaria de las cuotas y entregar diariamente al jefe inmediato el monto cobrado para su depósito en la cuenta bancaria
2. Controlar el movimiento de ventas al crédito emitidas, determinando el monto de los pagos y saldos por cobrar
3. Coordinar con el jefe del departamento, las operaciones de recuperacion y negociación con clientes morosos
4. Recuperación de cartera vencida.
5. Recopilar órdenes de ventas y firmas de autorización
6. Las demás que le asignen o correspondan.

RESPONSABILIDADES DEL COBRADOR:

1. Manejar y controlar la documentación (facturas, pagares, letras de cambio, recibos de caja documentación bancaria, etc.)
2. Proporcionar un excelente trato y servicio al cliente
3. Firmar recibos de cobranzas consignando en ellos claramente su nombre completo y firma de cobrado
4. Cuidar el equipo de transporte que se le proporcione
5. Organizar y mantener actualizados los registros de cobranza: Talones de recibos, y otros
6. Ayudar en la elaboración de los diferentes informes de cobros para los diferentes usuarios
7. Colaborar con las demás actividades que le asigne el Jefe superior y otro personal.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Cargo: Jefe de Compras

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Gerente General o Administrador Único

Ubicación en la Organización: Departamento de Compras

Puesto bajo su Dependencia: Auxiliar de Compras

FUNCIONES:

1. Actualización permanente de la cartera de proveedores.
2. Coordinar la definición de los componentes del pedido.
3. Supervisar el cumplimiento de las condiciones pactadas con proveedores, y de que la calidad coincida plenamente con la esperada.
4. Mantener los contactos oportunos con proveedores para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y pago.
5. Emitir los pedidos de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada sección.
6. Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnan las condiciones especificadas de la mercadería.
7. Controlar los plazos de entrega, estado de los artículos, recepción y condiciones de las facturas y entrega de las mismas a contabilidad para su registro, pago y contabilización.
8. Búsqueda de proveedores alternativos que puedan suministrar los mismos productos en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.
9. Fijar los objetivos a conseguir en cada periodo y confeccionar el presupuesto de compra.
10. Recibir solicitudes de la mercadería; buscando fuentes de suministros que mejor se adapten a las necesidades de la empresa
11. Transferir a los departamentos la documentación necesaria.
12. Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos.
13. Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que las operaciones no carezca de mercadería.
14. Analizar las tendencias del mercado.

RESPONSABILIDADES:

1. No sobre cargar el almacén con bastante producto. Solo el necesario
2. Participar en la elaboración de la política de compras, subcontratación, estableciendo normas y procedimientos de acuerdo a los estándares de calidad definidos por la compañía.
3. Intervenir en el proceso de análisis y determinación de las necesidades presentes y futuras a satisfacer.
4. Investigar, buscar y seleccionar las técnicas y fuentes de aprovisionamiento acordes con las necesidades de la empresa, los niveles de calidad requeridos y la situación del Mercado.
5. Definir los criterios de selección y evaluación de proveedores
6. Conseguir de los proveedores las mejores condiciones.
7. Contribuir a la minimización de los recursos inmovilizados de las existencias.
8. Establecer la organización óptima de la gestión de compras de acuerdo a la estructura de la empresa.
9. Diseñar e implementar un sistema de información que ayude al departamento a identificar los proveedores potenciales
10. Dirigir, formar y motivar al personal bajo su responsabilidad.
11. Organizar las actividades de su departamento.
12. Estudiar los envíos de los proveedores y mantener con ellos buenas relaciones.
13. Solicitar garantías a los proveedores
14. Conseguir la mejor relación calidad-precio, pagando precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada
15. Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc. obteniendo una buena calidad

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Cargo: Auxiliar de Compras

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Compras

Ubicación en la Organización: Departamento de Compras

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Revisión de documentos de soporte de compras
2. Conciliar saldos de cuentas por pagar a proveedores
3. Verificar las fechas de pago a proveedores
4. Preparar informes al Jefe de Compras sobre saldos con proveedores.
5. Informar al Jefe de Compras sobre productos en mal estado.
6. Verificar la calidad de los productos comprados.

RESPONSABILIDADES:

1. Mantener los documentos de soporte de compras en orden.
2. Evitar el extravío de cotizaciones y documentos de compras
3. Mantener actualizado el saldo de cada cuenta por pagar a los proveedores
4. Establecer la lista de directorios de los proveedores
5. Cumplir con todas las obligaciones establecidas por el Jefe de Compras

DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA

Cargo: Jefe Informático

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Gerente General o Administrador Único

Ubicación en la Organización: Departamento de Informática

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Formular, supervisar y controlar los planes y/o programas de desarrollo de proyectos de sistemas que correspondan a las necesidades de la empresa
2. Evaluar el desarrollo, implantación, administración, operación y mantenimiento de los proyectos y calidad de los sistemas informáticos; observando el nivel de utilización, compatibilidad, exactitud y oportunidad de los resultados.
3. Coordinar permanentemente con las áreas de las empresa a fin de definir los lineamientos tecnológicos y todo lo referente a la evolución y control del desarrollo de nuevas aplicaciones en los módulos
4. Evaluar los sistemas en funcionamiento a fin de optimizarlos y rediseñarlos, teniendo en cuenta el avance tecnológico, las necesidades operativas, de negocios y los resultados que se quieren alcanzar.
5. Evaluar y aprobar los presupuestos y/o cotizaciones de las solicitudes y requerimientos de equipos de cómputo y otros de carácter técnico para el buen funcionamiento de las áreas a su cargo en beneficio de la unidad económica
6. Investigar y evaluar sobre el avance de nuevas tecnologías en computación a fin de seleccionar e implementar la tecnología más adecuada.
7. Aprobar la formulación y ejecución de planes de trabajo que incluyan el desarrollo de sistemas de información computarizados y mejoras en los procesos de los módulos que son necesario para la obtención de información más rápida y confiable.
8. Evaluar y definir las técnicas de computación que deberán ser utilizadas para el desarrollo, administración, operación y mantenimiento de los sistemas de información computarizados
9. Formular y determinar los presupuestos para el desarrollo, operación y mantenimiento de los sistemas de información computarizados
10. Desarrollar, implementar y resguardar la política de seguridad informática de la institución acorde con los estándares existentes en el área informática
11. Administrar y controlar de la Web Institucional
12. Realizar otras actividades inherentes a la naturaleza de sus funciones que le sean delegadas por la Gerencia General.

RESPONSABILIDADES:

1. Apoyar a Administración, Jefaturas y personal, en cuanto al uso de equipo de cómputo, programas de aplicación y operación de la Red.
2. Revisar y corregir las fallas técnicas de los equipos de cómputo.
3. Establecer un programa de detección de virus y vacunas apropiadas.
4. Brindar apoyo como experto en temas de soporte y sistemas
5. Controlar el respaldo sistemático de la información en las diferentes áreas y mantenerlo en un lugar seguro y protegido, donde solo tenga acceso el personal de informática y personas autorizadas.
6. Administrar la correcta operación de la red y de la página Web.
7. Imprimir de los reportes y formatos especiales que le requieran los Administradores o las jefaturas.
8. Instalar y configurar de acuerdo a las necesidades de la red, los equipos de nueva adquisición.
9. Reinstalar los equipos cuando se trasladen a una nueva ubicación.
10. Digitalizar imágenes y textos para eventos especiales.
11. Salvaguardar los “passwords” existentes para casos de emergencia que solo pueden ser utilizadas por empleados autorizados por la administración
12. Ofrecer recomendaciones técnicas acerca de equipos y programas de la empresa
13. Probar hardware y software nuevos
14. Manejar la planificación de tareas y políticas de respaldo.
15. Entre otros.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Cargo: Contador General

RELACIÓN DE AUTORIDAD:

Depende de: Gerente General o Administrador Único

Ubicación en la Organización: Departamento de Contabilidad

Puestos bajo su dependencia: Auxiliar Contable
Bodeguero

FUNCIONES:

1. Elaborar los registros contables
2. Revisar y autorizar de informes efectuados por el personal bajo su responsabilidad
3. Revisar las cotizaciones y pedidos a proveedores
4. Revisar los cortes diarios de caja
5. Asignar fechas de pagos a los proveedores
6. Revisar los detalle de inventarios
7. Revisar declaraciones para entidades de gobierno
8. Revisar la aritmética de la operaciones contables
9. Revisar planillas de pago y descuentos, ISSS Y AFP
10. Registrar las cuentas por cobrar
11. Registrar cuentas por pagar
12. Revisar las remesas
13. Revisar los cheque emitidos y su correspondiente vouchers
14. Realizar trámites legales sobre aspectos contables
15. Realizar arqueos de caja sorpresivos e informar las diferencias encontradas y tomar medidas necesarias y oportunas
16. Elaborar los Estados Financieros
17. Asignar codificaciones a los activos fijos
18. Dirigir el proceso de prorrato
19. Control de activos fijos y su depreciación
20. Elaborar conciliaciones bancarias
21. Recibir cheques devueltos por el banco
22. Elaborar informes comparativos de ingresos y egresos mensuales
23. Valuar los inventarios
24. Pagar planillas a empleados

25. Comunicar a los empleados y jefes de departamentos la divulgación de información emitida por la Gerencia General sobre cambios en procedimientos, personal, disposiciones y anuncios
26. Controlar y autorizar la nomina del personal
27. Llevar control y registros del personal de la empresa
28. Controlar las pólizas de seguros
29. Revisar los préstamos bancarios
30. Revisión de los auxiliares contra las cuentas de mayor respectivas

RESPONSABILIDADES:

1. Planificar, dirigir y controlar la veracidad de los registros y que las transacciones económicas y financieras se registren de manera oportuna
2. Sugerir a la Gerencia el mejoramiento de las medidas de Control Interno, así como la implementación de controles que se vuelvan recursos para el buen desarrollo de las operaciones
3. Garantizar el cumplimiento de las prestaciones laborales de acuerdo a la legislación
4. Velar por el cumplimiento de las obligaciones fiscales y mercantiles
5. Garantizar la presentación oportuna de los Estados Financieros
6. Tomar decisiones dentro de su departamento
7. Mantener la custodia de los cheques pendiente de entregar a los proveedores, acreedores y empleados
8. Mantener actualizados los registros contables
9. Comunicar por escrito a la gerencia administrativa la implementación de controles que llevan a cumplimiento de normas tributarias, mercantiles y laborales
10. Vigilar los bienes que estén debidamente asegurados
11. Renovar las pólizas antes del vencimiento de la anterior
12. Presentar los Estados Financieros mensualmente a la gerencia administrativa
13. Promover la toma física del inventario al término del ejercicio
14. Solicitar la numeración de documentación al Ministerio de Hacienda
15. Solicitar a la imprenta la elaboración de documentación
16. Cumplir con las obligaciones legales en los periodos establecidos por la ley
17. Proporcionar información para entidades gubernamentales
18. Mantener la custodia del archivo de aspectos legales
19. Investigar montos de cargo enviadas por el banco que no hayan sido registradas en el libro auxiliar de bancos
20. Mantener comunicación con la Gerencia General sobre aspectos relacionados con su área y que necesita coordinar
21. Autorizar anticipos y préstamos al personal

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Cargo: Auxiliar Contable

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Contador General

Ubicación en la Organización: Departamento de Contabilidad

Puestos bajo su dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Clasificar y codificar la documentación necesaria
2. Registrar las compras y ventas en los libros de IVA
3. Registrar libros auxiliares de bancos
4. Archivar papelería en orden cronológica
5. Registrar operaciones en los libros principales
6. Registrar libros de costo de mercadería
7. Elaborar planillas de sueldos, ISSS y AFP
8. Controlar las tarjetas de tiempo (tarjetas de entradas y salidas del personal)
9. Verificar aritmética de facturas
10. Toma física de los inventarios
11. Elaborar declaraciones para entidades de gobierno
12. Registrar libros auxiliares de proveedores
13. Controlar la existencia de la documentación legal
14. Llevar el archivo fiscal y planillas de pago
15. Procesar la información
16. Elaborar cuadros de prorateo
17. Elaborar listados de costos unitarios para Gerencia
18. Actualizar las depreciaciones del mobiliario y equipo
19. Revisar los auxiliares contra las cuentas de mayor respectivas

RESPONSABILIDADES:

1. Mantener actualizados los registros auxiliares
2. Verificación aritmética de la documentación
3. Elaborar y presentar planillas y declaraciones de impuestos correspondientes
4. Presentar al contador la documentación contable para su respectiva verificación
5. Informar a la gerencia administrativa el agotamiento de la documentación legal (Facturas Consumidor Final, Comprobantes de Crédito Fiscal, notas de remisión, comprobantes de retención, etc.)
6. Solicitar estados de cuentas a los proveedores periódicamente
7. Elaborar el reporte de controles de tiempo
8. Elaborar el reporte de la toma física del inventario
9. Control de codificaciones de los activos
10. Elaborar reportes de nuevos activos

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Cargo: Encargado de bodega (bodeguero)

RELACIÓN DE AUTORIDAD:

Depende de: Contador general

Ubicación en la Organización: Departamento de Contabilidad

Puestos bajo su dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Controlar y registrar las entradas y salidas mercadería y/o producto, así como otros bienes propiedad o en custodia de la empresa de acuerdo a lo establecido a la entidad para cotejar existencias
2. Llevar tarjeta de inventarios de mercadería y/o productos en buen estado
3. Llevar controles de la entrega de pedidos
4. Informar mensualmente al gerente de ventas la existencia de mercadería
5. Procurar que el almacenamiento de los artículos sea el adecuado, manteniendo estos en las condiciones requeridas
6. Entrega de pedidos de acuerdo a requisiciones
7. Verificar que saldos físicos y computacionales estén cuadrados
8. Contar con todos los elementos necesarios para el buen funcionamiento de la bodega
9. Coordinar interna y periódicamente los inventarios, selectivos y generales de la bodega a su cargo conforme a la jefatura
10. Desempeñar las demás funciones de tareas que la jefatura le recomiende en materia de su competencia
11. Solicitar y tramitar los medios y elementos necesarios para la carga y descarga de mercadería y/o productos

RESPONSABILIDADES:

1. Reportar periódicamente al Jefe de Ventas y Compras la cantidad existente de mercadería
2. Custodiar la mercadería almacenada, procurando que se mantengan cerrados los accesos a bodega
3. Estampar en el duplicado de la requisición el sello de entregado
4. Verificar que los productos y/o mercadería, estén debidamente almacenados para su localización y distribución adecuada
5. Realizar las actividades necesarias para la toma de inventarios y mercadería

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

CARGO: Jefe de Servicios Generales

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Gerente general o Administrador Único

Ubicación en la organización: Departamento de Servicios Generales

Puestos bajo su dependencia: Cajero

Ordenanza

Vigilante

Motorista

FUNCIONES

1. Coordina los servicios de limpieza, motorista, cajero y vigilancia
2. Proponer las alternativas de contratación de servicios y mantenimiento cuando sea necesario para apoyar a la toma de decisiones con apego a la legislación vigente.
3. Integrar el programa de mantenimiento preventivo y correctivo de los bienes muebles e inmuebles, con el objetivo de mantener un ambiente seguro y agradable en las diversas áreas de la empresa.
4. Supervisar las acciones de mantenimiento, vigilancia, limpieza y traslado de los bienes inmuebles y muebles de la empresa, para constatar el cumplimiento de las metas establecidas.
5. Realizar el trámite para solicitar el pago de la contratación de servicios de mantenimiento a los bienes muebles y/o a las instalaciones.
6. Implementar las medidas de control interno, que permitan consolidar la información de la operación de los servicios de los diversos departamentos de la empresa.
7. Supervisar los servicios de limpieza y vigilancia, a fin de que los diversos departamentos se mantengan en condiciones apropiadas y seguras para operar.
8. Coordinar el levantamiento de inventario del padrón vehicular de la empresa, para llevar un adecuado control.
9. Supervisar la elaboración y actualización de los resguardos de los vehículos oficiales, con el objeto de tener identificado al motorista responsable de la unidad.
10. Coordinar las acciones necesarias para la revisión y trámite de la verificación vehicular en todas las unidades.
11. Realizar y verificar ante la Gerencia General la planeación, los trámites de pago de tenencias, placas y otras obligaciones necesarias para la circulación de los vehículos oficiales.
12. Verificar la asignación, resguardo, uso, destino y baja de vehículos, a fin de contar con un padrón vehicular con registros actualizados para apoyar la toma de decisiones.

13. Supervisar el programa de mantenimiento preventivo de vehículos, para conservar en buen estado las unidades con las que cuenta la empresa.
14. Coordinar y ejecutar las labores de mantenimiento de la planta física de la empresa.
15. Llevar el inventario de los bienes patrimoniales, muebles e inmuebles de la empresa.
16. Elaborar el cuadro de necesidades, de acuerdo a los servicios que se esta brindando y/o que se va a brindar a las diferentes departamentos.
17. Supervisar el control de asistencia y permanencia del personal bajo su responsabilidad en sus puestos de trabajo.
18. Velar por el cumplimiento del Manual de Funciones y Responsabilidades en la parte de su competencia
19. Realizar todas aquellas actividades que coadyuven al buen desempeño de sus funciones.

RESPONSABILIDADES

1. Dirigir la plantación, organización, y ejecución de las acciones que realice el personal de la empresa bajo su cargo.
2. Proporcionar el apoyo y recursos necesarios para la adecuada aplicación de las actividades.
3. Informar a su superior Jerárquico, con la debida oportunidad de los resultados del trabajo desarrollado por los empleados
4. Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo cargo o comisión, conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso.
5. Desarrollar, ejecutar y supervisar los programas de mantenimiento de la infraestructura de los departamentos, en su adecuado acondicionamiento y cumplimiento de normas.
6. Facilitar y colaborar en la formación del personal a su cargo para el desempeño de sus funciones.
7. Elaborar de acuerdo con la Gerencia, la Propuesta de Presupuesto en materias relacionadas con sus competencias.
8. Elaborar políticas internas y procedimientos funcionamiento sobre materias de su competencia
9. Supervisar a todo el personal así como el mantenimiento y mejora de los medios técnicos de su Servicio.
10. Elaborar informes, estudios, memorias, propuestas de normas generales, estadísticas sobre temas de su competencia.
11. Mantener informado al personal las disposiciones legales y normas actualizadas relacionadas con las materias de su servicio.
12. Colaborar con el personal en la realización de trabajos de especial dificultad o urgencia.
13. Realizar otras tareas que le sean encomendadas por su Jefe inmediato en el área de su competencia.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Cargo: Cajeras/os

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Servicios Generales

Ubicación en la Organización: Departamento de Sucursal

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Recibir el fondo diario de efectivo para iniciar sus funciones.
2. Recibir cuotas de pagos de las ventas realizadas ya sean al crédito o al contado
3. Hacer los cortes parciales de efectivo necesarios, para entregarlos debidamente conciliados a la Cajera General para que sean depositados oportunamente en las cuentas correspondientes.
4. Realizar conjuntamente con la Cajera General, el arqueo de los ingresos obtenidos al final de la jornada, haciendo la conciliación correspondiente.
5. Llenar debidamente la documentación de las remesas del depósito de la recaudación diaria.
6. Verificar las fichas de depósito de los pagos efectuados por el usuario en bancos que coincida con las relaciones de pagos y los recibos enviados por los mismos.
7. Enviar al jefe del departamento la documentación e información sobre los ingresos captados durante la jornada diaria.
8. Cualquier otra actividad que le sea encomendada por su superior.
9. Atender el servicio de caja en los diferentes módulos de atención que tenga
10. Revisar que las facturas estén debidamente requisitadas.
11. Registrar las órdenes de pago.
12. Comunicar al Departamento de Contabilidad los compromisos de pago y la periodicidad de los mismos.

RESPONSABILIDADES DE LOS CAJEROS:

1. Resguardar el dinero que se le entrega diariamente
2. Entregar los documentos a los clientes que realizan las compras al contado o las cuotas de pagos de crédito
3. Mantener en óptimas condiciones su material y equipo de trabajo.
4. Separar y sumar por conceptos los recibos especiales cobrados durante el día (cheques, recibos voucher, nominación de billetes, niquels, etc.)
5. Coordinar su trabajo de cajera/o con objeto de optimizar la atención al público.
6. Asistir a Talleres de Capacitación.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Cargo: Motorista

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Servicios Generales

Ubicación en la Organización: Departamento de Sucursal

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Conducir el vehículo que le sea asignado por la empresa
2. Dejar constancia de las salidas y entradas diarias que efectúe con el vehículo
3. Reportar la mercadería que ha trasladado
4. Reportar el consumo de combustible
5. Solicitar orden de salida a la/s persona/s autorizada/s
6. Reportar mercadería no trasladada
7. Informar sobre la mercadería dañada y/o averiada en el traslado de esta
8. Solicitar la documentación necesaria para la compra de combustible
9. Apoyar en el servicio de mensajería que se le asigne
10. Otras funciones que le sean asignadas

RESPONSABILIDADES DE LOS MOTORISTAS:

1. Mantener el vehículo asignado en buenas condiciones de funcionamiento, responsabilizándose por su oportuno mantenimiento
2. Llevar una libreta de control (bitácora) de las operaciones y labores de mantenimiento realizadas
3. Poseer la documentación necesaria en regla
4. Trasladar la mercadería a los clientes
5. Revisar la mercadería que va a trasladar
6. Trasladar la mercadería comprada a las bodegas
7. Cargar y descargar la mercadería de los vehículos
8. Colaborar con el traslado de la mercadería a la empresa en caso de recuperación
9. Velar por la seguridad del vehículo llegando oportunamente al local o tomando el destino de un lugar seguro en caso de viajes largos, contando con la autorización de salida para desplazarse fuera de su ámbito jurisdiccional
10. Informar al jefe inmediato en casos de anomalías o percances.

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Cargo: Vigilante

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Servicios Generales

Ubicación en la Organización: Departamento de Sucursal

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
2. Sacar del establecimiento a personas que lleguen a molestar la entidad o que se encuentren en estado de ebriedad
3. Revisar artículos personales que llevan los empleados cuando entren y salgan de la empresa
4. Evitar toda clase de hechos delictivos e infracciones que afecten la integridad de la empresa
5. Evitar la presencia de perros y otro tipo de animales en la empresa
6. Registrar todo tipo de incidente diariamente en los libros correspondientes (libro de novedades, incidencias, etc.) que se entregará al Gerente General o persona encargada.
7. Garantizar la comunicación dentro de la empresa, para ello el vigilante deberá estar previsto del correspondiente teléfono móvil
8. Efectuar la protección del almacenamiento, recuento, clasificación y transporte de dinero, valores y objetos valiosos
9. Llevar a cabo, en relación con el funcionamiento de centrales de alarma, la prestación de servicios de respuesta de las alarmas que se produzcan, cuya realización no corresponda a las Autoridades del Estado
10. Controlar el ingreso y salida de personas y vehículos según los horarios establecidos para atención al público.
11. Otras funciones que le sea encomendada por el personal de la empresa relacionada con su función

RESPONSABILIDADES DE LOS VIGILANTES:

1. Vigilar que la empresa se encuentre protegida de cualquier robo o extravió de mercadería
2. Dar protección a los empelados de cualquier peligro que puedan correr dentro de la empresa o al encontrarse trasladando mercadería
3. Resguardar la mercadería que se encuentra en la empresa y la que se esta trasladada a los clientes
4. Colaborar con los compañeros de seguridad cuando se requiera su participación debido a un incidente.
5. Revisar si todas las puertas de los distintos departamentos de la empresa se encuentran cerradas, así también como apagar todas las luces interiores y exteriores.
6. En caso de un acto ilícito poner inmediatamente a disposición de los miembros de las autoridades a los delincuentes en relación con el objeto de su protección, así como los instrumentos, efectos y pruebas de los delitos
7. Realizar funciones atribuidas a ordenanzas en aquellos supuestos que sea requerido un refuerzo por acumulación de trabajo o en periodo de vacaciones de dicho personal
8. Registrar en un cuaderno las ocurrencias, ingresos y salidas de bienes o algún hacho ocurrido durante su turno
9. Entregar o informar al siguiente guardián de turno sobre las acciones pendientes a realizarse retrasadas en su turno.
10. Poseer documentación en regla para el puesto

DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES

Cargo: Ordenanza

RELACIÓN DE AUTORIDAD

Depende de: Jefe de Servicios Generales

Ubicación en la Organización: Departamento de Sucursal

Puesto bajo su Dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Realizar las labores de limpieza y servicios, tanto exterior como interior, así como del mobiliario y enseres de las distintas dependencias y recintos.
2. Atención telefónica, recepción de visitas
3. Depositar, entregar y distribuir la correspondencia; hacerse cargo de las entregas y avisos, trasladándolas puntualmente a sus destinatarios
4. Realizar los encargos que se le encomienden entre uno y otro departamento, así como con el exterior, recoger y entregar correspondencia y llevar a cabo otros trabajos elementales, relacionados con las labores que se desempeñen dentro del centro donde está destinado, por orden de sus jefes.
5. Cuidar y conservar la zona que le ha sido asignada
6. Otras labores de menor importancia de índole administrativa.

RESPONSABILIDADES DE LOS ORDENANZAS:

1. Ejecución de recados oficiales dentro o fuera del centro de trabajo
2. Vigilar las puertas y accesos a la dependencia donde esté destinado, controlando las entradas y salidas de las personas ajenas al servicio
3. Traslado de remesas al banco.
4. Recibir peticiones de las personas ajenas al servicio e indicarles la unidad u oficina donde deban dirigirse
5. Realizar el acarreo, dentro de la empresa del material, mobiliario y enseres que fueren necesarios
6. Atender y recoger llamadas telefónicas o de radio que no le ocupen permanentemente
7. Realizar copias y manejar máquinas sencillas de oficina ocasionalmente cuando se le encarguen.

DEPARTAMENTO DE SUCURSALES

Cargo: Jefe de Sucursal

RELACIÓN DE AUTORIDAD:

Depende de: Gerente General o Administrador Único

Ubicación en la organización: Departamento de Sucursales

Puestos bajo su dependencia: Ninguno

FUNCIONES:

1. Planificar y controlar el flujo y las cargas de trabajo, para facilitar la ejecución de las labores y alcance de las metas de trabajo
2. Revisar si se tiene exhibida toda la mercadería para ventas
3. Apoyar a los vendedores en la gestión de ventas
4. Instruir a los empleados para que den una buena atención al cliente
5. Orientar y motivar al personal a su cargo
6. Dominar en general todos los aspectos de la venta, conociendo las técnicas de venta, de implantación, organización, etc.
7. Coordinar las personas asignadas a su cargo, preparar y distribuir el trabajo de las mismas.
8. Autorizar las ventas y/o descuentos hechos por los vendedores
9. Supervisar las políticas de ventas
10. Supervisar la ejecución de los planes de publicidad y promoción

RESPONSABILIDADES:

1. Elaborar y presentar los planes de ventas
2. Controlar la asistencia de los empleados bajo su cargo

3. Revisar viñetas de precios de toda la mercadería exhibida
4. Verificar si toda la mercadería exhibida está en buen estado reportar a bodega y/o proveedores la mercadería que está en mal estado
5. Controlar al personal de limpieza y ambientación de la zona de ventas
6. Coordinar y supervisar los procedimientos de ventas
7. Vigilar el buen manejo de la papelería, facturas, talonarios y otros
8. Controlar las actividades de los vendedores, a través de un reporte diario de actividades
9. Promover capacitaciones para su personal
10. Informar al Jefe inmediato superior sobre las necesidades de contratar nuevo personal
11. Seleccionar y contratar personal a su cargo
12. Formular planes de incentivos para los vendedores

ANEXO N°. 2: MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS POLÍTICAS GENERALES

1. **Actividad Principal.** La empresa tiene como principal actividad la venta de muebles y electrodomésticos, además incluyen la celebración de todo tipo de contratos civiles y mercantiles que sean necesarios para la realización de sus operaciones.
2. **El sistema de contabilidad.** se basara en las Normas Internacionales de Información Financiera, según las actividades económicas y operaciones financieras de la empresa.
3. **Reconocimiento de Ingresos.** La empresa registra sus ingresos con base en el principio de Acumulación o Devengo, se reconocerá el ingreso o gasto independientemente haya ocurrido la erogación o el ingreso de efectivo se hará por medio de las provisiones (interés, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.) y deben ser presentados en el periodo que fueron reconocidos.
4. **Unidad Monetaria.** Las cifras que se reflejan en los Estados Financieros que presenta la empresa en sus operaciones contables es el dólar de los Estados Unidos de América (US \$), siendo esta la moneda de curso legal de nuestro país.
5. **Valuación de inventarios.** Los inventarios se valuaran al costo de adquisición (precio según facturas). Las cifras de los inventarios de materiales se determinan bajo el método de Primeras Entradas Primeras Salidas (PEPS).
6. **Costo de ventas.** El costo de ventas histórico se determina valuando los artículos terminados a su costo de adquisición bajo el método de costos promedios. El costo de ventas se determina periódicamente, al final del ejercicio sumando al inventario inicial, el costo de los artículos comprados y restándole las existencias al final del período.
7. **Impuesto Sobre la Renta.** La empresa registrará el Impuesto Sobre la Renta en el ejercicio en que se causa, cuyo reconocimiento fiscal y contable se hacen con los términos establecidos por las Normas Internacionales de Contabilidad y el marco legal vigente.
8. **Reserva Legal.** De conformidad con lo establecido en el Código de Comercio vigente, de las utilidades acumuladas debe separarse el monto necesario para incrementar la reserva legal hasta que ésta represente, como mínimo, la quinta parte del capital social presentado en los estados financieros.
9. **Propiedad, Planta y Equipo.** Son registrados al costo histórico (costo de adquisición), las renovaciones y mejoras importantes se capitalizan. Los reemplazos menores, reparaciones y mantenimiento que no mejoran el activo ni alargan su vida útil restante, se registran como costos y gastos a medida en que se incurren.

10. **Revalúos.** Corresponden a las diferencias existentes entre: a) el valor de reposición, (o el valor de realización o el valor presente), determinado por revalúo, el valor neto en libros de las propiedades, planta y equipo; y, b) el costo de las inversiones y su valor de realización. Se contabilizarán en cuentas separadas dentro de los activos como un superávit por revalúo, el cual no es susceptible de distribución hasta que el bien se ha vendido. La pérdida de valor de activos se registrará como cargos a gastos del período.
11. **Depreciación.** Los bienes que integran el activo fijo se registrarán a su costo de adquisición, y la depreciación se calcula por el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos, registrando en los resultados del ejercicio el monto anual determinado como un gasto, utilizando los parámetros de depreciación permitidos por la Ley de Impuesto Sobre la Renta vigente en nuestro país.
12. **Obras y Mejoras en Propiedad Ajena.** Se registran las inversiones en recuperación, adecuación y mantenimiento de las oficinas y/o sucursales, bien sea recibidas en comodato o en arrendamiento y se amortizan mensualmente durante el período de duración del contrato o convenio.
13. **Gastos Pagados por Anticipado.** Se compone principalmente de suscripciones, primas de seguros y mantenimiento de equipos que son amortizados de acuerdo con el plazo de los servicios recibidos o la vigencia de las pólizas, papelería y útiles, entre otros.
14. **Contratación de Personal.** La empresa celebrará Contrato de Trabajo por tiempo indefinido y realizará la indemnización anual, por lo tanto, los contratos se renovarán cada vez que se indemnice al personal durante un periodo similar (Anexo N°. 3-1)
15. **Obligaciones Laborales.** Los pagos por ISSS, AFP, INSAFORP, entre otros corresponderán al pasivo que concierne a las obligaciones que la empresa tiene por concepto de las prestaciones legales de sus empleados, es importante tener en cuenta que la empresa no tiene establecidas prestaciones sociales extralegales, ni cuenta con pasivo pensional.
16. **Indemnizaciones al personal.** Las indemnizaciones se pagarán cuando el personal es despedido, según las compensaciones acumuladas en su tiempo laborado en la empresa de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, pueden ser pagadas en caso de despido sin causa justificada, se cargan a los resultados del ejercicio en que se efectúan las erogaciones, por concepto de indemnización al personal.

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 \$100 dólares para iniciar sus operaciones diarias
2. Se realizaran arqueo de caja todos los días al terminar la jornada del cajero
3. Se realizaran arqueos de cajas sorpresivos periódicamente
4. Evaluar cada año los movimientos operacionales de la empresa y asignar mas recursos a los diferentes fondos que mantiene esta según sea la oferta y la demanda
5. La caja chica contara con un fondo de \$300 dólares
6. Se prohíbe a los responsables, efectuar autopréstamos 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 menor 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 menor
9. Toda persona 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 aceptaran 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 Jefe del Departamento que los solicita (Anexo N°. 3-3), a excepción de los gastos que no puedan ser documentados con tiquete o facturas (transporte y/o compras menores) se presentara únicamente el recibo con un detalle del concepto firmado por su jefe inmediato
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 deben cumplir con los requisitos mínimos legales

15. Todas las cuentas bancarias deben estar a nombre de la empresa y los funcionarios que firman los cheques deben estar autorizados por la Junta Directiva (de preferencia firma el Gerente y cualquier Directivo)
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 las firmas mancomunadas
18. Cuando por cualquier motivo se anule un cheque debe ser sellado por cualquiera de los firmantes autorizados, se le cortara el número de cheque y será pegado en el vauchers correspondiente. El cheque anulado será enviado a contabilidad para que se controle la correlatividad de los cheques emitidos
19. Mensualmente se efectuaran conciliaciones bancarias de las cuentas corrientes y de ahorro utilizando el formato respectivo (Anexo N°. 3-5)

Procedimientos:

Cajero

1. Recibir del Jefe de Sucursal el fondo de trabajo 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. Si el pago se hace mediante cheque (que siempre deberá ser nominativo), este inmediatamente debe ser verificado si tiene fondos y anotar en el anverso el número de reservación proporcionada por el banco.
4. Al momento de recibir el pago de una cuota ya sea en efectivo o cheque, se procederá a verificar el saldo en la tarjeta del cliente (Anexo N°. 3-11)
5. Se emitirá un recibo de ingresos a caja (el original: contabilidad, duplicado: cliente y e triplicado: sucursal) (Anexo N°. 3-7)
6. Actualizar saldos en la tarjeta de crédito del cliente (Anexo N°. 3-11)
7. Hacer un reporte mensual de créditos cancelados puntualizando nombre del cliente, número de contrato, fecha de adquisición, etc., (Anexo N°.3-13) así mismo liquidar facturas, fondo de caja y el efectivo recibido en todas denominaciones
8. Entregar la documentación del día de efectivos y equivalentes por ventas, cobros y el fondo de caja (Anexo N°. 3-30)

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 reestablecimiento 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 inmediata (Anexo N°. 3-8).

Contador General

1. Recibir documentación para el reestablecimiento de caja
2. Autorizar y tramitar cheques para fondo de caja
3. Realizar arqueos diarios y/o sorpresivos a los cajeros para el recuento o verificación del efectivo que posee la empresa (Anexo N°. 3-6)
4. Conciliar los saldos de bancos y contabilidad y registrar las deferencias

Jefe de Sucursal

1. Entregar fondos a cajero
2. Remesar el dinero recaudado del día anterior
3. Recibir fondos recaudados durante el día
4. Resguardar en un lugar seguro.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A LAS CUENTAS POR COBRAR

Objetivo:

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

Políticas:

1. El plazo máximo para los créditos serán de dos años
2. No se concederán créditos a los clientes que se encuentren en mora mientras no se cancelen estos
3. Para el registro de los créditos se tomara de base el contrato de crédito cumpliendo los requisitos señalados (Anexo N°. 3-1)
4. Todo abono a créditos otorgados debe estar amparado por un recibo de ingreso (Anexo N°. 3-7)
5. Asignar un código único al cliente independientemente de los créditos que se le otorguen
6. Cada mes se actualizará una cedula de antigüedad de saldos (Anexo N°. 3-14), para determinar rotación y solvencia de clientes
7. La provisión de cuentas incobrables se determinara 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
8. 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
9. Se aplicara interés por mora sobre el saldo deudor del cliente; a partir del día siguiente en que le corresponda realizar el pago.
10. Todo crédito otorgado debe estar amparado por un contrato autenticado debidamente firmado por las partes o en su defecto con las huellas digitales de quienes participan en tal contrato
11. Gestionar las cuentas por cobrar: dando seguimiento y reclamación de saldos morosos a los clientes
12. Controlar y optimizar la cobranza de la cartera vencida e incrementar el capital de trabajo
13. Dirigir el proceso de las cuentas por cobrar y ajustes

14. Desarrollar, implementar y mantener los sistemas, procedimientos y políticas de recolección de cuentas
15. Colaborar con el departamento legal para iniciativas de recuperación
16. Asegurar que las estrategias de la empresa estén alineadas con las iniciativas de manejo de riesgo global.
17. Determinar y evaluar el estatus mensual de las cuentas con base en la efectividad de la actividad del cobro
18. Realizar cierres mensuales, que incluya la revisión de la conciliación de registro de cuentas por cobrar
19. Establecer, revisar y evaluar el riesgo crediticio
20. Realizar acciones y controles internos para el otorgamiento de nuevas líneas de crédito
21. 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. Recibir documentación necesaria para la investigación con sus recomendarios y a través de empresas que manejan información de crédito (Empresas DICOM)
2. Aprobación o Negación de crédito; si el crédito es aprobado se le asigna un código único al cliente
3. Recibir facturas de los nuevos créditos otorgados durante el día anterior y abrir el expediente con sus datos y al mismo tiempo la apertura de la tarjeta de cuentas por cobrar (Anexo N°. 3-11)
4. 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
5. 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°. 3-12)
6. Si el cliente no responde a ambas peticiones el Jefe de Créditos de la empresa puede llamar al cliente y exigirle el pago inmediato. Si el cliente tiene una excusa razonable, se puede hacer arreglos para prorrogar el periodo de pago.
7. 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
8. Cuando un cliente cancela la totalidad del crédito se debe saldar la cuenta en la tarjeta y se archiva (Anexo N°. 3-11)
9. 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
10. El Contador registra en la contabilidad los nuevos créditos en cuentas por cobrar
11. El Contador descarga los pagos parciales y totales que realicen cada uno de los clientes

12. Se provisionan los intereses moratorios
13. Contador contabiliza la provisión de incobrabilidad de los crédito
14. Descargar de las cuentas por cobrar las cuentas que han sido declaradas como incobrables en caso de existir
15. Entregar el reporte a la Gerencia y a Junta Directiva

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 manejaran 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°. 3-18)
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°. 3-16)
4. Toda la mercadería que ingrese a la bodega deberá soportarse con las facturas, reportes de entrada
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 pueda comprobar que estaban dañadas o incompletos antes de ser vendidos
7. Cuando se realicen salidas de inventarios y/o productos se disminuirán automáticamente, llenando para ello una requisición (Anexo N°. 3-19)
8. Las salidas de inventarios por devoluciones a proveedores se disminuirán con aquellas mercaderías adquiridas que presentan averías, mal estado o cualquier otra anomalías 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 y/o Auditor.
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 formato previamente establecido 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 llevara a cabo en forma permanente con cortes mensuales al ultimo día de cada mes
13. Todas las salidas deberán estar soportadas con las requisiciones debidamente autorizadas por el Jefe de sucursal y el bodeguero o la persona que entregue; y con los datos correspondientes del Departamento que solicita, en caso contrario no será recibida la requisición

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°. 3-16)
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 EQUIPOS

Objetivo:

Hacer 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 valuarse 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 de la unidad solicitante (Anexo N°. 3-15).

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 la 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 del 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°. 3-20), la que se archivara 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°. 3-15)
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 departamentos pueden solicitar el retiro o desapropiación de activos, se reemplacen o no, mediante el formulario solicitud de retiro de activo fijo (Anexo N°. 3-23), el cual es prenumerado 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, bien sea a través de una inspección realizada por el encargado de control de activos fijos, el testimonio escrito del jefe de mantenimiento o de la aprobación del departamento solicitante.
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°. 3-23)
18. Cuando fuera aprobado el descargo, contabilidad elimina la tarjeta de registro del activo depreciable (Anexo N°. 3-20) 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 consentimiento de la Junta Directiva quienes podrán donar o vender los bienes en mención, previo aviso al Departamento Administrativo (Responsable del control).
22. Se solicitará la autorización expresa de la Junta Directiva o Asamblea General 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 de la entidad económica, 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 EQUIPO

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 pagina de inicio del explorador de Internet
4. Actualizar las contraseñas de las cuentas de usuario con las siguiente 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. El Departamento de Informática, se encargará del mantenimiento detectivo, preventivo y correctivo de las computadoras.
 8. 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 utilizara el primer nombre y la inicial del segundo o viceversa, y un apellido siempre separados por un punto.
 9. Se activará en el sistema operativo de la computadora el Firewall (corta fuegos) de software, para mantener la seguridad en el sistema.
 10. Queda restringido el uso de unidades USB, quemadoras de CD o DVD, excepto en las personas designadas por cada jefe de división. Cada jefe designará como máximo a dos personas.
 11. Se prohíbe el uso de programas o recursos para los cuales no exista una licencia o autorización de uso valido a nombre de la institución.
 12. Se prohíbe copiar programas de computadora adquiridos por la institución.
 13. 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
 14. Se restringe el uso del audio y video vía Internet.
 15. Se prohíbe activar contraseña en el BIOS de la computadora.
 16. 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 valuarse 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°. 3-16)
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 tramite correspondiente
10. Cuentas por pagar revisa que la documentación enviada este correcta con sus impuestos correspondientes
11. Cuentas por Pagar extiende el documento “quedan¹⁵” estableciendo la fecha de pago
12. Elaborando partida de compra de activo fijo: cheque vouchers (Anexo N°. 3-4)
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°. 3-20)
17. El departamento solicitante retira el bien de la bodega verificando que este en buen estado y se firma la responsiva (documento en el que se responsabiliza del bien) (Anexo N°. 3-21)
18. Cuentas por pagar archiva los documentos de acuerdo al número de partida
19. Cuentas por Pagar entrega el cheque, recibe el quedan emitido y el proveedor firma de recibido la hoja cheque comprobante (vauchers) (Anexo N°. 3-4)

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:

¹⁵ 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°. 3-22):
 - 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 del Departamento llenará la solicitud de retiro o desapropiación de activos fijos y la enviara al Gerente General para su autorización (Anexo N°. 3-23)
 - 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 disponibles para la venta

Cuentas por Pagar

1. Se considerara 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 vencimiento.
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 del Departamento 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 la Junta Directiva 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 realizaran trámites para pagos por concepto de servicios de todos aquellos contratos que no hayan sido autorizado por la Junta Directiva o en su defecto por el Gerente General
5. Es responsabilidad de cada Departamento o Sucursal validar los contratos de servicios realizados por la Junta Directiva 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 la Junta Directiva 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 de las llamadas, con excepción aquellos puestos que las autoridades faculden llamadas ilimitadas
8. Todas las modificaciones a los contratos de servicios (altas, bajas y cambios), deberán solicitarse al Gerente General quien lo gestionará con la Junta Directiva 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.
2. Realizar una revisión aritmética de los documentos y verificar las firmas que autorizan las compras por las personas estipuladas por los montos establecidos y los archivos en orden alfabético.
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°. 3-4)

¹⁶ 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.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A PRÉSTAMOS BANCARIOS

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos que permitan conciliar los saldos del banco y verificar que los intereses pagados estén bien calculados.

Políticas:

1. Para la adquisición de préstamos bancarios, estos deberán ser aprobados por la Junta General de Accionistas.
2. Realizar un análisis de la capacidad de pago de la empresa antes de gestionar un crédito bancario.
3. Las cuotas e intereses se realizarán en la fecha estipulada por el banco.
4. Si se adelanta el pago de las cuotas, se mantendrá esa fecha de manera constante para evitar que se generen más intereses.

Procedimientos:

1. La persona responsable de gestionar el crédito deberá verificar el punto de acta en el que se autorice al representante legal de la empresa para gestionar el crédito.
2. También verificara el documento donde se analizó la capacidad de pago de la empresa.
3. Gestionar con los bancos del sistema financiero el préstamos
4. Recibir de los bancos su propuestas y analizarlas aceptando la mejor propuesta
5. Llenar solicitud de préstamo
6. Las personas responsables firmaran el contrato de crédito estableciéndose monto, plazo, cuotas e intereses
7. El contador contabilizara el préstamo
8. Emitir mensualmente cheques de pagos de cuotas e intereses y solicitar firmas

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A CAPITAL SOCIAL

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos que controlen el adecuado manejo de los fondos de la empresa.

Políticas:

1. Cualquier modificación al capital social se hará previo acuerdo de la Junta General de Accionistas
2. Toda acción emitida por empresa será nominativa
3. No se venderán acciones por debajo de su valor nominal
4. Para vender acciones a nuevos socios se les hará un estudio previo para evitar riesgos de asociación.

Procedimientos:

1. Verificar que cualquier modificación al capital social sea notificado al Registro de Comercio.
2. Verificar que la venta de las acciones sea de acuerdo a la política establecida de su valor.
3. Verificar que se realice el estudio a los nuevos socios antes de vender acciones.
4. Circularizar la propiedad accionaría para verificar que cada accionista tenga los certificados de acciones y la cantidad correcta.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A RESERVA LEGAL

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos para el adecuado cálculo y manejo de la Reserva Legal.

Políticas:

1. La Reserva legal se calculará en base al porcentaje estipulado por el Código de Comercio.
2. Se seguirá constituyendo reserva legal durante todos los ejercicios hasta por el 20% del capital social.
3. La Junta General de Accionistas podrá autorizar que se utilice la reserva legal en un caso de emergencia.

Procedimientos:

1. Realizar el adecuado cálculo de la reserva legal.
2. Revisar acuerdo de Junta Directiva (si existe o sino gestionarlo) para el cálculo de Reserva Legal después del 20% del Capital Social
3. Si se llegare a utilizar la reserva legal, verificar el punto de acta en el cual se autorizó.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A RESULTADOS ACUMULADOS

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos para el manejo de los Resultados Acumulados.

Políticas:

1. El trato a los resultados de cada ejercicio será designado por la Junta General de Accionistas.
2. No se repartirán dividendos del ejercicio recién pasado.
3. La capitalización de resultados deberá ser aprobada como mínimo por un 80% de los votos de los accionistas.
4. Al obtener pérdidas liquidarlas contra los resultados acumulados, previo acuerdo de Junta General.

Procedimientos:

1. Verificar que año con año se haya tomado acuerdo acerca de los resultados del ejercicio.
2. Verificar que los dividendos decretados correspondan como mínimo a dos ejercicios atrás.
3. Verificar que cuando se capitalicen resultados esto haya sido aprobado de acuerdo a la política establecida.
4. Verificar que si se liquidan pérdidas haya sido previo acuerdo de junta.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A VENTAS

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. Las ventas al crédito se efectuarán mediante un contrato de arrendamiento financiero con promesa de venta. Dicho contrato deberá estar debidamente firmado por las partes y anexar los documentos necesarios. (Anexo N° 3-1)
2. A cada nuevo cliente que realice compras al crédito se le solicitará constancia de sueldo o taco del seguro reciente en caso de no ser asalariado se solicitará un codeudor y ambos firmaran un pagaré o letra de cambio (Anexo N° 3-9) y (Anexo N°. 3-10)
3. Solicitar un recibo reciente de teléfono, agua o energía eléctrica para confirmar la dirección donde habita el cliente
4. Se dará en regalías un máximo del 5% de las ventas al crédito y un 10% de las ventas al contado
5. Por ventas al contado se harán descuentos con un máximo del 5% a excepción por autorización de las máximas autoridades
6. Para los créditos cuya cuota mensual sobrepase los \$ 50 dólares se les darán un obsequio que tenga un máximo valor de \$ 2.00 dólares
7. Por compras mayores a \$ 2,500 dólares otorgar descuentos especiales
8. Todo cliente que solicite un crédito únicamente podrá cancelar la prima con tarjeta de crédito, cheque o en efectivo.
9. En temporada alta se enviarán anuncios televisivos y/o radiales de las promociones que se realicen
10. En caso de mercadería averiada que no afecte significativamente el fin para el que ha sido creado se harán descuentos especiales
11. Los faltantes o devoluciones de artículos facturados por los almacenes centrales deberán ser anotados en todos los tantos de la factura, misma que serán corregidas en el sistema al igual que las facturas canceladas
12. Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a proveedores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.

Procedimientos:

1. El Gerente General o Jefe de Sucursal solicitará al azar algunos contratos de arrendamiento financiero para verificar que estén debidamente firmados y con su documentación de soporte.
2. El Contador General verificará de manera periódica que los intereses se estén cobrando de acuerdo a lo pactado en el contrato de arrendamiento financiero.
3. El Contador General verificará que al vencimiento del contrato de arrendamiento financiero sea traspasada la propiedad del bien dado en arrendamiento, previa cancelación de la cuota por compra establecida.
4. Cuando el cliente solicite cotización elaborarla con todas las características principales de la mercadería
5. 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.
6. Cuando el cliente decide la compra llena la solicitud de crédito anexando un recibo de servicios, DUI, NIT, referencias personales, constancias de sueldos, referencias crediticia, entre otros y se envía al Departamento de Créditos; en caso de existir sucursales se enviara vía fax o vía telefónica
7. El Departamento de Créditos verifica la información enviada y resuelve (aprobado)
8. Se le comunica al cliente la aprobación del crédito y se procede a la elaboración del contrato firmando y sellando por ambas partes (Anexo N°. 3-1)
9. Se firma pagaré por el titular del crédito y su codeudor (Anexo N°. 3-9)
10. El motorista entregara la mercadería al cliente en su domicilio haciéndole firmar un documento de entrega

Salida y entrada temporal de mercadería para fines de Reparación

Las salidas de la mercadería para fines de reparación (temporal), deberán cumplir con un procedimiento corto que se realizara entre la sucursal y el lugar de reparación, debido a los costos que genera regresar la mercadería a bodega y a la necesidad de vender el bien, por lo tanto se propone el siguiente:

1. Llenar solicitud de reparación de mercadería (Anexo N°. 3-24) y enviarla al Gerente General
 - a. Original: Compras
 - b. Duplicado: Departamento solicitante
2. El Gerente General autoriza la reparación de mercadería
3. Se entrega la mercadería dañada a la persona responsable de repararla quien firmará un recibo de envío deberá presentarlo para el cobro de su trabajo(Anexo N°. 3-25)
 - a. Original – Archivo de Ventas
 - b. Duplicado – Responsable de la Reparación

4. Se envía a Cuentas por Pagar si el costo es mayor a \$ 50 dólares y si es menor se cancela con fondos de caja chica
5. Se hace la recepción de la mercadería reparada verificando que se hayan llevado a cabo las condiciones pactadas

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS APLICABLES A COMPRAS

Objetivo:

Establecer las políticas y procedimientos para efectuar las compras definiendo la documentación necesaria para el buen funcionamiento.

Políticas:

1. Hacer contactos con los proveedores y recibir por lo menos tres cotizaciones 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 la productos
 - c. Condiciones de pago que ofrecen.
2. Las compras de contado se dará solo cuando el suministrante no ofrezca ningún plazo de pago
3. Para efectuar compras a personas que no son contribuyentes de IVA. La empresa solicitara 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
4. Para realizar una compra a un proveedor nuevo se realizará un estudio previo
5. Negociar pagos y descuentos a proveedores de 30 días en adelante
6. Solicitar garantías a los proveedores

Procedimientos:

1. Recibir del departamento o sucursal la solicitud de compras debidamente autorizada por el Gerente General
2. Establecer comunicación con el proveedor y recibir por lo menos tres cotizaciones
3. Elegir la mejor cotización y solicitar autorización por el Gerente
4. Negociar las formas de pagos mas convenientes para la empresa
5. Notificar al proveedor sobre el destinatario de la entrega de la mercadería
6. El responsable de bodega junto al Jefe de Compras o auxiliar de compras 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.
7. El bodeguero llena hoja de ingresos a bodega (Anexo N°. 3-16)
8. Se manda a Cuentas por Pagar el comprobante de compras junto con la solicitud de compras y hoja de ingresos

9. El bodeguero registra la mercadería en las tarjetas de inventarios (Anexo N°. 3-18)
10. 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
11. 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.
12. Extiende el documento quedando estableciendo la fecha de pago
13. Contabilizar la compra (emir cheque)
14. Descargar el monto del cheque emitido en la chequera
15. Solicitar firmas para el cheque contabilizados
16. Entregar el cheque, recibir el Cheque emitido y el proveedor firma de recibido la hoja cheque comprobante (Anexo N°. 3-4)

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE NÓMINA

Objetivo:

Establecer de manera clara las políticas y procedimientos que se debe observar, para que la elaboración de la nomina 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 y realizará la indemnización anual, por lo tanto, los contratos se renovarán cada vez que se indemnice al personal durante un periodo similar (Anexo N°. 3-2)
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°. 3-27)
3. El personal contratado deberá presentar libreta de cuenta de ahorro del banco HSBC (B.A.C., B.F.A., Scotiabank, etc.)
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 empresa (o efectivo), la cual deberá hacerse conforme a las leyes laborales y fiscales vigentes en nuestro país (Anexo N°. 3-26)
5. El Auditor Interno debe realizar revisiones sorpresa al encargado de nóminas.
6. Las fechas de corte de nómina será el día 28 y 29 (ó 13 y 14) de cada mes o en su caso en día inmediato anterior hábil
7. Toda nomina deberá ser autorizada por el Gerente General, Contador (Gerencia de Recursos Humanos) y la firmará un miembro de la Junta Directiva para su validación y pago correspondiente que serán los días 15 (ó 30) de cada mes (ó quincena), salvo cuando estas fechas coincidan con días inhábiles en cuyo caso, el pago se efectuara el día hábil inmediato anterior.
8. Todo empleado que aparezca en la nomina deberá tener completo su expediente que deberá contener lo siguiente: Curriculum Vitae, examen de conocimientos básicos, examen psicológico, solvencia de PNC, copia de libreta de cuenta de ahorro, etc.
9. Para efectos de control, las nominas en original y los recibos de pago firmados por los trabajadores, deberán ser resguardados por el responsable de elaborarla
10. Todas las deducciones y descuentos que se apliquen a los trabajadores, invariablemente deberán aparecer en el recibo de pago (Anexo N°. 3-28) y en la nomina, considerando el concepto, su denominación (\$) e importe

11. 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. El encargado de nómina revisa libro de asistencia (tarjeta) de cada empleado para revisar las entradas, salidas y si existe otro reporte de asistencia para sacar incidencias como faltas, incapacidades, retardos, etc.
2. Pedir las incidencias de nómina a cada departamento vía teléfono, o memorándum.
3. Pedir a Contabilidad el listado de deudores diversos ya sea de uniformes, herramientas, anticipos (vales de caja), préstamos hechos por la empresa, etc.
4. Revisar altas, bajas y modificaciones de sueldo de los empleados.
5. Procesar la nómina en el sistema de cómputo utilizado en la empresa 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).
6. Realizar la integración y cálculo del tiempo (horas) extraordinario enviado por los diferentes departamentos y Gerente General para su aplicación
7. Realizar el cálculo para determinar el importe a retener por concepto de ISSS, AFP, ISR, entre otros, para su respectiva validación
8. El Contador revisa la nómina, si no esta correcta la devuelve puntualizando las observaciones, si esta correcta la firma (Anexo N°. 3-26)
9. Enviar la nómina firmada por él Contador a la Gerencia Administrativa para su aprobación y autorización.
10. El Gerente General revisa la nómina, si no esta correcta la devuelve con sus observaciones, y si esta correcta la firma de autorizado y la regresa al Contador
11. El encargado de Cuentas por Pagar contabiliza el gasto, provisionando las retenciones por pagar, y prepara el cheque para el pago de nómina
12. 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
13. El responsable de la nómina elabora la pronómina para el banco, capturando cantidades netas a pagar.
14. Se prepara la carta para el descargo de la Cuenta Corriente firmada por él Representante Legal o Propietario (Anexo N°. 3-29)

15. 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.
16. Se solicita firmas para el cheque de nómina por Gerente General y Representante Legal o Delegado
17. Enviar pronómina al banco en cualquier dispositivo (disquete, USB) junto a la carta de descargo y las notas de abono
18. El responsable emite los recibos de pago para su entrega, a los trabajadores de la empresa
19. 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.
20. 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.
21. Recibir y archivar los recibos de manera que resulten con facilidad encontrarlos
22. Aclarar al personal cualquier duda con respecto a su pago.

Procedimiento para el pago de préstamos por instituciones financieras realizados a los empleados

1. Emitir el reporte de las retenciones por préstamos bancarios, Fondo Social Para la Vivienda, entre otros y enviarlo a Cuentas por Pagar
2. Cuentas por pagar emite cheque para cada uno de los Acreedores Varios y solicita autorización para cada uno de ellos
3. Se solicita certificación al banco emisor para cada uno de los cheques
4. Se envía los cheques a los destinatarios correspondientes

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 N° 3: FORMULARIOS A UTILIZAR (PROPUESTOS)

ANEXO N° 3 – 1: CONTRATO DE ARRENDAMIENTO FINANCIERO (Con Promesa de Venta)

CONTRATO No. _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

Fecha: ____/____/____

Vendedor (a): _____

Tda.	Zona	Código cliente

Nosotros: _____ años de edad, profesión u oficio _____, actuando en calidad de Representante Legal de la empresa: _____ del domicilio de _____ con Documento Público de Entidad Número: _____, quien en el curso de este instrumento se denominará "EL ARRENDADOR", y; _____, de: _____ años de edad, del domicilio de: _____, y con Documento Único de Identidad Número: _____, que en el curso de éste instrumento se le denominará "EL ARRENDATARIO", que por medio de este instrumento celebramos el presente CONTRATO DE ARRENDAMIENTO CON PROMESA DE VENTA, el cual se regirá con las leyes de la Republica de El Salvador, y especialmente por las cláusulas que continuación indicamos:

I) OBJETO DEL CONTRATO

(Nombre de la empresa) _____ a través de mi persona entrega en ARRENDAMIENTO al CLIENTE y este las recibe a su entera satisfacción después de haberlos revisado cuidadosamente los siguientes artículos:

Cod.	Can.	Artículo/ Marca	Modelo/ serie	Garantía	Precio de contado	Gastos/ intereses	Precio total
					\$	\$	\$
							\$

Haciendo un total del valor del arrendamiento por \$ _____

Estos artículos son y permanecen en propiedad de la empresa: _____, por lo que mantiene la titularidad exclusiva sobre ellos mismos durante el plazo de este contrato. (Nombre de la empresa) no es concesionario ni fabricante de los artículos objetos de este contrato, razón por la cual cualquier falla o desperfecto que ocurra en ellos dentro de los términos de garantía, es obligación del concesionario o fabricante suplirlo, a través de la gestión nuestra.

Se aclara que tanto los artículos como la empresa que los distribuye fueron escogido por el CLIENTE, y (nombre de la empresa) _____, ha comprado los productos con el único objeto de arrendarlo al cliente.

Finalizando el plazo y cancelado totalmente a entera satisfacción de (nombre de la empresa) _____, por parte del CLIENTE, tal y como queda estipulada en el presente contrato, entonces (nombre de la empresa), entregará la titularidad del dominio de la propiedad al CLIENTE, mediante la emisión de una factura de traspaso por un valor simbólico de **Un dólar de los Estados Unidos de América por cada producto dado el arrendamiento**, de igual forma se extenderá una cancelación del contrato de arrendamiento de los bienes adquiridos originalmente, y por lo tanto, a partir de la entrega de dicha cancelación y la factura, EL CLIENTE será el único y nuevo dueño de los bienes adquiridos en arrendamiento.

FACTURACIÓN:

Los valores antes indicados serán estipulados en dólares de los Estados Unidos de América, los arrendamientos contractuales serán facturados por periodos mensuales, a partir de éste día y de la siguiente manera: Este día El CLIENTE entrega en concepto de primera cuota la suma de \$ _____ y luego EL CLIENTE pagará _____ cuotas fijas, vencidas y sucesivas, de la siguiente forma: _____ cuotas de \$ _____ cada una que serán pagados los días _____ de cada uno de los meses comprendidos dentro del plazo. Los valores de la factura incluida en el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

FACTURACIÓN POR PAGO TARDÍO:

(nombre de la empresa), emitirá una factura en concepto de cargo administrativo por pago tardío, por cada pago que EL CLIENTE no efectúe en la fecha convenida en este contrato, y su valor será de 5 dólares más el impuesto al valor agregado (IVA).

PLAZOS:

El plazo del arrendamiento es de _____ meses.

TERMINACIÓN CONTRACTUAL:

Por causas legales y contractuales se entenderá que termine el presente contrato sin responsabilidad para (nombre de la empresa), cuando **EL CLIENTE** incurra en mora de los saldos vencidos, por un lapso superior a los sesenta días, pudiéndose en este realizar la penalidad por pago tardío establecida, sin perjuicio de la acción judicial que pudiese iniciarse al efecto. Además, en general será causa de determinación sin responsabilidad para (nombre de la empresa), cualquier incumplimiento por parte del CLIENTE, de las disposiciones contenidas en el presente instrumento. El presente contrato se podrá dar por terminado unilateralmente sin responsabilidad para EL CLIENTE, cuando (nombre de la empresa), incurra en incumplimiento de las obligaciones contenidas en el presente instrumento.

LÍMITES DE RESPONSABILIDAD DE (nombre de la empresa).

(Nombre de la empresa), no se hace responsable por daños en los bienes arrendados, después que esto haya sido probados y dejados en perfecto funcionamiento al momento de hacer la entrega, así también, no se hará responsable por daños ocasionados por desastres naturales, cortes prolongados de energía eléctrica, hostilidades, actividades de guerra, actos de negligencia o sabotajes provenientes de terceras personas, ni por fuerza mayor ni por caso fortuito.

SUSCRIPCIÓN DEL PAGARÉ

EL CLIENTE suscribirá _____ letras de cambio/pagarés, cuyos montos serán el valor de cada uno de los pagos mensuales estipulados en el presente contrato. Este título valor será utilizado única y exclusivamente como garantía de los compromisos económicos que EL CLIENTE, adquiere mediante la suscripción del presente contrato, para responder de sus obligaciones económicas a favor de (nombre de la empresa), los cuales serán utilizados en caso de acción judicial. La garantía que otorgue EL CLIENTE le será devuelta el mismo día que efectúe su pago mensual y que corresponde específicamente a dicho periodo pagado. El último pagaré/letra de cambio que corresponde al último pago del plazo contratado le será devuelta dentro de los treinta días posteriores a la terminación del presente contrato o sus prorrogas, luego de la cancelación total de los saldos que el cliente tenga incluyendo las sumas cargadas en conceptos de pagos tardíos.

OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL CLIENTE**SON DERECHOS DEL CLIENTE:**

Presentar personalmente al departamento de garantías de (nombre de la empresa), quejas por deficiencias en la calidad de cualquiera de los artículos entregados en arrendamiento.

Al terminar prematuramente el presente contrato de modelo unilateral, asumiendo los efectos jurídicos que ello ocasiona según los términos del presente contrato. A gozar de las garantías ofrecidas por los fabricantes de los bienes adquiridos.

SON OBLIGACIONES DEL CLIENTE:

Pagar puntualmente por el arrendamiento, según los términos del presente contrato. Pagar un recargo de factura cuando se efectúe el pago tardío, esto es, posterior a la fecha de vencimiento de la misma según en ella se estipula. Suministrar un mantenimiento preventivo y por su propia cuenta a los bienes arrendados con promesa de venta para que estos se mantengan en buenas condiciones de funcionamiento. No subarrendar, ni ceder sus derechos, ni entregar en comodato a terceras personas los bienes adquiridos en el presente contrato.

Cuando EL CLIENTE tomare la decisión de devolver el bien adquirido en arrendamiento con promesa de venta deberá hacerlo personalmente y únicamente en el departamento de créditos de (nombre de la empresa), si antes de que venciere el plazo de pago de los bienes adquiridos en arrendamiento con promesa de venta, EL CLIENTE tomare la decisión de devolver dichos bienes, entonces queda obligado además de devolver dichos bienes, a terminar de cancelar el CINCUENTA POR CIENTO de las cuotas pendientes de pago, siempre y cuando los bienes estuvieran en buen estado de funcionamiento y aprobado dicho estado de buen funcionamiento por parte de (nombre de la empresa), caso contrario, si los bienes adquiridos en arrendamiento con promesa de venta ya no se encuentran en buen estado de funcionamiento, de acuerdo al dictamen técnico elaborado por parte de (nombre de la empresa), no se aceptará dicha devolución AL CLIENTE, y tendrá que terminar de cancelar todas las cuotas que estuvieran pendientes de pago y de acuerdo a las condiciones del presente contrato.

Entregar los bienes arrendados con promesa de venta, SIN Oponerse, a la decisión de (nombre de la empresa), de recuperarlos por medio de DECOMISO PERSONAL, cuando el motivo fuere la mora en el pago de DOS CUOTAS consecutivas o acumuladas, convenidos dentro del presente contrato, sin necesidad de que le sea restituido pago alguno hecho con anterioridad al decomiso de los bienes, por parte de (nombre de la empresa), ya que se tendrá por justo pago el uso de bienes arrendados y usados con anterioridad.

DERECHOS DE (nombre de la empresa),

SON DERECHOS DE (nombre de la empresa),

(Nombre de la empresa), podrá dar por terminado el contrato, sin responsabilidad alguna de su parte, en caso de que EL CLIENTE tenga DOS CUOTAS pendientes de pago, y en cuyo caso podrá recuperar los bienes arrendados con promesa de venta, sin necesidad de orden judicial.

Entregar al CLIENTE la factura de cancelación por cada pago mensual que EL CLIENTE efectúe. Cuando se tratare del pago por parte del CLIENTE de la última cuota contratada, entonces será obligación de (nombre de la empresa), entregar la cancelación de los bienes adquiridos en arrendamiento en un lapso de TREINTA DÍAS, en dicha cancelación se acreditará AL CLIENTE como propietario de los bienes adquiridos.

Gestionar con plenitud ante los fabricantes o proveedores, los reclamos hecho por EL CLIENTE, ya se por daños o desperfectos de fabricación de los bienes entregados en arrendamiento y devolverlos AL CLIENTE, debidamente reparados y en buenas condiciones de uso o bien reemplazarlos por bienes nuevos y con las mismas características de los bienes contratados originalmente, cuando los bienes ya no tengan reparación.

IMPUESTOS

(Nombre de la empresa), aplicará a los facturas de cobro los montos correspondientes al Impuesto al Valor Agregado (IVA), y cualquier otro que estipule la ley en el futuro.

F. _____
Representante Legal o Apoderado

F. _____
Cliente

ANEXO N° 3 – 2: CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

N° _____

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

Generalidades del Trabajador

Nombre del Trabajador: _____
Edad: _____
Estado Civil: _____
Profesión u Oficio: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Nacionalidad: _____
Número de D.U.I.: _____
Extendido en: _____
Beneficiarios: _____

Generalidades del Contratante Patronal

Nombre: _____
Edad: _____
Estado Civil: _____
Profesión u Oficio: _____
Domicilio: _____
Residencia: _____
Número de D.U.I.: _____
Nacionalidad: _____
Extendido en: _____

En Representación de: _____ (Razón Social o Nombre del Patrono)
Nosotros: _____ (Nombre del Contratante Personal) y _____ (Nombre del Trabajador)

De las generales arriba indicadas y actuando en el carácter que aparece expresado, convenimos en celebrar el presente contrato.

a) CLASE DE TRABAJO O SERVICIO

El trabajador se obliga a prestar sus servicios al patrono como: _____ (nombre del cargo) _____. Además de las obligaciones que le impongan las leyes laborales y sus reglamentos, el contrato colectivo si lo hubiera y el reglamento interno de trabajo tendrá como obligaciones propias de su cargo las siguientes: LAS INHERENTES A SU CARGO Y LAS QUE INDIQUE SU JEFE.

b) DURACIÓN DEL CONTRATO Y TIEMPO DEL SERVICIO

El presente contrato se celebra por: _____. (Por tiempo indefinido, plazo u obra si es por tiempo o plazo determinado indicar la razón que motiva al plazo). A partir del: _____. Cuando la iniciación del trabajo haya procedido a la celebración del presente contrato, el tiempo que se computará a partir del: _____ (Día / mes / año) _____. Fecha desde la cual el trabajador presta servicios al patrono sin que la relación laboral se haya disuelto. Queda estipulado para trabajadores que los primeros 30 días serán de prueba y dentro de ese término cualquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato sin expresión de causa ni responsabilidad alguna.

c) LUGAR Y PRESTACIÓN DE SERVICIO Y ALOJAMIENTO

El lugar de prestación de los servicios será: _____ (Dirección) _____ o el que le designe la Empresa y se le comunique cualquier cambio con 30 días de anticipación, el empleado podrá ser transferido internamente temporal o definitivo dentro del país conforme a las políticas que para ello tiene establecido la Empresa, esto se llevará a cabo siempre y cuando no implique que desmejore en las condiciones del trabajo. El Trabajador tendrá derecho a pago de viáticos en caso que tenga que viajar a laborar en un lugar distinto de donde se ha contratado. El trabajador habitará en su casa dado que la empresa no proporciona alojamiento.

d) HORARIO DE TRABAJO

De lunes a viernes de: ____ AM a ____ M y de ____ PM a ____ PM y
Sábados de: _____ AM a _____ PM.

Ocho horas diarias con semana laboral de 44 horas sujeto a cambio de horarios.

Únicamente podrá ejecutarse trabajos extraordinarios de común acuerdo entre el empleador y el trabajador y en forma ocasional.

e) SALARIO. PERIODO Y LUGAR DEL PAGO

El pago se hará Quincenalmente (o mensualmente) con las deducciones establecidas por el Código de Trabajo, la Ley del ISSS, AFP, Ley de Impuesto Sobre la Renta y demás deducciones que establezcan las leyes correspondientes.

El salario que recibirá el trabajador por sus servicios será la suma de _____ 00/100 dólares (\$) mensualmente o quincenalmente.

(Indicar la forma de remuneración, por tiempo, por unidad de obra, por tarea, por comisión, etc.) Y se pagará en la ciudad de _____ (lugar de pago: ciudad, casa, oficina, o cualquier otro medio de pago)

Dicho pago se hará de la manera siguiente: Quincenalmente (o mensualmente) con las deducciones de la ley, (mensual, por planilla, recibo de pago, etc.).

f) HERRAMIENTAS Y MATERIALES

El patrono suministrará al trabajador las herramientas, materiales siguientes: (las necesarias para el buen desempeño del trabajo), y que se entregaran en perfecto estado (estado y calidad), en su lugar de trabajo y deben ser devueltos así por el trabajador cuando sea requerido al efecto por sus jefes inmediatos, salvo la disminución o deterioro causados por caso fortuito o fuerza mayor, por la acción del tiempo, o por el consumo y normas de uso de los mismos.

g) En el presente contrato individual de trabajo se entenderá incluido según el caso los derecho y deberes laborales establecidos por las leyes y reglamentos de trabajos pertinentes por el reglamento interno y por el de los contratos colectivos de trabajo que celebre el patrono; los reconocidos en las sentencias que resuelvan conflictos colectivos de trabajo en la Empresa los consagrados por la costumbre.

h) El empleado conforme al Código de Trabajo y las leyes respectivas, no podrán relevar, divulgar o informar a terceros sobre las operaciones de la Empresa. En caso que lo hiciera se dará por terminado el presente contrato de trabajo y se aplicaran las sanciones correspondientes conforme a derechos que procedan.

i) El empleado que desarrolle o efectúe mejoras a los procedimientos, formas de trabajo, sistemas, etc., establecidos por la Empresa será propiedad de la misma y no podrán transmitirlos, ocultarlos o hacer uso de ellos para su beneficio o de terceros; de hacerlo así se aplicará lo estipulado en la cláusula h).

El trabajador tiene la obligación de informar al patrono de cualquier cambio que tenga de residencia, estado civil, número telefónico, etc. en las próximas 72 horas.

j) El trabajador tiene la obligación de informar al jefe inmediato de cualquier enfermedad crónica, transmisible que padezca y pueda poner en peligro la seguridad de él y las personas que trabajan con él o la seguridad de los bienes de la Empresa, con toda celeridad.

k) En fe de lo cual firmamos el presente documento por triplicado en la Ciudad de San Miguel, _____
(día / mes / año.)

Patrono o Representante

Trabajador

Testigo

Testigo de identificación



Original: Expediente
Duplicado: Empleado
Triplicado: MINTRAB

ANEXO N° 3 – 3: 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

Jefe de Contabilidad

Nombre y Firma: _____

Original: Encargado del Fondo

ANEXO N° 3 – 4: CHEQUE COMPROBANTE (VOUCHERS)

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: DUI:
-----------	----------	------------	---------------------------------

ANEXO N° 3 – 5: 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				\$	\$

ELABORADO POR

REVISADO POR

ANEXO N° 3 – 6: ARQUEO DE CAJA

NOMBRE DE LA EMPRESA

ARQUEO DE CAJA

Fecha de Inicio

Hora de Finalización

Lugar y Fecha

DETALLE DE EXISTENCIAS

DESCRIPCIÓN		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 N° 3 – 7: RECIBO DE INGRESO A CAJA

RECIBO DE INGRESO A CAJA

N°. _____

POR \$ _____

RECIBIMOS DE _____

CLIENTE N° _____ CONTRATO N° _____

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 N° 3 – 8: SOLICITUD DE LIQUIDACIÓN Y REESTABLECIMIENTOS
DE FONDO A CAJA CHICA**

NOMBRE DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE LIQUIDACIÓN Y REEMBOLSO DE FONDO A CAJA CHICA
N° _____

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

N° DE VALES Y COMPROBANTE	NOMBRE USUARIO	CONCEPTO DEL GASTO	VALOR
TOTAL DE EGRESOS			\$

_____ _____ _____ _____
Encargado del Fondo Gerente General Contador Recibido

Original: Voucher
Duplicado Encargado del Fondo

ANEXO N° 3 – 9: PAGARÉ

PAGARÉ

N°. _____

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 (emos) 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

ANEXO N° 3 – 10: LETRA DE CAMBIO

LETRA DE CAMBIO

ACEPTADO	Fecha _____	LETRA DE CAMBIO	
	Pagadera en _____	SIN PROTESTO	
	Ciudad o Lugar donde será pagada _____	N° _____	_____ Ciudad o Lugar
	El Banco aquí mencionado queda autorizado por la presente a pagar esta aceptación a su vencimiento y a cargar su importe a la cuenta del aceptante sin previo aviso ni otra formalidad.	El día _____ de _____	_____ Fecha de vecimiento
	Firma del Aceptante _____	Paguese a la orden de _____	
		La Cantidad de _____	
		La obligación del aceptante de la presente se origina de operaciones mercantiles entre el librador y el librado, según Contrato (o Factura) de fecha _____	
		El librado puede aceptar esta letra pagadera en cualquier Banco del país que el designe al aceptarla _____	
		A _____	
		Nombre del Librado	
		_____ Domicilio	_____ Firma del Librador

ANEXO N° 3 – 12: CARTA RECORDATORIO DE PAGO

CARTA RECORDATORIO DE PAGO

Sr. (a) _____

Domicilio _____

PRESENTE:

Le recordamos que a la fecha tiene usted vencidas _____ cuotas, de \$ _____ cada una más intereses moratorios, las cuales hacen un total de \$ _____ correspondientes a la Factura No. _____ por la compra de _____ .urge sean liquidadas, en el término de _____ horas, caso contrario siguen generando intereses moratorios, que afectaran a su economía y a su buen crédito.

Atentamente:

Nombre del empleado

Jefe de Créditos

ANEXO N° 3 – 13: REPORTE MENSUAL DE CRÉDITOS CANCELADOS

REPORTE MENSUAL DE CRÉDITOS CANCELADOS

MES _____ AÑO _____

Cliente	N° de Contrato	Fecha de Adquisición	Fecha Ultima de pago	Plazo Establecido	Monto	Clasificación

OBSERVACIONES: _____

Cuentas por Cobrar

Contador

ANEXO N° 3 – 14: ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

NOMBRE DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS

N°	CLIENTES	N° Correlativo	Total Crédito	No Vencidas	VENCIDAS				
					30 Días	60 Días	90 Días	120 Días	Mayor a 120
			\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Total Cartera			\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

HECHO POR

REVISADO POR

ANEXO N° 3 – 15: SOLICITUD DE COMPRA

SOLICITUD DE COMPRA

N° _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE COMPRA

Fecha: _____

Cantidad	Descripción	Destino	Valor	Existencia

Jefe de Departamento: _____ **Gerente General:** _____

Departamento de Compras

Original: Encargado de Compras
Duplicado: Depto que solicita

ANEXO N° 3 – 17: QUEDAN

NOMBRE DE LA EMPRESA

QUEDAN

N° _____

QUEDAN EN NUESTRO PODER FACTURAS PARA SU REVISION

N° _____

Por Valor de \$ _____

Total _____

De la Compañía: _____

Fecha de Pago: _____

San Miguel, ____ de _____ de 200____

Vo. Bo.

Autorizado

Original: Proveedor
Duplicado: Comprobantes de Compra

ANEXO Nº 3 – 19: REQUISICIÓN DE MERCADERÍA

REQUISICIÓN

Nº _____

NOMBRE DE LA EMPRESA

ORDEN DE REQUISICIÓN

Código	Descripción	Unidades	Cantidad		Precio Unitario	Importe
			Pedido	Entregado		
						\$

Aprobado por: _____ **Fecha:** _____
Entregado por: _____ **Recibido por:** _____

Original: Inventario
 Duplicado: Depto que solicita

ANEXO N° 3 – 20: TARJETA DE ACTIVO FIJO

NOMBRE DE LA EMPRESA

N° _____

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 N° 3 – 21: RESPONSIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA

RESPONSIVA

N° _____

Fecha: _____

Por medio de este medio me hago responsable del adecuado y bien uso de los siguientes Artículos que (Nombre de la Empresa), me entrega para el desempeño de mis labores.

Cant.	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
		\$	\$
			\$

Así mismo me comprometo a cancelarlos en su totalidad si estos son extraviados.

Entrega

Recibe

Original: Expediente
Duplicado: Empleado

ANEXO N° 3 – 22: SOLICITUD DE TRANSFERENCIA DE ACTIVO FIJO

NOMBRE DE LA EMPRESA

N°. _____

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 N° 3 – 23: 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 N° 3 – 24: SOLICITUD DE REPARACIÓN DE MERCADERÍA

NOMBRE DE LA EMPRESA

N° _____

SOLICITUD DE REPARACIÓN DE MERCADERÍA

Fecha _____

Departamento solicitante _____

Nota de envío N° _____ (cuando se entregue el artículo) _____.

Sírvase efectuar los trámites necesarios para la reparación de los siguientes artículos:

Cant.	Artículo	Modelo	Serie	Observación

Autorizado

Depto Solicitante

Depto Compras

Original: Compras
Duplicado: Depto solicitante

ANEXO N° 3 – 25: NOTA DE ENVÍO

NOMBRE DE LA EMPRESA

NOTA DE ENVÍO

N° _____

Fecha _____
De _____
Para _____ F _____

CANT	DESCRIPCIÓN	MODELO	SERIE
concepto			

Enviado

Recibido

Original: Contratante
Duplicado: Departamento

ANEXO N° 3 – 26: NOMINA

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

ANEXO N° 3 – 27: ACCIÓN DE PERSONAL

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 N° 3 – 28: RECIBO DE SUELDO

NOMBRE DE LA EMPRESA
RECIBO DE PAGO DE SUELDO

RECIBO DE SUELDO CORRESPONDIENTE A _____ DE _____ 200__.

NOMBRE DEL EMPLEADO-----

CARGO-----

	SUELDO	DÍAS
	MENSUAL	TRABAJADOS
	\$	

REMUNERACIONES

SUELDO	
HORAS EXTRAS	
HORAS NOCT.	
TOTAL	\$

DEDUCCIONES

ISSS	
AFP	
ISR	
FSV	
OTROS	
TOTAL	\$

LIQUIDO A RECIBIR----- **\$**

SAN MIGUEL, _____ DE _____ DE 200__.

RECIBÍ CONFORME

Original: Archivo de recibos
Duplicado: Empleado

**ANEXO N° 3 – 29: CARTA DE AUTORIZACIÓN A CARGO A LA CUENTA
CORRIENTE**

**AUTORIZACIÓN DE CARGO A CUENTA CORRIENTE POR PAGO DE
SUELDOS**

San Miguel, _____ de _____ de 200__.

Sr. _____

Gerente General

Banco _____

PRESENTE

Yo, _____ actuando en mi calidad de representante legal (propietario) de _____, por medio de la presente autorizo al banco _____, para que realice cargo a la cuenta corriente N° _____, por la suma de _____ (\$), correspondiente al pago de planilla del mes (1ª. ó 2ª. quincena) de 200__, según detalle anexo a la presente, el cual deberá ser abonado a la cuenta de ahorro de cada empleado.

Sin ningún otro particular.

Atentamente:

Representante Legal

ANEXO N° 3 – 30: LIQUIDACIÓN DE EFECTIVO DIARIO

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

DESCRIPCIÓN		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 N° 3 – 31: TARJETA MARCADOR POR QUINCENA¹⁷

Código _____ Nombre: _____ Departamento: _____							
Horas Regulares		Horas Extras		Horas Tardías			
Observaciones: _____ _____ Mes _____ Año: _____							
	MAÑANA		TARDE		EXTRA		
	Entrada	Salida	Entrada	Salida	Entrada	Salida	
F. _____							

¹⁷ La Tarjeta Marcador las hay de muchas variedades, estas dependen del tipo de Reloj Marcador que se use.

ANEXO N° 4 CUESTIONARIO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

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

Razón o Denominación Social: _____
Dirección: _____

OBJETIVO: Recolectar la información necesaria para el Diseño de un Sistema de Control Interno bajo el enfoque COSO II, para las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel.

INDICACIÓN: Marque con una "X" la opción que considere aplican en su empresa.

1. ¿La empresa posee organigrama?
Si _____
No _____
N/A _____
2. ¿Qué tipo de administración posee la empresa?
Junta Directiva _____
Administrador Único _____
Gerencia _____
3. ¿Cuántas sucursales posee la empresa?
1 – 3 _____
4 – 6 _____
7 – 9 _____
Más de 9 _____
4. ¿Conoce el nuevo enfoque de Control Interno (COSO)?
Si _____
No _____
N/A _____
5. ¿Le gustaría implementar el Control Interno en base al modelo COSO?
Si _____
No _____
N/A _____
6. ¿Brinda todas las prestaciones legales la empresa al personal?
Si _____
No _____
N/A _____
7. ¿Qué tipo de planes tiene la empresa?
Estratégicos _____
Operativos _____
Otros _____
8. ¿Cuál es el porcentaje de ventas anuales al crédito?
1 – 30% _____
31 – 60% _____
Más del 60% _____

9. ¿Qué medidas toma cuando no se alcanzan las metas propuestas?
- Promociones _____
- Incentivos al personal _____
- Reducción de personal _____
- Otros _____
10. ¿Cuáles son los principales riesgos que enfrenta la empresa?
- Financiero _____
- Competencia _____
- Legales _____
- Pérdida de inventario _____
- Porcentaje de incobrabilidad elevado _____
11. ¿Cuenta con un plan para minimizar los riesgos?
- Si _____
- No _____
- N/A _____
12. ¿Existe segregación de funciones en los diferentes departamentos de la empresa?
- Si _____
- No _____
- N/A _____
13. ¿Existen niveles de autorización en la empresa?
- Si _____
- No _____
- N/A _____
14. ¿Existen formularios y/o documentos para las funciones financieras y administrativas de la empresa?
- Si _____
- No _____
- N/A _____
15. ¿Recibe informes financieros y administrativos?
- Si _____
- No _____
- Frecuencia, Especifique _____
16. ¿Se comunica a todo el personal las disposiciones de la administración?
- Si _____
- No _____
- N/A _____
17. ¿Qué tipo de auditor posee la empresa?
- Interno _____
- Externo _____
- Fiscal _____
- Todos los anteriores _____
18. ¿Cada cuanto tiempo efectúa supervisión en la empresa?
- Semanal _____
- Mensual _____
- Trimestral _____
- Semestral _____
- Anual _____