

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN
BASE AL MODELO COSO-ERM, APLICADO A LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS
DEDICADAS AL COMERCIO DE PAPEL UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR.”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PRESENTADO POR:
HERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ, JUAN CARLOS
GARCÍA, MARÍA ESTELA
DÍAZ ROMERO, JUAN JOSÉ

PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

ABRIL DE 2014

SAN SALVADOR, EL SALVADOR CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	: Licenciado Luis Felipe Gutiérrez López
Jurado Examinador	: Licenciado Jorge Alberto Ramírez Monterrosa Licenciado Daniel Nehemías Reyes López Licenciado Carlos Ernesto Ramírez

Abril de 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: por brindarme la fortaleza necesaria y lograr vencer los obstáculos que encontré en el camino.

A MI MADRE: Andrea Hernández, por brindarme su apoyo incondicional en mi formación.

A MIS HIJOS: Katherine Xiomara y Cristian Alexander, por ser la inspiración que guiaron mis decisiones.

A MI ESPOSA: Carmen Elena Valiente, por brindarme su amor, comprensión y apoyo incondicional.

A TODA MI FAMILIA: por ser parte fundamental en mi vida y el apoyo incondicional que nunca faltó.

A MIS COMPAÑEROS: por su dedicación en la elaboración de este trabajo.

A MIS AMIGOS: docentes y asesores, piezas claves que guiaron mis pasos en la formación profesional.

Juan Carlos Hernández Domínguez

A DIOS: por guiar mi vida según su voluntad y por brindarme sabiduría y fortaleza para vencer los obstáculos encontrados.

A MI MADRE: por darme el mejor regalo que es la vida, y por apoyarme incondicionalmente en todos aquellos momentos difíciles por los que he atravesado.

A MI FAMILIA: por todo el apoyo para realizar mis estudios.

A MIS COMPAÑEROS: por la dedicación en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A MIS AMIGOS: por su apoyo y ayuda sin los cuales no hubiera llegado hasta aquí.

Juan José Díaz Romero

A DIOS Y A LA VIRGEN SANTÍSIMA: por ser mi guía, darme las fuerzas y sabiduría necesaria para concluir ésta carrera.

A MI FAMILIA: por su apoyo incondicional; especialmente a mi tío Mario, a mi abuelita, a mi tía Sara y a mi madre.

A MI NOVIO: Diego Hernández por brindarme su apoyo, amor y comprensión en la elaboración de éste trabajo.

A MIS AMIGOS: docentes y asesores por brindarme su apoyo para concluir este trabajo.

A MIS COMPAÑEROS: por su dedicación y esfuerzos para la elaboración de éste trabajo

María Estela García

ÍNDICE

Contenido	Página #
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL	
MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.1.1 Antecedentes del comercio del papel	1
1.1.2 Reseña de la micro y pequeña empresa ante la administración del riesgo.	1
1.1.3 Antecedentes de la administración de riesgo en El Salvador	3
1.2 CONCEPTOS	4
1.3 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGOS.	4
1.3.1 Objetivos de la administración de riesgos	5
1.3.2 Dirección y compromiso	6
1.4 COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS	7
1.5 BENEFICIOS DEL COSO- ERM	8
1.6 MARCO TÉCNICO Y LEGAL	9
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1 TIPO DE ESTUDIO	14
2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS	14
2.3 UNIVERSO Y MUESTRA	14
2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN	14
2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	14
2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS	15
2.7 DIAGNÓSTICO	15
CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR RIESGOS CON BASE AL MODELO COSO-ERM APLICADO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS ENTIDADES COMERCIALIZADORAS DE PAPEL.	
3.1 PROPUESTA	18
3.1.1 Generalidades	18
3.1.2 Objetivos de la propuesta	18
3.1.3 Importancia de la propuesta	18
3.1.4 Justificación de la propuesta	19
3.1.5 Estructura de la propuesta	20
3.2 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO	21

3.2.1	Fase I – Plan	21
3.2.2	Fase II - Evaluación de políticas y control interno con base a COSO-ERM	23
3.2.3	Fase III - Matriz de riesgos y criterios de evaluación	26
3.2.4	Fase IV - Aplicación y resultados de COSO-ERM	51
	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1	CONCLUSIONES	94
4.2	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ANEXOS	97
	Anexo No. 1: Universo de la Muestra	
	Anexo No. 2: Normas Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)	
	Anexo No. 3: Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	
	Anexo No. 4: Base legal	
	Anexo No. 5: Glosario	
	Anexo No. 6: Encuesta y resultados	
	Anexo No. 7: Análisis de Riesgo	
	Cuadro No. 1: Normativa técnica	
	Cuadro No. 2: Normativa legal	
	Cuadro No. 3: Ponderación de probabilidad e impacto de riesgo	
	Cuadro No. 4: Escala de medición de riesgos	
	Cuadro No. 5: Matriz de riesgos	
	Cuadro No. 6: Identificación de eventos	
	Cuadro No. 7: Análisis de riesgos	
	Cuadro No. 8: Respuestas a los diferentes riesgos	
	Cuadro No. 9: Ficha de administración de efectivo y equivalentes de efectivo.	
	Cuadro No. 10: Ficha de administración de cuentas por cobrar	
	Cuadro No. 11: Ficha de administración de compras	
	Cuadro No. 12: Ficha de administración de inventario	
	Cuadro No. 13: Ficha para administrar el activo fijo	
	Cuadro No. 14: Ficha de administración de proveedores	
	Cuadro No. 15: Ficha de administración de cuentas por pagar	
	Cuadro No. 16: Ficha de administración de recursos humanos	
	Cuadro No. 17: Ficha de administración de aspectos legales y fiscales	
	Figura No.1: Esquema de la propuesta	

- Figura No. 2: Desarrollo de la fase número 1 de la propuesta
- Figura No. 3: Esquema del modelo COSO-ERM
- Figura No. 4: Estructura organizacional
- Figura No. 5: Flujograma de efectivo y equivalentes de efectivo
- Figura No. 6: Flujograma de bancos
- Figura No. 7: Flujograma de cuentas por cobrar
- Figura No. 8: Flujograma de compras
- Figura No. 9: Flujograma de inventarios
- Figura No. 10: Flujograma de activos fijos
- Figura No. 11: Flujograma de proveedores
- Figura No. 12: Flujograma de cuentas por pagar
- Figura No. 13: Flujograma de recursos humanos
- Figura No. 14: Flujograma de aspectos legales y fiscales

RESUMEN EJECUTIVO

La incertidumbre está directamente relacionada a eventos negativos y positivos comúnmente conocidos como riesgos y oportunidades, cuyos efectos pueden erosionar o aumentar el valor de la entidad. La gestión de riesgos es un proceso que permite a la dirección optar por oportunidades asociados a la minimización de su impacto, mejorando así la capacidad de lograr los objetivos estratégicos.

Se maximiza el valor cuando la dirección establece una estrategia y objetivos para encontrar un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento y rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientemente a fin de lograr los objetivos de la entidad.

La investigación surge a partir de la necesidad de aportar al sector comercio de papel, un documento que constituye una fuente de información que les permita desarrollar una labor más efectiva en el proceso de gestión y administración de riesgos.

Para lograr lo expuesto anteriormente, fue necesario trazar objetivos cuya consecución repercuten en la finalidad de la investigación. El objetivo principal consiste en proponer a las micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio de papel el uso de procedimientos para la identificación, valoración, gestión y administración de riesgos como una herramienta, lo que implicó efectuar inicialmente una labor de campo, utilizando un cuestionario para indagar sobre la metodología que actualmente utilizan en este campo los administradores, lo que permitió determinar la situación actual de dichas empresas para finalmente diseñar el presente modelo.

El método utilizado para el desarrollo del trabajo fue el hipotético deductivo, ya que éste permitió relacionar el estudio bibliográfico y la de campo. Dichas investigaciones se realizaron en 19 empresas que fueron seleccionadas del total que se encuentra inscrito en la DIGESTYC en el departamento de San Salvador. Se encuestó a los gerentes de dichas empresas, que representan el cien por ciento del universo en estudio.

Considerando los resultados obtenidos en el análisis, se plantean recomendaciones que sugieren a las compañías fomentar la adopción de un enfoque de gestión de riesgos, así como aplicar los lineamientos

técnicos necesarios, que les permita beneficiarse de los resultados de manera efectiva y eficiente ante la incertidumbre de riesgo, sin tener que incurrir en altos costos de capacitación y adopción.

A partir de la información recabada acerca de cómo las entidades efectúan la gestión y administración de riesgos, se identificó la carencia políticas y conocimientos técnicos para la aplicación de procedimientos efectivos relacionados con la identificación y evaluación de riesgos. Concluyendo que la evaluación de riesgos que realizan las empresas abordadas, carece de las consideraciones técnicas necesarias y que la metodología utilizada para esta actividad no es la más apropiada, limitándola a generar un aporte valioso que contribuya de manera significativa al logro de los objetivos trazados por las compañías.

INTRODUCCIÓN

Las condiciones en que las empresas se desarrollan actualmente, exigen cada vez más un riguroso estudio del conjunto de riesgos que afrontan, para evaluar y mejorar la toma de decisiones corporativas.

En la práctica no es posible eliminar la incertidumbre de que ocurra o no un evento antes de tomar una decisión, no obstante el éxito empresarial está condicionado a que se logre modificar las opiniones iniciales tratando de hacerlas con menos riesgos.

En la actualidad hablar de riesgos es un muy común por la mayoría, pero la temática es abordada de superficial, por lo que se hace necesario tener bien claro: ¿Qué es riesgo?, ¿Cómo identificarlo?, ¿Cómo prevenirlo?, ¿Qué medidas tomar para disipar los impactos de éstos?, ¿Cuáles son las ventajas de estar preparado ante la presencia de éstos?

El presente estudio fue realizado a las micro y pequeñas entidades dedicadas a la comercialización de papel ubicadas en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador, y contiene los elementos necesarios para una debida administración y gestión de riesgos; aborda la respuesta a interrogantes que surgen ante la presencia de eventos negativos e inesperados, con el objeto de proponer alternativas que ayuden a enfrentar las amenazas y tener ventaja ante la presencia de cualquier tipo de riesgo.

El documento contiene cuatro capítulos en los cuales se detallan los aspectos básicos que ayudarán a los usuarios a comprender de manera sencilla y práctica cada proceso realizado:

El capítulo I contiene la información bibliográfica sobre los antecedentes del sector comercializador de papel clasificado como micro y pequeñas empresas, breve reseña histórica acerca de la administración del riesgo, así como definiciones básicas para comprender el desarrollo del tema, también posee la sustentación teórica, técnica y legal que recae sobre la investigación, un detalle de los principales problemas que muestra el sector en estudio. El objetivo de la administración de riesgos pretende demostrar a los usuarios la importancia de minimizar los riesgos que enfrentan las micro y pequeñas empresas comercializadoras de papel, seguidamente se presenta los componentes de la gestión de riesgos con base al modelo COSO ERM y los beneficios del mismo.

En el capítulo II se establece la metodología empleada en la investigación; en la cual se incluye el tipo de estudio realizado, las unidades de análisis, contiene el universo de estudio, la hipótesis con sus respectivas variables, también se presenta los instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación. El sistema de procesamiento de la información que se utilizó es el software IBM SPSS Statistic versión 21, así mismo se presenta el análisis e interpretación de los datos procesados y el diagnóstico de la investigación, donde se analiza la situación de las empresas comercializadoras de papel.

El capítulo III comprende la propuesta, el desarrollo del caso práctico desglosado en cuatro fases para mejor comprensión de su contenido. La fase I es el plan general o la manera en que se desarrollará la propuesta; en la fase II se evalúa el control interno; la fase III contiene matriz de riesgos y criterios de evaluación; la fase IV es la aplicación de COSO-ERM, incluyendo las generalidades, objetivos, importancia, justificación, estructura y desarrollo de la propuesta.

El capítulo IV contiene las conclusiones y recomendaciones del análisis efectuado por el grupo en torno al tema y de las interrogantes planteadas al comienzo de la investigación.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO, TÉCNICO Y LEGAL

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Antecedentes del comercio del papel

El comercio se originó desde que el hombre tuvo la necesidad de intercambiar el excedente originado de la cosecha, caza y cría de animales por artículos que no tenía. En las sociedades primitivas se realizaba para obtener bienes de subsistencia, cuando las tribus dedicadas a la ganadería necesitaban granos para alimentarse, entonces intercambiaban pieles por trigo, papas, entre otras cosas.

En un inicio el intercambio era directo, producto por otros bienes; luego se fueron adoptando algunos de éstos como tipo de moneda tales como: pescado, sal ganado, entre otros. Los pipiles utilizaban la semilla de cacao como moneda en sus actividades comerciales; después se utilizaban las piedras y metales preciosos, oro y plata y en la actualidad se utiliza el papel moneda, cheques, tarjetas de crédito¹.

Una de las mercaderías principales en toda actividad económica es el papel y sus derivados, por tal motivo, éste ha estado directamente ligado a la actividad económica del país, aportando materiales para elaborar embalajes, periódicos, catálogos, libros, entre otros. También a estado vinculado a nivel cultural y prueba de ello son las artes plásticas, la pintura, manualidades, decoración, entre otros².

Los riesgos en dicho sector son parte natural del proceso de negocios, pero afecta el desarrollo empresarial, y al mismo tiempo, es influenciado por factores internos efecto de la operatividad misma; causando efectos negativos en el cumplimiento de los objetivos planificados.

1.1.2 Reseña de la micro y pequeña empresa ante la administración del riesgo.

En el pasado, los principales peligros y riesgos de negocio se asociaban a los desastres naturales, ahora, primordialmente se imputan acciones y decisiones humanas no sólo por las imprudencias sino en la mayoría de los casos por la incapacidad del ser humano de prever los efectos lejanos de su protagonismo tecnológico y social. Los riesgos ecológicos, nucleares, genéticos, financieros y otros, están relacionados con la civilización, muchos de ellos son difíciles de percibir antes de producirse el daño. Esa es una de las

1 Libre Comercio/Historia del comercio en el mundo/asociación equipo maíz, marzo 2012.

2 Silvie Turner. "Appendices. A Short History of Papermaking." Which Paper?. Ed. Desingn Press. New York: 1991. 114-116

razones por la que en las últimas décadas el riesgo pasa a ser una categoría clave en la condición humana y en las ciencias sociales de nuestro tiempo³.

En la actualidad, las empresas dedicadas al comercio del papel son vulnerables y sufren muchas irregularidades; existen varias razones, pero fundamentalmente que no existe gestión y administración de los riesgos que afectan su normal funcionamiento.

A continuación se mencionan los problemas más comunes que este sector presenta:

- a) La ausencia de políticas para controlar los flujos del efectivo originados por ventas de contado, recuperación de cartera, aportes por parte de los accionistas y/o terceros, tiene como efectos un inapropiado control en este rubro,
- b) En algunas empresas los inventarios no son controlados a través de kárdex, desconociéndose las existencias, costo unitario, deterioro por la inadecuada manipulación, almacenaje, factores ambientales, así como la obsolescencia por poca demanda en el mercado, afectando las utilidades de la empresa,
- c) No contar con perfiles de puestos da lugar a la inapropiada selección del personal, al no considerar experiencia, aptitudes, actitudes de orden moral y profesional; situación que conlleva la inapropiada segregación de funciones. En este caso, el gerente o propietario se convierte en la única persona capaz de tomar decisiones en la organización. Esta conducta desmotiva al personal, alejándolos del compromiso,
- d) Inapropiada seguridad a la información documental y digital que genera la entidad, ocasiona el extravío físico de documentos fiscales y contables y de información digital extracontable. No sólo es necesario administrar las identidades y accesos de los usuarios, sino también controlar el uso de la información confidencial para evitar la fuga de ésta, y que sea mal utilizada por la competencia o terceros,
- e) Los estados financieros son elaborados por cumplimiento legal y no como instrumentos utilizados para la toma de decisiones,
- f) Se carece de plan estratégico del negocio, por tanto; el empresario o directivo no fija correctamente los objetivos en el corto y largo plazo.

El desconocimiento de cómo implementar una metodología preventiva es una falla que se ve una y otra vez. La mayoría de esfuerzos enfocados a adoptar métodos preventivos para la solución de los problemas desde sus cimientos no ha tenido éxito, a causa de enfoques errados, con recursos rigurosamente

³ El auditor y la aplicación del principio de empresa en funcionamiento en entornos de crisis - Belén Toro Marín, Profesora de la Universidad Europea de Madrid y profesional de auditoría.

restringidos y supervisados a distancia por los encargados de la organización, lo que hace difícil establecer su relevancia. El resultado a corto plazo resulta en un esfuerzo intermitente, así como discusiones interminables centradas en entender cuál es el objetivo; mientras que a largo plazo la gestión de riesgos nunca es elevada a un nivel estratégico y está dirigida por silos funcionales dentro de la organización. Por consiguiente, la administración de riesgo es la rama que debe estar en la primera línea de acción en toda organización, para estudiar, analizar y tomar medidas contra los riesgos que puedan afectar a la entidad.

1.1.3 Antecedentes de la administración de riesgo y el papel del enfoque 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 más 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 pública, celebrado en El Salvador, sin embargo con anterioridad a este evento ya se contaba con alguna bibliografía sobre el modelo COSO proveniente de México y de Colombia, así como también muchas compañías transnacionales y gubernamentales con representación en el país estaban y están siendo capacitadas para utilizarlo como herramienta fundamental para el Control Interno.”⁴

El riesgo es ineludible en toda labor empresarial, la actividad económica por definición compromete los recursos presentes a un futuro incierto, haciendo peligrar en determinadas ocasiones la estabilidad financiera de una empresa. En este entorno, el mayor riesgo a enfrentar son las pérdidas que puede acarrear su ocurrencia, siendo la minimización de estas, una de las principales finalidades de la gestión de riesgos.

En la actualidad se han realizado investigaciones relacionadas con la administración de riesgos empresariales, pero con enfoques distintos y sectores diferentes al de la presente investigación. A continuación se mencionan algunas de las investigaciones similares: en el año 2008 en la Universidad de El Salvador, se realizó una investigación titulada “Propuesta para la evaluación de riesgos empresariales como parte del proceso de implementación de un control interno COSO-ERM en la cámara salvadoreña

⁴ Diseño de un sistema de control interno bajo el enfoque coso II para las empresas comercializadoras de electrodomésticos de la ciudad de San Miguel” año 2008
Girón Martínez, Romny Geoffrey y otros

de artesanos". Ese mismo año, también se llevó a cabo una investigación denominada "La importancia de la identificación y evaluación de riesgos bajo el enfoque COSO en la planeación de auditoría interna".

En el año 2010 en la Universidad Dr. José Matías Delgado se llevó a cabo la investigación "Evaluación de riesgo empresarial y de auditoría en la gran empresa privada de El Salvador".

Las investigaciones mencionadas anteriormente están enfocados al área de riesgos, pero dirigido a sectores diferentes del sector comercio de papel, objeto del presente trabajo; por lo que se hace necesario realizar un estudio en la cual se determinen los riesgos que enfrentan las micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio de papel en el municipio de San Salvador.

1.2 Conceptos

Riesgo: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. Éste se mide en términos de impacto y probabilidad.⁵

Control interno: es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para la empresa, diseñadas para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad.⁶

Gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.⁷

1.3 INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN DEL RIESGOS

Considerando que dentro de las operaciones comerciales de una compañía, en ocasiones se suscitan riesgos de negocio, que implican una serie de actividades o eventos inciertos externos (acciones de los competidores, clientes, legisladores, tasas de interés, inflación, eventos naturales catastróficos y otros) e internos (atención al cliente, empleados, cumplimiento de objetivos mediante procesos operativos, uso adecuado de tecnologías, prácticas poco éticas, fraudes, entre otros) que afectan negativamente la

⁵ Normas internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

⁶ Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado COSO

⁷ Normas internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

capacidad de una entidad para realizar exitosamente sus estrategias y alcanzar sus objetivos, es por ello que se hace necesario mantener y aplicar un efectivo control interno, que permita identificar, evaluar y controlar cualquier situación o evento que pueda afectar el logro de la misión de las micro y pequeñas empresas.

La administración de riesgos permite la identificación global o individual de los riesgos con el objetivo de mitigar sus efectos al momento de su realización, dado que su impacto afecta los procesos operativos, la información que la entidad genera, y la estrategia de negocio. Esta labor es tan amplia que implica alinear las estrategias, las actividades, la tecnología, personas y su entorno con el propósito de evaluar y administrar las incertidumbres que la empresa enfrenta al crear valor.

Los procesos de gestión de riesgos deben estar hechos a la medida, alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo, debe considerar factores humanos y culturales (capacidad, percepción e intereses de la gente) que pueden facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.

La entidad debe velar para que lo mencionado en el párrafo anterior permanezca relevante y actualizado, que detecte y responda a los cambios de la empresa. Conocer como ocurren los acontecimientos externos e internos, cambios del contexto, nuevos riesgos que surgen y otros que desaparecen. Así mismo se debe desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la administración del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

Todo lo anterior contribuye a la consecución de objetivos, así como a la mejora de aspectos tales como: seguridad, cumplimiento legal y normativo, entre otros. No debe ser entendida como una actividad aislada, sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización, ya que ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas de acción; trata aquellos aspectos que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.

1.3.1 Objetivos de la administración de riesgos

Cuando la administración del riesgo se implementa y se mantiene, le permite a la entidad⁸:

⁸ ISO 31000

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y proporciona a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los mismos,
- Mejorar la eficacia en el uso de los recursos para el tratamiento del riesgo,
- Identificar oportunamente las amenazas y oportunidades,
- Optimizar la gobernabilidad,
- Establecer una base confiable para la planificación y toma de decisiones,
- Acrecentar la efectividad de los controles implementados,
- Incrementar la eficacia y eficiencia operativo,
- Mejorar el aprendizaje y flexibilidad organizacional,
- Prevenir las pérdidas y controlar los eventos adversos.

1.3.2 Dirección y compromiso

Introducir la gestión de riesgo y garantizar su eficacia, requiere que la dirección de la organización asuma y sostenga un compromiso fuerte y riguroso en la planificación estratégica en todos los niveles, y para lograrlo deberá hacer lo siguiente:

- Definir y aprobar las políticas para la gestión de riesgo;
- Garantizar que la cultura de la organización y la política para cumplir el punto anterior estén alineadas;
- Alinear los objetivos de la administración del riesgo con los objetivos y las estrategias de la organización;
- Supervisar el cumplimiento legal y reglamentario adoptado por la entidad;
- Asignar obligaciones y responsabilidades en los niveles respectivos dentro de la organización;
- Compromiso de asignar los recursos necesarios para la gestionar el riesgo; y
- Analizar que el marco de referencia para observar todo lo antes mencionado sea el más adecuado y en su defecto, realizar el cambio más apropiado a la realidad de la entidad.

La Administración del Riesgo Empresarial (Enterprise Risk Management-ERM) es el proceso por el cual la dirección de una empresa u organización, administra el amplio espectro de los riesgos a los cuales está expuesto (tanto de mercado como operacional) de acuerdo al nivel de riesgo al cual están dispuestos a exponerse según sus objetivos estratégicos.

1.4 COMPONENTES DE LA GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS⁹

La gestión de riesgos corporativos es muy compleja, por tal razón, COSO-ERM realizó una separación de los elementos considerados de mayor relevancia, clasificándolo en ocho componentes relacionados entre sí, que se derivan de la manera en que la dirección conduce la empresa y cómo están integrados en el proceso de gestión. A continuación se describen los siguientes:

- **Ambiente interno:** abarca el talante de una organización y establece la base de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos y el entorno en que se actúa.
- **Establecimiento de objetivos:** los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.
- **Identificación de eventos:** los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos.
- **Evaluación de riesgos:** los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.
- **Respuesta al riesgo:** la dirección selecciona las posibles respuestas - evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos desarrollando una serie de acciones para alinearlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.
- **Actividades de control:** las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo eficazmente.

⁹ COSO ERM

- **Información y comunicación:** la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión:** la totalidad de la gestión de riesgos corporativos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

1.5 BENEFICIOS DE ENFOQUE COSO-ERM¹⁰

Toda entidad opera en un ambiente de riesgos, razón principal del por qué COSO-ERM brinda una serie de aspectos relevantes que le permita a los administradores implementarlo y lograr operar en un ambiente mínimo de riesgos. A continuación se mencionan los más importantes:

- **Una crecimiento, riesgo y rendimiento:** las entidades lo aceptan como parte de la creación y preservación del valor, esperando un rendimiento acorde con el mismo. Aumenta la capacidad para identificar, apreciar y establecer niveles de eventos negativos aceptables que sean compatibles con los objetivos de crecimiento y rendimiento.
- **Alinea el riesgo aceptado y la estrategia:** en su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera lo que la entidad ha aceptado, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- **Mejora las decisiones de respuesta a los riesgos:** la gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar,
- **Reduce las sorpresas y las pérdidas operativas:** las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y las pérdidas asociadas.

¹⁰ Resumen ejecutivo COSO ERM

- Identifica y gestiona la diversidad de riesgos para toda la entidad: cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Provee respuestas integradas a riesgos múltiples: en línea con el punto anterior, los procesos de negocio conllevan gran cantidad de riesgos inherentes y la gestión de riesgos corporativos favorece la elaboración de soluciones integradas para administrarlos.
- Permite aprovechar las oportunidades: mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Racionaliza el capital: la obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su locación.

La experiencia de cada administrador en la gestión de riesgos corporativos, es esencial para alcanzar los objetivos de rendimiento, rentabilidad y prevención en la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar el cumplimiento de leyes, normas, políticas, procedimientos, controles, y consolidar la reputación empresarial. En términos generales, lo anterior ayuda a una entidad a cumplir sus objetivos estratégicos a corto, medio y largo plazo.

1.6 MARCO TÉCNICO Y LEGAL

a) Marco técnico.

El marco técnico incluye la normativa y aspectos que rigen a las micro y pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de papel para su buen funcionamiento; a continuación en el cuadro # 1 se presentan las normas consideradas en esta investigación:

Cuadro No. 1: Normativa técnica

NORMATIVA	
Norma Internacional de Información	Las NIIF para las PYMES son de aplicación general para entidades que no tienen obligación de rendir cuentas públicas, y no cotizan sus instrumentos de

Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades	patrimonio en una bolsa de valores, en tal sentido, están obligadas a elaborar y presentar estados financieros con propósitos de información general. La normativa especifica que la entidad debe hacer una declaración explícita del cumplimiento completo de dicha normativa, y al mismo tiempo, hacer revelaciones en las notas a los estados financieros ¹¹ (anexo No. 2).
COSO ERM	El modelo COSO es la técnica utilizada en la evaluación del riesgo, aplicable a cualquier entidad sin importar su actividad económica.
Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna	Entre las normas de auditoría aplicables se tienen: planificación 2010, gobierno 2110-1, 2110-2, 2110-3, gestión de riesgos 2120, control 2130-1, 2130-A1-1, 2130-A1-2, planificación en base a riesgos 2200-2, objetivos del trabajo en la evaluación de riesgos 2210-, 2210.A1-1 y seguimiento del progreso y proceso de seguimiento 2500-1 y 2500.A1-1 (anexo No. 3).

Fuente: elaborado por el grupo

b) Marco legal

El marco legal contiene las leyes y códigos aplicables a las micro y pequeñas empresas dedicadas al comercio de papel, el cual deben cumplir para evitar infracciones fiscales y lograr ejercer su actividad en el mercado al que pertenecen. A continuación se menciona la normativa jurídica aplicable a éstas.

Cuadro No. 2: Normativa legal

Código de Comercio	El código de comercio establece las obligaciones básicas que todos los comerciantes deben cumplir, sean personas naturales o jurídicas. Dicha disposición la contempla el artículo 411 como la parte básica de cumplimiento (ver anexo No. 4).
Código Tributario	Obligados formales: son obligados formales los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva

¹¹ NIF para las PYMES, Sección 8.7

	<p>(pago del impuesto artículo 85).</p> <p>Dentro de sus obligaciones se mencionan las siguientes: inscripción en registro de contribuyentes (artículo 86), emisión de documentos fiscales (artículo 115-A), las especificaciones de los documentos fiscales los establece el artículo 114 y cada literal corresponde al documento que trate; libros de IVA, los libros deberán cumplir con los requisitos que establece el artículo 141 del mismo código; presentación de declaraciones mensuales (artículo 97), obligación de enterar mensualmente pago a cuenta (artículo 151), presentación de declaraciones anuales (artículo 98), presentación de informes tales como: informe de retenciones (artículo 123), Informe sobre accionistas y utilidades (artículo 124), actualizar dirección e informar cambio de dirección para recibir (artículo 90) e Informe de inventario físico (artículo 142). (Ver anexo 4 para los enunciados anteriores).</p> <p>Las violaciones al código, serán sancionadas por la administración tributaria, según sea el caso, por medio de resolución razonada (artículo 259), incluyendo el cierre temporal, si así fuere necesario (artículo 257) (anexo No. 4).</p>
Ley del Impuesto Sobre la Renta	<p>De acuerdo a la Ley de Impuesto sobre la Renta, las personas naturales y jurídicas obligadas a llevar contabilidad utilizarán el sistema de acumulación para la determinación de los ingresos, costos y gastos (artículo 17 y 24) y por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta (ver anexo 4), obligación a retener impuesto sobre la renta a personal de carácter permanente (artículo 65), obligación de presentar declaración de impuesto anual, retención y del impuesto (artículo 53), obligación de pago y retención impuesto sobre la renta por la prestación de servicios (artículo 156 CT), retenciones del cinco por ciento (5%) por transporte de carga internacional (artículo 158 a) CT), pago de utilidades, tasa para calcular impuesto sobre la renta (artículo 42) y tasa para ganancia de capital (artículo 42) (ver anexo No. 4).</p>

<p>Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicios Municipales de la Ciudad de San Salvador</p>	<p>Esta normativa es de aplicación a los sujetos pasivos, sean personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, principalmente los propietarios (artículo 5).</p> <p>Están obligados a inscribirse en los registros municipales, pagar las tasas por los servicios que ordenen la administración municipal (artículo 10). (ver anexo No. 4). La licencia de funcionamiento anual tendrá una duración de un año (artículo 6 inciso 14, y 34).</p> <p>Las tasas aplicables son: punto 4: Alumbrado público, punto 5: Servicio de aseo, disposición final y saneamiento ambiental (artículo 7 y 27).</p>
<p>Ley Orgánica del Servicio Estadístico Nacional</p>	<p>Son obligados a suministrar datos estadísticos a la Dirección General de Estadísticas y Censos las oficinas del Estado, organismos autónomos, personas naturales y jurídicas domiciliadas o residentes en el país información y no podrán excusarse de ésta obligación (artículo 14).</p>
<p>Ley del Seguro Social</p>	<p>Los patronos están obligados a inscribirse (artículo 8) dentro los diez días siguientes de haber iniciado su actividad económica, (artículos 2, 6 y 8 Reglamento), también, deben inscribir a sus trabajadores dentro de los cinco días siguientes a su contratación (artículo 7, y Artículo 7 del reglamento) (ver anexo No. 4).</p>
<p>Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones</p>	<p>Podrán afiliarse al sistema, todos los salvadoreños domiciliados y los no domiciliados, que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan ingresos, incluyendo los patronos de la micro y pequeña empresa (artículo 9).</p> <p>Los patronos están en la obligación de permitir la afiliación libre al trabajador, si éste último no muestra interés en cumplir su afiliación, el patrono podrá afiliarlo a la institución administradora a la que se encuentre adscrito el mayor número de trabajadores. Caso contrario, deberá pagar con sus propios recursos la totalidad</p>

	de las cotizaciones (13% parte laboral y patronal) (ver anexo No. 4).
Ley de Competencia	<p>Son sujetos obligados a aplicar esta ley son los agentes económicos sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier organismo que tenga participación en las actividades económicas (artículo 2). Se consideran prácticas anticompetitivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer acuerdos con los competidos para fijar precios en la compra y venta de bienes y servicios bajo cualquier forma, • Dividirse el mercado por territorio, volumen de ventas o compras, por clientes o cualquier otro medio. (ver anexo No. 4).
Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles a la Prestación de Servicios	<p>Se aplica a los actos de transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de bienes corporales; incluyendo el autoconsumo (artículo 2). Son contribuyentes los que están clasificados según artículo 22.</p> <p>La tasa de impuesto es del trece por ciento (13%) aplicable sobre la base imponible (artículo 54).</p> <p>Tasa de impuesto para las exportaciones es del cero por ciento (0%) (Artículo 75). Derecho a deducirse el crédito del débito fiscal (artículo 64). Liquidación del impuesto: los contribuyentes deben liquidar el impuesto mensualmente (artículo 93) durante los primeros diez días hábiles del mes próximo, según la disposición de la administración tributaria (ver anexo No. 4).</p>

Fuente: elaborado por el grupo

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio realizado es con enfoque metodológico hipotético deductivo, partiendo de datos generales a específicos, por medio del cual se analizaron situaciones de riesgos que afectan a las micro y pequeñas empresas, considerando para ello el modelo COSO-ERM.

2.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

Se consideraron como unidad de análisis al gerente a cargo de la entidad clasificada como micro y pequeña empresa, dedicada a la comercialización de papel, ubicada geográficamente en el municipio de San Salvador, por ser quienes administran y toman decisiones de todo tipo para el funcionamiento de las mismas.

2.3 UNIVERSO Y MUESTRA

Se consideró como universo de estudio a 19 empresas pertenecientes al sector papelerero (ver anexo 1), clasificadas como micro y pequeñas empresas por parte de la Dirección General de Estadísticas y Censos, ubicadas geográficamente en el municipio de San Salvador.

2.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Se utilizó el cuestionario como el instrumento para la recolección de datos, y conteniendo preguntas cerradas para obtener información relacionada a la investigación de manera sistemática. Para ello se realizaron las siguientes actividades:

- a. Se visitaron las empresas con el propósito de realizar el trabajo de investigación.
- b. La encuesta fue respondida por el gerente administrativo quien ostenta el cargo de mayor rango en la empresa.

2.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La tabulación se realizó utilizando el software IBM SPSS Statistics versión 21, y como herramienta auxiliar se utilizó hoja de cálculo para analizar información que no fue posible obtener a través del aplicativo antes descrito.

2.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS PROCESADOS

A continuación se muestra un detalle de los resultados obtenidos de la investigación realizada, constituida en 13 preguntas con respuestas cerradas para maximizar los resultados, y dicho análisis se encuentra en el anexo No. 6.

2.7 DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO

El análisis se ha efectuado considerando los distintos tópicos de las respuestas obtenidas a través de la encuesta realizada a los responsables de administrar las empresas comercializadoras de papel, logrando obtener información relacionada al conocimiento técnico, empresarial, financiero en la gestión y administración de riesgos.

Los administradores reconocen las deficiencias que presentan sus empresas representadas, así como de la importancia que juega el control interno en la entidad, por tal motivo el 53% lo considera importante para la gestión administrativa y un 79% afirma que ayuda a cumplir con los objetivos institucionales. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican de forma continua, es necesario implementar mecanismos para identificar y minimizar los riesgos específicos asociados con el cambio, por lo tanto es necesario contar con modelos de gestión de riesgo que permitan administrar de mejor manera los riesgos asociados a las actividades de la organización; sin embargo, las empresas de este sector reconocen la ausencia de políticas que no coadyuvan los esfuerzos realizados y optan por utilizar técnicas como la observación y FODA para la identificación de eventos. Pese a que una mínima parte de los encuestados (5%) que afirman conocer modelos para gestionar riesgos como COSO-ERM, COBIT e ISO 31000 éstos no han logrado implementarlos por carecer de políticas definidas en sus entidades. La base de cada actividad de una entidad; es decir, las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por las políticas, seguidas del control interno; por lo tanto ambas son necesarias para garantizar la eficiencia y eficacia en la organización.

El conocimiento empresarial en los administradores es parte esencial para dar diferentes soluciones a problemas que a diario enfrentan las entidades. Uno de los aspectos a considerar es la identificación de eventos que puedan afectar negativamente la operación, sin embargo; el 81% indicó no lograr identificar factores de riesgo externo contra un 79% que afirmó no identificar factores de riesgo interno. Lo anterior

es razonable considerando que el 68% no practica la gestión y administración de riesgo, pero al momento de asumir riesgos ante una oportunidad de negocios la mayoría indica estar dispuesto a asumir hasta 50% de los riesgos por área.

Bajo el supuesto de negocio en marcha, se considera que una entidad continúa en negocios por el futuro predecible sin tener la intención ni la necesidad de liquidarse, para dejar de realizar negocios o de buscar protección respecto de sus acreedores, de acuerdo a las leyes o reglamentos. Por lo tanto cada sociedad debe gestionar los riesgos identificados pensando en el cumplimiento de este principio. De las empresas en estudio un 32% le da un alto nivel de importancia a los riesgos respecto al negocio en marcha; un 47% le otorga un nivel medio, mientras que un 16% adjudica un nivel bajo de importancia. Esto se debe a que cada entidad aplica diferentes políticas y niveles de riesgo aceptado en su esfuerzo por agregar valor a la sociedad.

Los aspectos financieros son importantes al momento de evaluar situaciones de riesgo, pese a ello, del total de la muestra, solo el 5% afirma tener asegurados todos los activos de entidad, mientras que el 20% restante los ha asegurado de manera segmentada por grado de importancia como son inventarios 29% y vehículos 33%, ambos activos considerados esenciales en el proceso de generar riqueza, no así el resto.

Por tanto, queda en evidencia que los administradores no cuentan con la experiencia ni conocimiento técnico en materia de riesgos.

La gestión del riesgo empresarial es un asunto tan importante que hace necesaria la participación de todos los miembros de la organización, si se aplica de forma correcta, estará preparada para cualquier contingencia futura, por lo que su continuidad estará garantizada.

En cuanto a los riesgos en inversiones, los administradores están dispuestos a aceptar hasta un 50% como máximo en las inversiones que efectúan en el área administrativa como operativa, considerando que el margen de contribución por compras locales oscila del 20% al 25%, y en compras realizadas al exterior se obtiene hasta un 41%, dependiendo el tipo de producto, el segmento de mercado, el precio, la ubicación geográfica del proveedor, las limitaciones plasmadas en los tratados de libre comercio, así como cambios en las disposiciones aduaneras, condiciones del mercado en cuanto a demanda y oferta de los productos, entre otros, harán que dicho margen se vea afectado positiva o negativamente.

Todas las entidades se encuentran expuestas a peligros y contingencias, ya sean internos o externos; de ahí parte la necesidad de aplicar conceptos y técnicas sobre la identificación y evaluación de riesgos y agregar valor a las operaciones de la empresa, que les permitan gestionar los riesgos propios de su actividad y entorno. De los encuestados el 100% considera que es necesaria una herramienta que le permita administrar los eventos oportunamente. En nuestro país la administración de riesgo se caracteriza por la reactividad, pocas empresas aprovechan sus capacidades de manejo de incertidumbre como una oportunidad para aumentar su crecimiento y aportar valor al negocio. Toda la muestra sondeada está de acuerdo en sostener que la aplicación de procedimientos de administración de riesgo puede convertirse en uno de los elementos necesarios para permanecer y crecer en el mercado.

El riesgo está presente en todo momento y es considerado un hecho contingente o incierto, y como tal, sólo es posible estimar su probabilidad de ocurrencia cuando se cuenta con controles y personal experimentado en la identificación de éstos, para luego, tomar medidas que ayuden a eliminar o reducir la probabilidad de ocurrencia. Caso contrario, si los eventos negativos no se detectan a tiempo pueden poner en riesgo el negocio en marcha en el corto plazo.

CAPÍTULO III: DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR RIESGOS CON BASE AL MODELO COSO-ERM APLICADO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS ENTIDADES COMERCIALIZADORAS DE PAPEL.

3.1 PROPUESTA

El diseño de procedimientos con base al modelo COSO-ERM que permita a las micro y pequeñas entidades comercializadoras de papel a identificar, evaluar, cuantificar y administrar los riesgos inmersos en el sector, originado por factores internos y externos permitirá a los administradores responder de manera oportuna ante eventos anormales no planificados y a lograr los objetivos institucionales en el transcurso del tiempo.

3.1.1 Generalidades

La implementación de procedimientos en la identificación, evaluación y gestión de riesgos tomando como base el modelo mencionado en el párrafo anterior para uso de las micro y pequeñas entidades dedicadas a la comercialización de papel, son de vital importancia, debido a que éste sector, en el transcurso del tiempo, han enfrentado situaciones de riesgo originados por factores internos y externos que, en su mayoría, han hecho declinar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos contemplan aspectos básicos de las principales áreas operacionales de la entidad, al mismo tiempo; servirá de guía al personal a cargo de la toma de decisiones, así como a los auditores externos e internos que tomen a bien su implementación al momento de evaluar el control interno.

3.1.2 Objetivos de la propuesta

Proporcionar lineamientos considerando como base el enfoque antes referenciado, el cual contribuirá a evaluar las políticas, procedimiento y/o prácticas que mejoren el control interno.

3.1.3 Importancia de la propuesta

Identificar, evaluar y administrar riesgos considerando los ocho elementos del modelo citado anteriormente, cuya importancia radica en la identificación de los riesgos de manera oportuna por parte de los administradores.

La herramienta cuenta con un modelo de cuestionarios, objetivos, procedimientos, flujogramas y escala de medición, aplicable a las distintas áreas básicas que conforman la entidad, ayudará a los administradores a tomar decisiones sobre situaciones controlables, cuantificarlas y valorar sus impactos, protegerá a la entidad de los riesgos financieros que pueden afectarla, si ésta no cuenta con un departamento de auditoría interna o carece de asesores con experiencia en dicha rama.

3.1.4 Justificación de la propuesta

Las entidades dedicadas a la comercialización de papel, carecen de herramientas o modelo que les permita identificar, evaluar, y administrar los eventos que pueden afectarle negativa o positivamente para su apropiada gestión en el tiempo, razón primordial del presente documento.

La globalización de las economías hace necesario la creación de instrumentos que dinamicen los procesos y procedimientos en las empresas, y que les permita ser eficientes y efectivas sin tener que sacrificar recursos financieros.

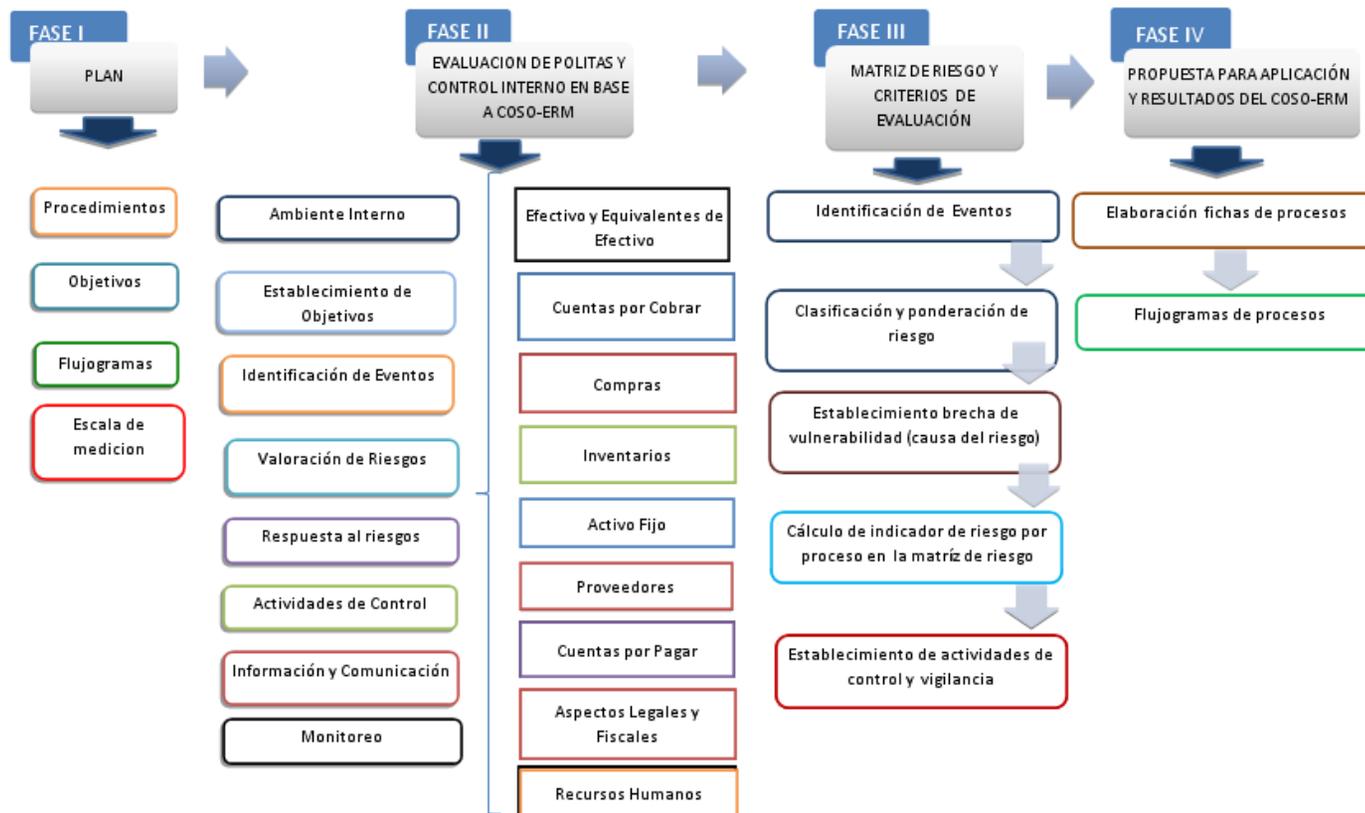
Este instrumento no trata de sustituir el rol que debe desempeñar auditoría interna, sin embargo, servirá como material de apoyo básico en ausencia de dicha unidad en lo relacionado a la identificación, evaluación y valoración de riesgos administrativos y operativos.

La implementación debe realizarse por área y por actividad a través de cuestionarios que contiene los ocho elementos del COSO-ERM, con el objetivo de identificar los riesgos de manera específica y lograr valorar los efectos que éstos pueden tener en los resultados de la entidad.

3.1.5 Estructura de la propuesta

Figura No. 1

Diseño de herramienta para evaluar riesgos considerando como base el modelo COSO-ERM, que ayude a los administradores a identificar, evaluar y valorar los riesgos detectados en el sector de las empresas comercializadoras de papel, ubicadas en el municipio de San Salvador.



Fuente: elaborado por el grupo

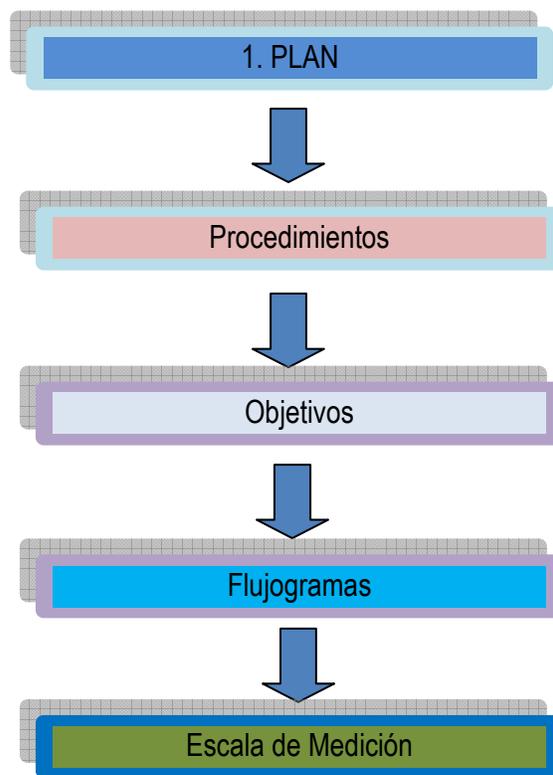
3.2 DESARROLLO DEL CASO PRÁCTICO

3.2.1 Fase I - Plan

Introducción

La fase I muestra la forma secuencial en que se desarrolla el instrumento para identificar y evaluar riesgo en las pequeñas y micro empresas dedicadas a la comercialización de papel, las generalidades de la herramienta, procedimientos a desarrollar, objetivos que persigue el implementar los procedimientos, flujogramas de las áreas operativas, y escala de medición que servirá para medir el impacto de los riesgos que pueda enfrentar la entidad.

Figura No. 2 Desarrollo de la fase No. 1 de la propuesta



Fuente: elaborado por grupo

Procedimientos

Los procedimientos se han elaborado orientados a evaluar la gestión y administración de riesgos de las empresas comercializadoras de papel, en las áreas consideradas como las más importantes para el giro y funcionamiento de la empresa tales como: efectivo, cuentas por cobrar, compras, inventarios, activo fijo, proveedores, cuentas por pagar, aspectos legales y fiscales y recursos humanos.

Los procedimientos a implementar se ajustarán de acuerdo a las necesidades de las entidades, y dependerá en gran medida de la estructura organizativa. La simplificación de cada proceso se realiza de lo general a lo específico. Para mejor comprensión, se desglosa el proceso a realizar para la implementación de los procedimientos en mención:

- La administración deberá asignar a una persona como mínimo, que tenga a cargo funciones de decisión para realizar el proceso de evaluación e identificación de riesgos;
- Considerar los modelos de cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno del área a evaluar (anexo 7), éstos podrán ser modificados de acuerdo a la necesidad de la entidad;
- Abordar a la persona encargada del área a evaluar y llenar el cuestionario de control interno, considerando a la vez, la observación como método de evaluación, si así fuere necesario;
- Verificar que las respuestas obtenidas son reales obteniendo los resultados del proceso evaluado;
- Separar las respuestas negativas o de incumplimiento y trasladarlas a la matriz de riesgos (en el campo "evento o problema detectado") (cuadro No.5: Matriz de riesgos);
- Analizar cada evento, considerando los riesgos asociados, los efectos de seguir en la misma condición, el impacto y probabilidad, considerando por impacto el aspecto mas importante (subjetivo de acuerdo a la experiencia), la probabilidad (considerada como las veces o frecuencia que el evento se repite en un lapso de tiempo) y su criticidad (el resultado de multiplicar: impacto por probabilidad (considerar cuadro No. 4)) para medir la importancia del evento detectado y por ultimo,
- La recomendación se refiere a las posibles soluciones para corregir las deficiencias;
- Para asegurar que el área evaluada esta funcionando apropiadamente, es necesario apoyarse en los Flujogramas (figura No.5 a la No.14) y las fichas de procesos (cuadro No.9 al No.17), los cuales brindan información básica y esencial, considerando de parámetro una estructura organizativa simple y que depende en gran medida de las decisiones de un propietario o gerente a cargo de toda la entidad.

Objetivos de la herramienta:

- Proporcionar a los administradores de las micro y pequeñas entidades una herramienta de procedimientos con enfoque COSO-ERM que, en ausencia de la unidad de auditoría interna o de consultores en el área de riesgos, puedan implementar de manera sencilla y sistemática que les permita identificar, evaluar y gestionar los riesgos.
- Mejorar la eficiencia, eficiencia y economicidad de los procesos en las áreas administrativas y operativas.
- Incentivar a los administradores a implementar procedimientos para evaluar el control interno, identificar eventos, evaluarlos, medir su probabilidad e impacto, y valorar el efecto de los eventos negativos y positivos.

Ficha de procesos y flujogramas

Se han elaborado fichas de procesos correspondiente a cada una de las áreas operativas y administrativas que, en conjunto con los flujogramas, muestran paso a paso las actividades de cada proceso, incluyendo las áreas relacionadas así como responsables de las siguientes áreas: efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, compras, inventarios, activo fijo, proveedores, cuentas por pagar, aspectos legales y fiscales y recursos humanos (figuras No.5 a la No.14).

Escala de Medición

La escala de medición, es la calificación subjetiva que el responsable de evaluar los riesgos asigna a cada evento negativo identificado en el cuestionario de control interno. Esta valoración es imprescindible para evaluar el impacto de los eventos en conjunto a la frecuencia y probabilidad utilizados para valorar su impacto (ver cuadro No.4).

3.2.2 Fase II – Evaluación de políticas y control interno con base a COSO-ERM

Se elaboró cuestionarios de control interno de manera generalizada para efectos de evaluar el control internos a una de las unidades de análisis, la cual aportó resultados en cada una de las áreas evaluadas. A continuación se presenta la información de la entidad que proporcionó el apoyo para llevar a cabo esta investigación (ver anexo No. 7).

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V, es una sociedad anónima de capital variable, de nacionalidad salvadoreña y con domicilio en la ciudad de San Salvador. Fue constituida bajo las leyes de la República de El Salvador, C.A. como una sociedad de naturaleza anónima de capital variable el 01 de enero de dos mil once, inscrita en el Registro de Sociedades bajo el número veinte del libro 2,959 del registro de Sociedades del folio 96 al folio 109, para un plazo indefinido.

La dirección registrada de sus oficinas centrales está ubicada en 2da. Avenida norte No.1454 Barrio San Miguelito, San Salvador. Se dedica principalmente a la actividad de compra y venta de papel y sus derivados.

A continuación se mencionan las políticas y prácticas de contabilidad más importantes:

Base Contable

Los estados financieros se han preparado aplicando principios, políticas y prácticas contables aceptadas tradicionalmente en país, pero que se apartan parcialmente de las disposiciones legales establecidas en Código de Comercio respecto a contabilidad formal y de lo establecido según acuerdo del Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría (CVPCPA) de fecha 20 de agosto 2009, publicado el 1 de septiembre del mismo año, en donde se establece que a partir del 1 de enero 2011, las entidades que no cotizan en mercado de valores ni tienen obligación pública de rendir cuentas, deberán aplicar la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad, sin embargo; a la fecha de la investigación, la entidad no había adoptado dicha normativa.

Unidad Monetaria

Los registros contables son llevados en dólares de los Estados Unidos de Norte América (US\$), moneda de curso legal irrestricto con poder liberatorio ilimitado para el pago de obligaciones en El Salvador, a partir del primero de enero del año 2001, de acuerdo a lo dispuesto en la ley de integración monetaria. El tipo de cambio oficial respecto a la moneda local el colón salvadoreño es de ¢8.75 U.S \$1.00.

Acumulación o Devengo

Los ingresos son reconocidos cuando cumplen las condiciones para su reconocimiento independientemente de su forma ó fecha de pago. Los costos y gastos son reconocidos como tales

cuando incurre en ellos y no cuando se pagan, por lo tanto existen provisiones de aquellos costos y gastos no cancelados.

Negocio en marcha

La empresa registra sus operaciones considerando que no existe incumplimiento ni amenaza alguna de incumplir en este principio.

Revelación

La empresa considera apropiado revelar toda la información cualitativa y cuantitativa relevante para el adecuado análisis e interpretación de sus estados financieros.

Equivalentes de efectivo e inversiones a corto plazo

Se consideran como equivalentes de efectivo a los valores depositados o invertidos con vencimiento de tres meses o menos. Las inversiones de corto plazo en efectivo son aquellas cuyo vencimiento es mayor a tres meses pero menor a un año.

Cuentas por cobrar

El reconocimiento de cuentas por cobrar se hace al valor nominal de éstas, debido a que son recuperables normalmente a corto plazo. Las cuentas consideradas irrecuperables se reconocen como gastos cuando la administración agota las gestiones de cobro sin obtener resultados que impliquen recuperación de las cuentas.

Inventarios

Los inventarios están medidos bajo el principio del costo o valor neto realizable, el que fuere mas bajo, determinado mediante el método de costo promedio. Los inventarios en tránsito son valuados al costo acumulado de compra.

Propiedades, Planta y Equipo

El mobiliario está valuado a su costo de adquisición. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta, sobre una base estimada de vida útil de los activos depreciables. La empresa no cuenta con políticas definidas para el manejo de los bienes, sin embargo, aplica la disposición contemplado en el art. 30 de la Ley de Impuesto Sobre la Renta. A continuación se detalla la vida útil para cada rubro:

1. Maquinaria 5 años
2. Vehículos 4 años
3. Mobiliario y Equipos 2 años

La ganancia y/o pérdida por la venta de los bienes se incluyen en el estado de resultados en el periodo en que se genera.

Impuesto sobre la renta

La sociedad sigue la política de registrar el impuesto sobre la renta en el ejercicio en que se causa, en virtud de que no existen partidas significativas cuyo reconocimiento fiscal y contable ocurran en periodos diferentes, en los términos establecidos por los principios de contabilidad. La tasa de impuesto sobre la renta aplicable a las Sociedades según la Ley es del 30% sobre la renta imponible.

En el anexo No. 7 se muestran los resultados de los cuestionarios trasladados a la gerencia general de la entidad para examinar el control interno.

3.2.3 Fase III – Matriz de riesgos y criterios de evaluación

La fase III contiene el instrumento de aplicación para el proceso de identificación de eventos. Entre los elementos del contenido están:

- a) Identificación de eventos (a través de cuestionarios de control interno), considerando los aspectos generales de la entidad que forma parte de Fase II
- b) Clasificación y ponderación de los riesgos
- c) Establecimiento brecha de vulnerabilidad (causa del riesgo)
- d) Establecimiento de actividades de control y sistemas de vigilancia
- e) Elaboración matriz de riesgo y sus resultados

Considerando las respuestas obtenidas en el cuestionario, se evaluó las políticas y el control interno tomando como base los componentes y elementos sugeridos por COSO ERM.

Para lograr identificar aquellos eventos que pueden representar una amenaza para la organización se ha elaborado el cuadro No. 3, con el fin de clasificar y ponderar los riesgos que sean detectados a través de

del cuestionario elaborado para evaluar el control interno de la entidad, los cuales se detallan a continuación:

a) Clasificación y ponderación del riesgo

La clasificación será cualitativa como se define a continuación:

B: Valorado como 1 BAJO

M: Valorado como 2 MEDIO

A: Valorado como 3 ALTO

b) Ponderación de probabilidad e impacto de riesgo

Cuadro No. 3 Ponderación de probabilidad e impacto de riesgo

Ponderación de probabilidad		Ponderación de impacto	
Probabilidad	Ponderación	Impacto	Ponderación
Baja	1	Baja	1
Medio	2	Medio	2
Alta	3	Alto	3

Fuente: elaborado por el grupo

Estos valores han sido colocados de acuerdo al conocimiento de la situación planteada y en cada caso se requiere hacer el propio análisis. La probabilidad está dada por condiciones concretas, en algunos casos se recurre a la estadística como herramienta de apoyo, pero una frecuencia histórica no garantiza que ocurra; el impacto refleja los costos en que se incurrirá si la amenaza se concreta (tiempo ocioso, valor de reparaciones, desprestigio de la organización, entre otros). Se recomienda que al momento de calificar estos parámetros se involucren aquellos controles implementados asociados con el ambiente del negocio.

c) Establecimiento brecha de vulnerabilidad (causa del riesgo)

La vulnerabilidad es grado de debilidad o exposición de un elemento o conjunto de elementos frente a la ocurrencia de una amenaza sobre la organización, y esta resulta de la multiplicación del impacto y probabilidad.

La definición de rangos de niveles de riesgo y su ponderación se detalla a continuación:

Cuadro No. 4 Escala de medición de los riesgos

Alto		6 - 9
Medio		3 - 4
Bajo		1 - 2

Fuente: elaborado por el grupo

d) Establecimiento de actividades de control y sistemas de vigilancia

La entidad debe formar equipos de personas involucradas en cada una de las actividades que desarrolla la entidad, con el objetivo de dar seguimiento de manera periódica a los resultados obtenidos en la matriz de riesgo.

Es recomendable que la sociedad realice la medición para identificar, evaluar y administrar riesgos en tiempos no mayor a tres meses, debido a que en dichos lapsos, los eventos que sean identificados pueden ser fácilmente administrados. Pero al mismo tiempo, es necesario dar seguimiento a todos aquellos eventos que no han sido concluidos y que están formando parte de la matriz de riesgo.

e) Elaboración matriz de riesgo y sus resultados

La matriz de riesgo permite lograr identificar los riesgos por áreas de importancia. Para su formulación, necesariamente deben ser respondidos los cuestionarios de control interno del área a evaluar, los cuales están considerados en la fase II. El contenido de la matriz de riesgo, son todas las respuestas negativas más relevantes relacionadas al incumplimiento del control interno, éstas deben ser evaluadas para conocer su probabilidad e impacto. Como puede observarse, la implementación de dicha herramienta es sencilla en todos los aspectos a considerar.

A continuación se presenta el modelo de la matriz de riesgo que contiene las respuestas negativas, sus ponderaciones, impacto, origen y causa del problema, así como las recomendaciones que son esenciales para la consecución de los objetivos de la institución.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
Efectivo y equivalente de efectivo	Ausencia de controles en entradas y salidas de efectivo.	La entidad, carece de información fidedigna que le permita monitorear las entradas y salidas de efectivo, de todas las fuentes de ingresos para la toma de decisiones.	Falta del efectivo, pérdida de prestigio, problemas de liquidez, problemas con las fuentes de financiamiento.	3	3	9	Implementar medidas que permita a la administración controlar sus flujos de efectivo de manera eficaz y eficiente.
	No existen conciliaciones bancarias.	Descontrol en los cheques emitidos y no cobrados por los beneficiarios.	No se detectan posibles omisiones y errores cometidos tanto por el banco como por la empresa. La administración no conoce la cifra correcta de disponible y no evita que la empresa se sobregire y evite la devolución de cheques con los consiguientes costos financieros para la empresa, en adición de los inconvenientes causados a terceros. La información financiera no refleja la realidad de la	2	3	6	Elaborar conciliaciones bancarias de cada cuenta bancaria como parte del control interno.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Críticidad	Recomendación
			institución, en términos de revelación, pertinencia, confiabilidad y oportunidad. Demandas por parte de los beneficiarios al no obtener los fondos en los bancos por carecer de éstos. Cargos por parte de los bancos. Congelamiento de los fondos por juicios ejecutivos y mercantiles.				
	Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de las cuentas por cobrar, no le permite a entidad alcanzar sus objetivos.	Incremento de cartera vencida.	Riesgo de liquidez causado por no recuperar la cartera oportunamente.	3	3	9	Elaborar políticas e implementar procedimientos para las cuentas por cobrar, que coadyuven los objetivos y estrategias de la organización.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
Cuentas por cobrar Compras	No existen políticas para declarar una cuenta incobrable.	Ausencia de control y gestión de cobro.	Incremento en pérdidas originadas por cuentas incobrables.	3	3	9	Elaborar políticas e implementar procedimientos para las cuentas incobrables.
	No se cuenta con sistema informático para el control de las cuentas por cobrar.	Inversión significativa de tiempo para el control de cuentas por cobrar.	Errores humanos en el procesamiento de la información, omisión de datos, atrasos en la entrega de resultados e información no fiable.	1	1	1	Implementar sistemas de información que garanticen la información de las cuentas por cobrar, y que le permita a la administración tomar decisiones en relación a éste rubro de manera oportuna.
	No se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de	Discrepancias entre los libros auxiliares y la documentación física que ampara las cuentas	Generación de información poco fiable para la elaboración de estados financieros y toma de	3	2	6	Actualizar los libros auxiliares y mayores, cada vez que haya

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	mayor correspondiente.	por cobrar.	decisiones.				movimiento en la cuenta de los clientes.
	No se practican arquezos periódicos y sorpresivos a los encargados de las cobranzas.	Cobro realizados a los clientes y no reportados por la persona que efectuó la cobranza. Se desconoce si los saldos en los estados financieros son reales o ficticios. No se cuenta con los respaldos de los saldos por cobrar.	La organización no podrá evaluar la eficiencia del cobro y custodia del efectivo generado por el cobro de las cuentas por cobrar.	3	3	9	Implementar controles que garanticen la recuperación de la cartera de clientes. Realizar arquezos documentales de las cuentas por cobrar periódicamente y determinar responsabilidades en ausencia de la documentación o efectivo.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	La empresa no cuenta con políticas para la adquisición de productos para la venta.	Adquisición desproporcionada de productos para la venta.	Incremento desmesurado de inventarios.	3	2	6	Elaborar políticas que contribuyan al control del ciclo de compras. Elaborar proyecciones de compras que permitan la elaboración de presupuestos estimados y proyectados.
Inventario	No se emiten órdenes de compra para la adquisición de productos.	Los proveedores pueden facturar y entregar productos que no fueron solicitados ni autorizados por el encargado de compras.	Incremento en la obsolescencia de inventarios, afectando los resultados si el precio de realización es inferior a su costo.	3	1	3	Implementar procedimientos y control al momento de solicitar productos a proveedores.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	No se preparan informes de recepción por toda la mercadería recibida.	Descontrol en la realización de compras por falta de análisis de los productos que son de poca o nula demanda.	Inversión muerta en la bodega, generada de productos de nula o baja demanda.	2	3	3	Elaborar informes que le permita a la administración un apropiado manejo de los inventarios.
	La empresa no cuenta con políticas para la administración de los inventarios.	Los niveles óptimos de inventario no se mantienen cerca de lo planificado.	Falta de equilibrio óptimo en la cantidad de existencia que permita satisfacer plenamente las necesidades de la empresa con la mínima inversión.	3	3	9	Elaborar políticas para administrar los inventarios que permitan planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios y mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	No existe un control sobre máximos y mínimos de inventarios.	Existencias excesivas de productos con baja rotación.	Incrementa la obsolescencia de los inventarios, ocasionando pérdidas en el proceso de realización.	2	3	6	Implementar controles que permitan identificar las necesidades de inventarios para evitar el daño u obsolescencia.
	No existe acceso restringido a bodega general.	Dificultad para asignar responsabilidad en caso de faltantes de inventario.	Se asumen las pérdidas por faltantes de inventario, sin realizar una previa investigación.	3	3	9	Permitir el acceso solo a personal a cargo de los inventarios para evitar pérdidas y deterioros.
	Diferencias en inventarios físicos.	Pérdidas en la empresa, por falta de seguimiento en las diferencias de inventarios.	Disminución en las utilidades a consecuencia de las pérdidas por faltantes de inventario.	3	3	9	Elaborar políticas y controles que garanticen el seguimiento y asignación de responsabilidades por

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
							diferencias en los inventarios.
	No se evalúa el desempeño del encargado de inventarios.	Personal asignado al área por nivel de confianza y no por sus capacidades y conocimientos técnicos en materia de Inventarios.	Deficiencia en la elaboración de las actividades, por falta de conocimiento técnico. Ausencia de evaluaciones a las actividades asignadas.	2	3	6	Elaborar políticas para la evaluación del desempeño del personal encargado de los inventarios.
	No existe política sobre la autorización y aprobación de los desembolsos para inversiones en activo fijo.	No existe planificación para la adquisición o reemplazo de activos que la entidad utiliza para el normal funcionamiento y la generación de ingresos.	Paralización temporal de la actividad económica originada por el deterioro o avería de los activos utilizados para la generación de ingresos.	3	3	9	Elaborar de políticas para la autorización de adquisición de activo fijo.
Activo fijo	Se carece de políticas para la medición de valor residual y determinación de la vida útil de la propiedad,	Determinación de resultados errados. Distribución de utilidades en mayor proporción a las reales.	Descapitalización de la entidad. Desaprovechamiento en oportunidades de negocio.	3	3	9	Establecer políticas para la determinación de la vida útil de los activos.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	planta y equipo.						
	No se cuenta con el detalle de los activos que conforman la cifra de la propiedad, planta y equipo.	Inexistencia de activos fijos.	Saldo contable de la propiedad, planta y equipo puede estar viciado por erogaciones clasificadas como gastos. Determinación de la depreciación del activo fijo sin una base medible en el tiempo.	3	3	9	Levantar inventario de activo fijo, identificar su origen de adquisición, y elaborar fichas que contenga información detallada de los activos en los registros contables, conforme sea posible.
	No existe política para el retiro del activo fijo.	Retiro o venta del equipo sin realizar el registro apropiado en los estados financieros. Saldos improcedentes.	Almacenamiento de equipo inservible. Inexistencia del activo dado de baja.	2	2	4	Elaborar políticas e implementar control para el retiro y venta de activo fijo.
	Proveedores exclusivos locales.	Desabastecimiento de productos para la venta. Imposición de precios por	Posible quiebra o desaparición del mercado, al no contar con el abastecimiento de productos, y/o	2	3	6	Buscar nuevos proveedores para tener mejores

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
		parte del proveedor.	por la obtención de márgenes de utilidad bajos.				opciones de compra y optimizar las oportunidades de negocio.
Proveedores	Competencia desleal	Desaparecer del mercado en el corto plazo por insostenibilidad de costos y gastos operativos.	Desgaste administrativo y operativo para alcanzar los objetivos institucionales. Incremento en publicidad y aplicación de descuentos para conquistar mercado.	2	3	6	Optar por nuevas tendencias en el mercado del papel. Conquistar nuevos nicho de clientes. Innovar nuevos productos.
	La empresa carece de política para pagos a proveedores.	Renegociación de los planes de crédito con los proveedores por incumplimiento de pago.	Riesgo de liquidez por la realización de compras en efectivo por falta de crédito.	3	3	9	Establecer políticas de pago a proveedores que coadyuven al cumplimiento de obligaciones y a la obtención de líneas

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
							de crédito.
	Se emiten pagos a nombre de beneficiarios distintos a los beneficiarios de las facturas.	El beneficiario correcto puede ejercer su derecho de cobro y la entidad se verá obligada a responder monetariamente.	Pérdida de capital, originado por pagos duplicados y ausencia de controles para prevenir estos eventos.	3	3	9	Implementar medidas de seguridad que eliminen ésta modalidad para asegurar los flujos de efectivo de la entidad.
Cuentas por pagar	La documentación que amparan los pagos carece de firma autorizada y orden de compra.	Personal a cargo de la recepción de la mercadería puede cometer actos de fraude en colusión con los proveedores de productos y servicios.	Descapitalización de la entidad ocasionada por el pago de compromisos ficticios.	3	3	9	Establecer procedimientos y controles que eviten pagos indebidos o fraudes en empresa.
	Inexistencia de estados de cuenta de los proveedores más importantes.	Si no se realiza la conciliación de las obligaciones con los proveedores, es posible que no detecten diferencias significativas originas por	Pagos no registrados por los proveedores, o errores en los montos pagados.	2	2	4	Elaborar la conciliación mensual de los estados de cuenta de los proveedores más

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
		facturación indebida.					significativos.
	Los estados financieros no están en base a NIIF para las PYMES.	No es sujeto a créditos en el sistema financiero, por incumplimiento del Art. 444 del c. comercio.	Estados financieros presentados para propósitos especiales y no legales.	2	2	4	Adoptar la normativa vigente para cumplir lo establecido en el código de comercio, Art. 444.
	La administración no considera importante el cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales.	Afecta la revisiones por parte de las entidades contraloras (Ministerio de Hacienda, ministerio de Trabajo, Superintendencia de Obligaciones Mercantiles, entre otros), deterioro de reputación empresarial, imposición de multas, cierre temporal o definitivo del establecimiento.	Impacto en los flujos de efectivo para hacer frente a situaciones que no forman parte de la operación normal de la entidad. Incremento en gastos no deducibles del impuesto sobre la renta.	2	2	4	Implementar prácticas que coadyuven al cumplimiento de las obligaciones fiscales y legales de manera permanente. Contratación de especialistas o personal interno que de cumplimiento a compromisos de aspecto legal.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
Obligaciones legales	Las planillas previsionales no se pagan oportunamente.	Pago de multas o recargos por incumplimiento.	Los afectados pueden demandar a la entidad por apropiación ilícita de recursos ajenos.	3	3	9	Gestionar oportunamente los fondos para el pago de éste tipo de compromisos.
	La administración desconoce el marco sancionatorio por incumplimiento de obligaciones legales y/o fiscales.	Incrementa la posibilidad de incumplir la legislación aplicable a la que está sujeta la entidad.	Existencia de omisiones al cumplimiento legal y fiscal.	3	1	3	Solicitar al contador los tipos de sanciones aplicables a la entidad.
	No existe personal interno especializado para supervisar el cumplimiento de los aspectos legales y/o fiscales.	Incrementa la posibilidad de incumplimientos legales y fiscales.	Limitantes en cumplir con requisitos legales y fiscales. Posibilidad de cierre temporal. Pago de multas e intereses originados por atraso en el pago de impuestos.	3	1	3	Asesorarse con especialistas en dichas áreas.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	No se cuenta con políticas para la contratación y administración de recursos humanos.	Ausencia de criterios sobre contratación, desarrollo, incentivos, responsabilidades y beneficios enfocado al recurso humano.	No se valoran elementos relacionados a experiencias y conocimientos.	2	2	4	Elaborar políticas para la contratación de personal y garantizar las responsabilidades de cada perfil y cargo.
	Ausencia del proceso de inducción para el personal contratado.	Personal desconoce los objetivos de la entidad, roles, y responsabilidades.	Incrementan los costos causados por errores frecuentes u omisiones en las actividades asignadas.	2	2	4	Implementar proceso de inducción que permita la adaptación, efectividad y responsabilidad por personal recién contratado.
Recursos humanos	No se cuenta con políticas de incentivos por escrito.	Insatisfacción del personal.	Falta de voluntad en actividades laborales adicionales.	2	2	4	Elaborar políticas de incentivos e implementarlas para empleados que se identifican con la

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
							entidad.
	No se cuenta con código interno de trabajo escrito.	Incremento de conflictos internos de trabajo.	Ausencia en la participación de los objetivos institucionales.	2	2	4	Elaborar código interno de trabajo y proporcionarlo a cada empleado.
	No se cuenta con las medidas de seguridad laborales.	Accidentes frecuentes en los empleados, causados por ausencia de equipos, accesorios, entre otros.	Frecuente ausencia del personal por las incapacidades causadas por accidentes de trabajo.	3	3	9	Adoptar medidas de seguridad según la ley vigente.
	Elaboración de nómina de sueldos por personal no especializado en dicha rama.	Incrementa margen de error al realizar cálculos de nóminas.	Pagos indebidos en planillas de sueldos.	3	3	9	Contratar personal con amplia experiencia en legislación laboral y elaboración de nóminas.

Área	Evento o problema detectado	Riesgo asociado al evento detectado	Efectos del evento o riesgo	Impacto	probabilidad	Criticidad	Recomendación
	La administración no prioriza el pago de las cotizaciones de seguridad social	Incremento de demandas por parte de los afectados.	Multas y cierre temporal por incumplimiento legal.	2	2	4	Cumplir los compromisos relacionados a la seguridad social
	Los contratos laborales no se han registrado en el Ministerio de Trabajo.	Incrementa la posibilidad de vulnerar el contrato laboral.	Demandas de incumplimiento laboral por parte del personal, causado por violaciones al contrato laboral.	2	2	4	Registrar en el Ministerio de Trabajo todos los contratos laborales vigentes.

Análisis de la matriz por áreas

Efectivo y equivalentes de efectivo

El nivel de vulnerabilidad en la administración del efectivo es sensible por presentar muchas deficiencias en su control. Esta área es esencial para obtener los recursos necesarios para el normal funcionamiento de la organización. Es donde se concentran todos los flujos de efectivo provenientes de las distintas fuentes de financiamiento, así como de la realización de los activos.

El control es necesario para asegurarse que el efectivo es utilizado para propósitos propios de la empresa, previniendo robos y evitar que los empleados utilicen este recurso de la compañía para uso personal. La elaboración e implementación de mecanismos de control interno son responsabilidad de la alta dirección y deben orientarse a salvaguardar los recursos financieros contra fraudes, malversaciones, y al mismo tiempo, adquirir costumbres de contraloría en la revisión y verificación de datos financieros, así como la medición y cumplimiento de las políticas institucionales.

Las actividades de la gestión del efectivo deben estar guiadas a provocar de una manera directa o indirecta, un flujo adecuado de dinero que permita financiar las operaciones e inversiones que le ayuden a sostener el crecimiento de la entidad, pagar en su caso los pasivos a su vencimiento y en general retribuir a los accionistas un rendimiento satisfactorio. Los encargados de la administración del efectivo y sus equivalentes deben de controlar o influir en todas las formas del dinero de la empresa, ya sea por cuentas por cobrar, como en las inversiones y cuentas por pagar.

La organización necesita contar con efectivo suficiente para mantener la solvencia, pero no tanto como para que permanezca ocioso.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan el crédito que concede la empresa a sus clientes, la administración de esta cuenta forma parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de la organización, para maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez y ventas; mediante el manejo óptimo de variables tales como políticas de crédito concedido a clientes y estrategia de cobros. La vulnerabilidad de esta área es alta por lo tanto la entidad tiene que prestar mucha atención, en la corrección de aquellos aspectos que propician un riesgo. Existen tres

aspectos importantes que se deben tomar en cuenta en la administración de las cuentas por cobrar como son: la política de crédito, los términos crediticios, las políticas de cobranza. Las cuentas por cobrar representan una inversión muy importante ya que representa aplicaciones de recursos que se transformarán en efectivo para terminar el ciclo financiero a corto plazo, su mala administración afecta directamente la liquidez y ventas de la empresa.

No es suficiente que la administración conozca el saldo a su favor por concepto de cuentas por cobrar y su respectivo análisis. Es necesario presentar, como información adicional, un reporte de antigüedad de saldos.

Dicho reporte divide los saldos de los clientes en vencidos y no vencidos, por su parte, respecto a los saldos vencidos, se indica la antigüedad de vencimientos señalando los que tienen 15,30 o 60 días o más según el caso.

La flexibilización de las políticas de crédito (aceptación de cuentas, términos de crédito: plazo, límites de crédito, descuentos otorgados, términos especiales) puede estimular la demanda, pero genera un costo por llevar cuentas por cobrar adicionales, y un mayor riesgo de pérdidas por cuentas incobrables.

Compras

Toda empresa necesita adquirir recursos para la realización de sus operaciones. La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, por lo tanto el nivel de riesgo que posee no es aceptable. Es importante considerar que, desde que se identifica la necesidad de compra hasta que se reciben la mercadería o activos, transcurre un tiempo considerable en el cual, de no contar con los bienes, se podría llegar a parar la operatividad de la organización. La búsqueda y selección de proveedores debe realizarse continuamente, a fin de tener siempre la mayor cantidad de posibilidades de mejores precios y condiciones de compra. Una de las responsabilidades de los que conducen la empresa es dirigir y coordinar el proceso de compras para cumplir con las ventas y todas aquellas actividades que sirven de base para el normal funcionamiento de ésta. Se recomienda elaborar políticas y procedimientos de compras que contengan criterios generados desde las condiciones, plazos de pago, tipos de proveedores, entre otros; además es necesario realizar la planeación de compras como un conjunto de planes sistematizados y encaminados a responder las siguientes preguntas: ¿qué comprar?, ¿cuánto?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿a quién?

La gestión de compra en la organización debe estar encaminada a suministrar de manera interrumpida productos, bienes y/o servicios, para incluirlos directa o indirectamente a la cadena de comercialización de la entidad. Deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado, para asegurar la cantidad y calidad adecuada de los suministros y sobre todo mantener costos de adquisición y mantenimiento de stocks a niveles adecuados, acorde a la estructura de operación.

Inventarios

La base de toda empresa comercial es la compra y ventas de bienes y servicios; de aquí viene la importancia del manejo de inventario por parte de la misma. La administración del inventario en general, se centra en 3 aspectos básicos:

1. ¿cuántas unidades deberían ordenarse en un momento dado?
2. ¿en qué momento debería ordenarse el producto?
3. ¿qué artículos del merecen una atención especial?

El nivel del inventario de producto se ve influido por la producción anticipada, estacionalidad de las ventas, confiabilidad de las fuentes de abastecimiento y eficiencia en la programación de las compras y en las operaciones de producción.

Los sistemas de inventarios facilitan el control puntual de las mercancías, productos o insumos, mediante registros de entradas, salidas y entregas. La aplicación de estos sistemas en la organización le proporcionaría los elementos necesarios para un buen manejo de los almacenes, donde se tiene invertido gran parte del capital. Los costos derivados de una mala gestión de inventarios pueden crear problemas en la rentabilidad de las mismas. El nivel del inventario de producto se ve influido por la estacionalidad de las ventas, confiabilidad de las fuentes de abastecimiento y eficiencia en la programación de las compras y en las operaciones de producción. El nivel de vulnerabilidad que posee la empresa es alto, esto puede representar un impacto grande si los riesgos latentes surgen debido a la mala administración de esta área, por lo tanto de es necesario hacer efectivas las recomendaciones hechas para poder combatir el riesgo identificado.

Una eficiente dirección del inventario implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar.

Activos fijos

La vulnerabilidad de esta área es media, debido a la mala administración de los activos fijos; es necesario tener una estrategia a largo plazo, ya que la administración de estos es muy importante por su magnitud y alcance. Un presupuesto de activos mal realizado puede traer consecuencias muy graves para la empresa, del mismo modo que un presupuesto de activos efectuado de forma correcta le puede traer muchos beneficios. Las inversiones en activos fijos con fines de crecimiento o de renovación de tecnología por lo regular implican desembolsos muy significativos, además de que estos activos se adquieren con la intención de mantenerse a largo plazo, por lo que una mala decisión al invertir en estos activos puede significar la diferencia entre una empresa exitosa durante varios años y una empresa con dificultades para sobrevivir.

Las inversiones en activos fijos representan desembolsos importantes de efectivo, la sociedad debe prestarle gran atención a las decisiones que se tomen con respecto al valor de compra del activo y a las posibles erogaciones futuras que se deba hacer para su instalación, mantenimiento y operación. La organización mediante la planeación y administración de las inversiones puede identificar y evaluar las oportunidades de inversión que pueden ser rentables o no para la compañía. Se puede decir, de una forma muy general, que esta evaluación se hace comprobando si los flujos de efectivo que generará la inversión en un activo exceden a los flujos que se requieren para llevar a cabo dicho proyecto.

Proveedores

Los distribuidores, proveedores, servicios subcontratados y contratistas independientes requieren un alto nivel de gestión de contratos para mantener relaciones eficaces para la organización. Elegir un mal proveedor podría significar una mala calidad en productos, que la calidad de éstos disminuya con el tiempo, que en algún momento puedan dejar de abastecernos con algún producto, que los pedidos no lleguen oportunamente, entre otros. Por tanto, al momento de elegir un proveedor hay que analizar bien las alternativas, y elegir con cuidado. El grado de vulnerabilidad que posee la organización es medio, debido a carencias en los controles del área. El manejo de créditos con los proveedores debe estar acompañado con los pagos que se realiza ya que un retraso, puede significar la pérdida de un proveedor importante, por lo tanto es necesario crear políticas y procedimientos que garanticen una buena selección de proveedores, pagos y control del servicio que le dan a la organización.

La meta de la gerencia es identificar los proveedores que mejor cumplen las especificaciones de los productos y los objetivos de la compañía. Una buena gestión de proveedores debe estar encaminada a

fomentar una relación con los proveedores en la cual exista el mutuo beneficio, lealtad en el tiempo y altos estándares de calidad, cumplimiento, ética y transparencia.

Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento no garantizado a corto plazo para la organización, esta debe de implementar políticas y procedimientos que deben estar desarrolladas para no dañar la calificación crediticia, esto significa que las cuentas deben ser canceladas antes de su fecha de vencimiento para evitar recargos por retraso. Las políticas para la gestión de cuentas por pagar deben ser elaboradas por el encargado de las finanzas y compras de la entidad, con el conocimiento y aceptación de la junta directiva, ya que la buena o mala administración afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo de efectivo.

Una buena política de financiamiento tiene como objetivo el elevar al máximo el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtener descuentos por pronto pago o pago anticipado cuando se presentan condiciones para ser negociados y establecer el nivel del endeudamiento de la organización.

Cumplimiento de aspectos legales y fiscales

La vulnerabilidad es media, la administración no exige a sus empleados mantener el cumplimiento de todos los aspectos legales y fiscales, propiciando que estos cometan con dolo o por error la omisión de éstos. El cumplimiento de aspectos legales y fiscales es muy importante, la organización debe priorizar el cumplimiento de éstos, para no llegar a cometer ilícitos que pueden representar pérdidas o incluso cierres de las operaciones de la empresa.

Recursos humanos

La ausencia del departamento de recursos humanos en la organización hace que exista un nivel de vulnerabilidad media. El objetivo básico que persigue la función de recursos humanos es implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia nacional. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades. La inexistencia de esta área representa un riesgo, debido a que no hay una buena administración en la contratación de personal.

Hay que recordar que la organización depende para su funcionamiento y para agregar valor, primordialmente del elemento humano con que cuenta para desarrollar las operaciones de la institución. Por lo tanto es necesario que ésta cuente con un personal que posea las habilidades, aptitudes y capacidades humanas requeridas para el trabajo.

3.2.4 Fase IV – Aplicación y resultados de COSO-ERM

En esta fase se ha desarrollado la aplicación de los ocho elementos del modelo COSO-ERM con la finalidad que las empresas dedicadas al comercio de papel orienten sus operaciones en un marco que les permita el desarrollo de sus actividades en forma eficaz y eficiente para obtener el logro de los objetivos y metas propuestas por dichas empresas.

La información considerada de modelo para esta fase, es la considerada en la Fase II. Dicha información sirvió de fundamento para elaborar las fichas de procedimientos y los flujogramas que son esenciales para la implementación de procedimientos para identificar, evaluar y administrar riesgos.

La aplicación del COSO-ERM les permitirá tener un panorama más amplio en relación a los eventos que puedan ocurrir ya sean estos positivos o negativos en el entorno de la empresa; le ayudará a identificar y evaluar los riesgos que puedan enfrentar ya sea a corto mediano o largo plazo, así mismo buscar alternativas para dar solución a los riesgos identificados, también deberán implementar actividades de control para la mitigación de los eventos negativos, estar en constante comunicación para que todos estén informados de las actividades que se están llevando a cabo, además debe implementarse el monitoreo para cerciorarse que todo está marchando con normalidad y que se están ejecutando las actividades de control como se indicaron.

Figura No. 3

Esquema del modelo COSO-ERM

Para comprender COSO-ERM es necesario hacer un desglose de sus componentes, que a continuación se mencionan:



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Aplicación de COSO ERM en las empresas dedicadas al comercio de papel

Ambiente Interno

El ambiente interno, influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos proporcionando disciplina y estructura. A través del ambiente interno, puede establecer la filosofía de riesgo institucional que consiste en un conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas.

Elementos del ambiente interno

a) Valores éticos institucionales

Los valores éticos institucionales forman parte de la columna vertebral para que la empresa pueda continuar su marcha, y sobrevivir en el mercado; dichos valores están basados en el desarrollo de una cultura de confianza y fidelidad del recurso humano hacia la empresa, éstos están en un lugar visible para que puedan ser cumplidos. A continuación se mencionan los siguientes:

- Responsabilidad
- Honestedad
- Compromiso con la empresa y con los clientes
- Integridad
- Compañerismo
- Respeto
- Lealtad
- Confidencialidad

b) Compromiso institucional

El compromiso institucional es de mucha importancia para poder seguir a flote en el mercado, ofreciendo artículos de la mejor calidad y a un costo razonable, que les permita obtener una buena rentabilidad; para poder cumplir con lo expuesto anteriormente es necesario cumplir con los siguientes compromisos internos y externos:

1. Compromisos institucionales internos

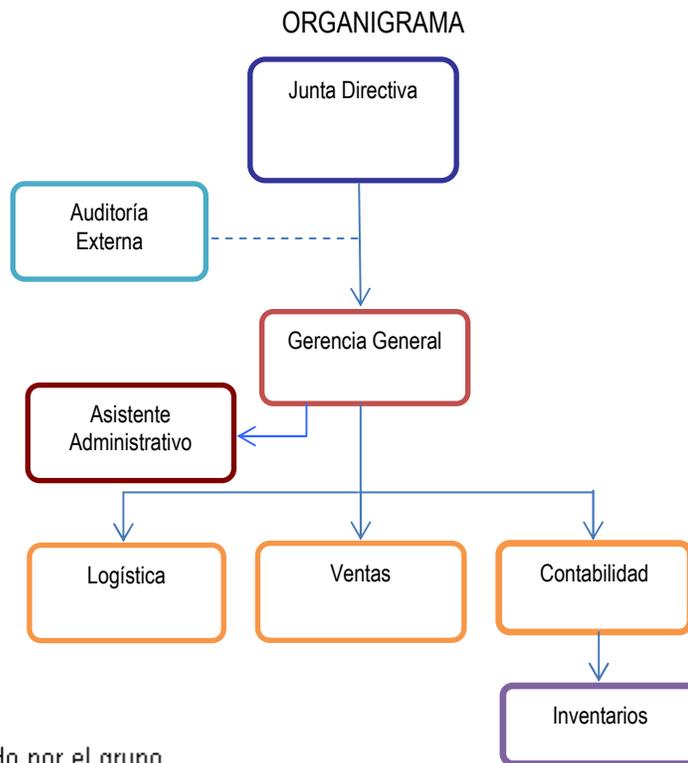
- Ambiente de trabajo agradable y ameno
- Motivación laboral
- Capacitaciones
- Bonificaciones

2. Compromisos institucionales externos

- Atención al cliente
- Ofrecer productos de calidad
- Ser líder en el mercado
- Competencia leal
- Cumplimiento de leyes, reglamentos y tratados competentes

Figura No. 4

b) Estructura organizacional



Fuente: elaborado por el grupo

Por ser una empresa pequeña, su estructura organizativa es simple y la responsabilidad se concentra en la gerencia general, quien toma las decisiones para el normal funcionamiento.

Establecimiento de objetivos

La entidad persigue a corto, mediano o largo plazo lograr eficiencia y eficacia de las actividades operativas y administrativas, al mismo tiempo, que le permita su permanencia en el tiempo.

Objetivos de la entidad:

- Satisfacer las necesidades del mercado y de los clientes en general
- Colocarse como líder en el mercado
- Permanecer en el mercado brindando servicios y productos de calidad
- Obtener incremento en las ventas con un margen de utilidad razonable.

La entidad pretende incrementar sus ventas por medio de las siguientes estrategias:

- Realizando estudios de mercado
- Ofreciendo productos de calidad a precios razonables
- Búsqueda de nuevo mercados
- Establecer estrategias de negocio con otras empresas

Identificación de eventos

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representa oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito.

La entidad no logra identificar los eventos que puedan afectar a través de las operaciones normales en las áreas operativas y administrativas, y evaluar los impactos que esos riesgos representan en la consecución de los objetivos establecidos.

A continuación se presentan de manera generalizada algunos factores que son sensibles a ella:

Cuadro No. 6 Identificación de eventos

Negativos	Riesgos
Cambios económicos	Riesgo crediticio Altas tasas de interés Fluctuaciones en las tasas de cambio de moneda extranjera Riesgo de liquidez Riesgo de negocio en marcha
Siniestros	Incendios Inundaciones Terremotos Huracanes
Recurso humano	Mala atención al cliente Procesamiento de la información con sesgos y/o errores Inadecuado ambiente laboral Empleados insatisfechos con la empresa Falta de capacitación al personal

	Falta de incentivos al personal Falta de aplicación de control interno
Infraestructura	Instalaciones inadecuadas Edificaciones en mal estado Falta de mantenimiento al activo fijo
Políticos	Inflación Aumento en los impuestos
Aspectos contables	Registros contables erróneos Registros contables sin soportes de documentos Ajustes contabilizados sin previa autorización de la gerencia Atrasos en la información contable

Fuente: elaborado por el grupo

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales en la concesión de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva probabilidad e impacto, y normalmente una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos

Cuadro No. 7 Análisis de riesgos

Riesgo crediticio	Insolvencia en los pagos de préstamo y como consecuencia embargo de propiedades de la empresa
Tasas de interés altas	Aumento en la carga financiera por los préstamos adquiridos Aumento en los precios de los inventarios
Fluctuaciones en las tasas de cambio de moneda extranjera	Pérdidas por la caída del dólar ante el euro
Riesgo de liquidez	Incapacidad financiera para cubrir las obligaciones contraídas, ya sea a corto o largo plazo.
Riesgo de negocio en marcha	Probabilidad de interrupción del negocio por causas económicas, financieras o tributarias.
Incendios, inundaciones,	Daños y/o pérdidas de los inventarios en un siniestro de esta tipo, así mismo

terremotos y huracanas	daños o pérdida total o parcial en las instalaciones y edificaciones.
Mala atención al cliente	Baja en las ventas, por la inadecuada atención al cliente.
Procesamiento de la información con sesgos y/o errores	Si el personal no está lo suficientemente capacitado en el uso de los sistemas que maneja la empresa, procesará información errónea.
Inadecuado ambiente laboral	Si el ambiente laboral no es el idóneo, el recurso humano no rendirá al cien por ciento de su capacidad, lo cual genera gastos innecesarios a la empresa
Empleados insatisfechos con la empresa	Puede que haya empleados resentidos con la empresa, ya sea por el trato que reciben por parte de sus superiores, lo que provocará que desempeñe las actividades con eficiencia y eficacia.
Falta de capacitación al personal	La falta de capacitación al personal por parte de la empresa, le puede generar más costos y gastos de los necesarios, por lo que las capacitaciones son de mucha importancia
Falta de incentivos al personal	Para que el personal desempeñe con éxito sus labores es necesario que reciba incentivos por parte de los jefes, y no precisamente tienen que ser incentivos monetarios, pero si lo que animen, lo feliciten cuando lo merezca y por supuesto cumplir con todas las prestaciones laborales que la ley estipula.
Falta de aplicación de control interno	Para que la empresa marche bien, debe existir un adecuado control interno, que permita que todo vaya en orden, para que la empresa pueda seguir a flote.
Instalaciones inadecuadas	Si las instalaciones eléctricas o de agua son inadecuadas, la empresa está expuesta a un alto riesgo, ya sea un corto circuito lo que puede provocar un incendio, o a una inundación; y en ambos casos se perdería o causaría daños en los inventarios y las instalaciones mismas.
Edificaciones en mal estado	Si las edificaciones están el mal estado, esto puede provocar mala imagen a la empresa, y/o que se dañen los inventarios. Maquinaria y equipos, provocando pérdidas cuantiosas para la empresa.
Falta de mantenimiento al activo fijo	Para evitar los riesgos anteriormente mencionados, es de suma importancia que la empresa de de mantenimiento periódico a tanto a las instalaciones como a las edificaciones.
Inflación	La inflación trae repercusiones negativas, ya que provoca un incremento en

	el costo de los inventarios y pérdida del poder adquisitivo por parte de los clientes.
Aumento en los impuestos	Un aumento en las tasas impositivas, provoca una disminución en los resultados del ejercicio económico de las empresas.
Registros contables erróneos	Cuando la información contable esta sesgada o contiene errores materiales esto conlleva a que los usuarios tomen malas decisiones, y como resultado de este evento los accionistas desconocen si la entidad esta obteniendo resultados positivos o negativos, por consiguiente, no pueden tomar decisiones acertadas que beneficien a la entidad.

Fuente: elaborado por el grupo

Respuesta al riesgo

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe al riesgo residual dentro de la tolerancia al riesgo establecidas.

Cuadro No. 8 Respuesta a los diferentes riesgos

Riesgo crediticio	Realizar los pagos a los préstamos adquiridos en las fechas correspondientes, evitando las moras y pagos extras innecesarios
Tasas de interés altas	Investigar las instituciones financieras que tienen las cargas financieras más bajas antes de solicitar un financiamiento, así mismo ver si se pueden consolidar las deudas en una sola institución bancaria. También tratar con los proveedores de inventarios obtener los plazos más largos posibles, para tener oportunidad de cubrir otras obligaciones a menor plazo.
Fluctuaciones en las tasas de cambio de moneda extranjera	Para evitar pérdidas en por devaluación de la moneda en circulación nacional contra la moneda extranjera, hay que hacer estudios de mercados financieros que ayuden a estar bien informados para hacer buenas negociaciones en países extranjeros
Riesgo de liquidez	Evitar realizar financiamientos exagerados, para no tener problemas de

	liquidez, es decir que los activos que posee la empresa, no puedan cubrir el nivel de endeudamiento que posee.
Riesgo de negocio en marcha	Evitar a toda costa los niveles altos de endeudamiento porque esto es una amenaza al negocio en marcha, porque de no poder pagar los financiamientos la empresa se puede ver en el riesgo de embarcación y se estaría interrumpiendo el principio de negocio en marcha. Y para resolver los problemas de efectivo se podrían hacer llamamientos de capital por parte de los accionistas.
Incendios, inundaciones, terremotos y huracanas	Realizar planes de contingencia y evacuación de persona para cualquier emergencia ante un siniestro, tener señalizadas las rutas de evacuación, mantener extinguidores de fuego en caso de incendios; así mismo que el personal esté capacitado para poder manejar estos equipos.
Mala atención al cliente	Capacitar al personal para que brinden una adecuada atención al cliente.
Procesamiento de la información con sesgos y/o errores	Capacitar al personal en el uso de sistemas, y deben existir políticas por escrito, que después de procesada la información el encargado debe hacerse una autoevaluación de la misma, para evitar errores significativos en dicha información.
Inadecuado ambiente laboral	Evitar preferencias de los jefes hacia cualquier empleados, dado que esto conlleva a descontentos por parte de los otros empleados; y además el empleado preferido puede caer en un mal desempeño de sus labores.
Empleados insatisfechos con la empresa	Cuando un empleado está inconforme con la empresa, hay que tener mucho cuidado porque este puede representar una amenaza; puede ser que por medio de éste se de fuga de información confidencial y caiga en manos de la competencia. Si este empleado posee un cargo de confianza, lo mejor es moverlo de puesto.
Falta de capacitación al personal	Deben haber políticas por escrito para que el personal este en capacitación periódica, para que se esté actualizando, y poder dar así un mejor servicio a la empresa.
Falta de incentivos al personal	Para que el personal desempeñe sus labores en niveles óptimos es necesario que se encuentre incentivado por parte de sus patronos.
Falta de aplicación de	Para la aplicación de un buen control interno, es necesario que las políticas y

control interno	procedimientos estén por escrito, y que se hayan comunicado a cada empleado de la empresa; que existan manuales tales como: manual de puesto, manual de asignación de funciones, entre otros.
Instalaciones inadecuadas	Las instalaciones ya sea eléctricas o tuberías de agua deben estar en buen estado, para evitar cualquier daño en los inventarios
Edificaciones en mal estado	Las edificaciones deben estar en perfectas condiciones para mantener una buena imagen ante nuestros clientes, proveedores y personal en general.
Falta de mantenimiento al activo fijo	Deben existir políticas por escrito para dar mantenimiento periódicos a las instalaciones, edificaciones y al activo fijo.
Inflación	Deben de reducirse costos y gastos que sean innecesarios, para poder sobrevivir en el mercado con la alta inflación que mantiene. Una de las medias que se deben tomar es recorte de personal que no sea indispensable y cuyas funciones pueden distribuirse entre los demás empleados.
Aumento en los impuestos	Con el aumentos de los impuestos, esta la opción de pedir pagos a plazo cuando los impuestos a pagar sean sumas significativas, y no afectar la liquidez de la empresa.
Registros contables erróneos	Debe haber una revisión exhaustiva por el encargado de procesar la información, así mismo debe haber otros filtro que podría ser el jefe inmediato que revise dicha información para evitar que la información lleve errores significativos y afecte negativamente la toma de decisiones por parte de los usuarios.

Fuente: elaborado por el grupo

Actividades de control

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas establecidas por la dirección para mitigar los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluye una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones verificaciones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Políticas y procedimientos

Las actividades de control incluye políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las actividades operativas y administrativas se están ejerciendo conforme los objetivos establecidos por la empresa y en

forma eficaz y eficiente. Para que estas políticas se puedan cumplir lo mejor posible, es indispensable que estén por escrito y que se den a conocer a todo el personal que labora en la empresa.

Actividades de control

- Asegurarse que todas las actividades operativas y administrativas que ejecutan las micro y pequeñas empresas comercializadoras de papel se estén llevando a cabo de acuerdo a los objetivos trazados por éstas mismas.
- Establecer políticas, procedimientos, flujogramas y formatos que ayuden a ejercer un mejor control interno.
- Definir políticas de control interno para asegurar la exactitud y veracidad de las información financiera, y que esta ayude a la toma de buenas decisiones económicas

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 fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

Las micro y pequeñas empresas dedicadas a la comercialización de papel, deben utilizar diferentes mecanismos para comunicar información relevante y de interés para el personal el general. Para ellos pueden hacer uso de los siguientes medios:

- Por medio de reuniones: las reuniones deben ser de carácter informativo, y deben realizarse por lo menos una vez al mes; o cuando sea necesario.
- Por medio del correo electrónico: el correo electrónico es una herramienta muy útil para enviar información a todo el personal. Se recomienda que cada empleado cree una cuenta de correo electrónico para efectos de recibir información de carácter laboral, y evitar así mezclar asuntos laborales con los personales.

- Uso de herramientas informáticas para video conferencias y mensajería instantánea a través de Internet: en la actualidad existen diversas herramientas de comunicación gratuita en el Internet que permiten a los usuarios mantenerse en comunicación constante y en tiempo real, con las cuales pueden compartir información de forma rápida y evita la pérdida de tiempo. Una de las ventajas que muestra éste tipo de herramientas es que la información puede ser guardada en medios audiovisuales y queda por escrito; por lo que nadie puede alegar ignorancia de los comunicados por estos medios.
- Por medio de boletines: por este medio se puede comunicar información importante, y facilita que se pueda divulgar con facilidad. Dado que la información debe llegar a cada empleado deben repartirse de forma individual.
- Por medio de carteleras: ésta herramienta es muy útil y disminuye la pérdida de tiempo. A través de estas se puede publicar las fechas de reuniones y/o eventos sociales.

Supervisión

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

Para asegurarse que las actividades operativas y administrativas están marchando bien, es necesaria una supervisión permanente por el personal encargado, debidamente capacitado para ejercer esta función.

A continuación se mencionan algunas rutinas que deben llevarse a cabo:

- Realizar evaluaciones de desempeño del personal
- Supervisar las áreas que representan mayores riesgos
- Verificar que los flujos de información sean efectivos

- Programar supervisiones que ayuden a detectar las fallas en no permiten el logro de los objetivos
- Verificar que se están acatando las recomendaciones hechas por auditoría externa en los registros contables
- Realizar pruebas aleatorias para comprobar la mejora continua en los procesos.
- Preparar reuniones con el personal para monitorear las actividades que se están ejecutando y Verificar si se están cumpliendo conforme los objetivos trazados.
- Supervisar que no haya fuga de información confidencial por parte del personal.

Como parte de la propuesta, se adicionan fichas que describen los procesos, que en términos generales, servirá de guía a los administradores, y a todo interesado, especialmente a las entidades dedicadas a la comercialización de papel, dado a su sencilla aplicación, que muestra la información siguiente:

Fichas de procesos por área

Cuadro No. 9 Ficha de administración de efectivo y equivalentes (relación con figura No. 5)

Objetivo: optimizar la función y metodología del flujo de efectivo dentro de la entidad, que le permita controlar los flujos de efectivo en la operación normal, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar los compromisos adquiridos a la fecha de su vencimiento, entre otros.

N°	Actividad: administración de caja general	Descripción	Responsable	Respaldo
1	Se asigna al responsable de la caja general	Se asigna a la persona que será la responsable de la administración de la caja general	Jefe del departamento del efectivo y equivalente	Acuerdo de junta general
2	El encargado firma acta de responsabilidad material por la custodia del efectivo	El encargado firma documentación donde acepta la responsabilidad material por custodia de la caja general	Jefe del departamento del efectivo y equivalente	Acta de custodia de caja general
3	El cajero recibe documentos que respaldan la o salida o entrada de efectivo.	Revisa que la documentación este en orden, no está en orden procede a devolver los respaldos para realizar corrección de datos.	Responsable de caja general	Comprobantes de deuda
4	Hace efectiva la salida o entrada del efectivo.	Si la documentación se encuentra en orden, se procede a hacer efectiva la salida o entrada del efectivo y equivalente	Responsable de caja general	Comprobantes de deuda
5	Entradas de efectivo	Recibe efectivo o cheques del efectivo	Responsable de caja general	Comprobantes de deuda

6	Salidas de efectivo	Verificar soportes que respaldan los montos para elaborar, revisar y enviar remesa.	Encargado de caja general y gerente general	Remesa
7	Elabora informe de entradas y salidas de efectivo	Se elabora informe el cual contendrá todas las salidas y entradas de efectivo realizadas, este debe contener el monto y número del documento de respaldo	Encargado de caja general	Informe de entradas y efectivo
8	Se realiza arqueo de caja	Se realizara diariamente un arqueo de caja para verificar que las entradas y salidas de efectivo realizadas coincida con las documentadas	Encargado de caja general y auxiliar contable	Arqueo de caja
9	Elabora expediente por faltante o sobrante encontrado en arqueo	El encargado de realizar el arqueo de caja elabora expediente en el caso de encontrar faltantes o sobrantes de efectivo	Auxiliar contable	Expediente de arqueo de caja

N°	Actividad: administración de caja chica	Descripción	Responsable	Respaldo
1	Establece el límite de fondos que poseerá y qué tipo de desembolsos maneja caja chica	La junta directiva establece el límite de fondos y el tipo de desembolsos que realizara caja chica	Junta directiva	Acta de acuerdo

2	Se asigna al responsable de la caja chica	Junta directiva elige a la persona que será el custodio de los fondos de caja chica	Junta directiva	Acta de acuerdo
3	El responsable recibe depósito de caja chica	El encargado firma acta de responsabilidad material por la custodia del efectivo	Encargado de caja chica	Acta de responsabilidad material
4	El cajero recibe documentos que respaldan la salida de efectivo	Si la no está en orden, se devuelve para hacer corrección del documento	Encargado de caja chica	Comprobantes de salida de efectivo
5	Hace efectiva la salida del efectivo	Si los documentos se encuentran en orden, el encargado procede a dar salida al efectivo	Encargado de caja chica	
6	Elabora informe de salidas de efectivo	Elabora informe de salida de efectivo, el cual debe especificar los montos y el respaldo respectivo	Encargado de caja chica	Informe de salida de efectivo
7	Se realiza arqueo de caja	Elabora expediente por faltante o sobrante encontrado en arqueo realizado	Auxiliar de contabilidad	Expediente de arqueo de caja

N°	Actividad: administración de bancos	Descripción	Responsable	Respaldo
1	Necesidad de apertura de cuenta	La junta directiva establece la creación de una o varias cuentas bancarias	Junta directiva	Acta de acuerdo

2	Asignación de la persona responsable de la custodia y administración de cuenta Bancaria	La junta directiva asigna al responsable de la custodia y administración de las cuentas bancarias	Junta directiva	Acta de acuerdo
3	Apertura de cuenta bancaria	Se procede a la creación de la cuenta bancaria y se asigna a la persona responsable de las firmas de cheque	Responsable de la administración de la cuenta.	Acta de acuerdo
4	Se solicita chequera	Se solicita chequera al banco y se lleva control de los movimientos bancarios	Responsable de la administración de la cuenta	Solicitud de chequera
5	Se reciben requerimientos de pago	Se reciben los requerimientos de pagos y se revisan que se encuentren correctamente documentados	Encargado de caja general	Requerimientos de pago
6	Autorización de pagos	se revisa la disponibilidad de efectivo para efectuar la autorización de pago	Responsable de la administración del efectivo	Requerimientos de pago
7	Elaboración de cheques	Se elabora el cheque y se tramita la firma de los autorizados para ello	Responsable de la administración de la cuenta y cuentas por pagar	Chequera
8	Entrega de cheque en recepción	Recepción recibe y hace la entrega del cheque a los proveedores o beneficiarios	Responsable de la administración de cuenta y recepción	Cheque
9	Se recopila voucher de cheque	Se envía a contabilidad, para que realice el registro de la transacción y el archivo de los documentos que respalda	Recepción	Voucher

Cuadro No. 10 Ficha de administración de cuentas por cobrar (relación con figura No. 7)

Objetivo: registrar todas las operaciones originadas por adeudos de clientes, de terceros o de funcionarios y empleados de la compañía.

N°	Actividad: Cuentas por cobrar	Descripción	Responsable	Soporte
1	Recepción de documentos que respaldan las cuentas por cobrar	El encargado de cuentas por cobrar recibe documentos (aceptación de créditos, monto de crédito, Condición y plazo de pago) que respaldan los cobros a clientes, accionistas, empleados	Jefe de cuentas por cobrar.	Comprobantes de deudas.
2	Determina fechas en que debe realizar cobros y Elabora cronograma de cobros	Una vez recibidos los documentos, se determinan las fechas de cobros para elaborar el cronograma de cobros	Jefe de cuentas por cobrar.	Comprobantes de deudas y cronograma de cobros.
3	Identifica cuentas vencidas y por vencer	Revisa el cronograma de cobros y detecta cuales cuentas están por vencer y las que ya están vencidas.	Cobrador	Cronograma de actividades.
4	Elabora reporte de cuentas vencidas	Una vez detectadas las cuentas vencidas, se procede a elaborar el reporte de cuentas vencidas y se le comunica al cliente que su cuenta se encuentra en mora	Cobrador	Reporte de cuentas vencidas
5	Realiza gestión de cobro	Se realiza el cobro a los clientes, según cronograma	Cobrador	Cronograma de cobros
El cliente cancela				
6	Cancelación del cliente	El cliente cancela la deuda a través de cheques, depósitos bancarios o efectivo		Remesa/ cheques

7	Elabora reporte de cobros	El jefe de cobros elabora reporte que incluye todos los pagos realizados de los clientes	Cobrador	Reporte de Cobros
8	Actualiza las cuentas por cobrar	Una vez elaborado el reporte de cobros, se procede a la actualización de la cuenta por cobrar	Jefe de cuentas por cobrar	
El cliente no cancela				
9	No cancelación del cliente	En un plazo no mayor a 15 días, realiza nuevos intentos de recuperación de mora a través de cobros telefónicos, en persona o por correspondencia. Una vez contactado el cliente se le ofrece soluciones como refinanciación o reestructuración de la deuda.	Cobrador	Reporte de cuentas vencidas
10	Elabora informe de gestión de cobro	Elabora informe que deberá especificar las formas de comunicación, número de intentos de cobros realizados, fechas, acuerdos y resultados a los que se llegaron con el cliente moroso. Debe anexar los soportes correspondientes de las cuentas en mora	Cobrador	Informe de gestión de cobro
11	Actualiza el libro auxiliar de cuentas por cobrar y registra la cuenta por cobrar en litigio	Una vez que el encargado de las cuentas por cobrar establece que una cuenta en mora es de dudosa recuperación, se procede a actualizar el libro auxiliar de cuentas por cobrar y se registra la cuenta por cobrar en litigio.	Jefe de cuentas por cobrar y contabilidad	Libros auxiliares de cuentas por cobrar y cuentas por cobrar en litigio.
12	Remite documentos de cuentas por cobrar en litigio	Cuando se posean cuentas dudosas de recuperación; el jefe de cuentas por cobrar enviara la documentación que	Jefe de cuentas por cobrar	Facturas, orden de compras, contratos, reporte de cuentas

	a la unidad de asesoría jurídica	respaldan la deuda de los clientes morosos a la unidad de asesoría jurídica		vencidas y formulario de datos del cliente
13	La unidad jurídica continúa con la gestión de cobro	Una vez se hayan agotados los medios de cobro, por parte del departamento de cuentas por cobrar. La unidad jurídica continuara con el cobro de la deuda a través de la vía judicial	Unidad de asesoría jurídica	Facturas, orden de compras, contratos, reporte de cuentas vencidas y formulario de datos del cliente
14	La unidad jurídica hace efectivo el cobro de la mora	El jefe de cuentas por cobrar, recibe información de la unidad jurídica y está atento a la cancelación de la deuda	Unidad de asesoría jurídica y jefe de cuentas por cobrar	
15	La unidad jurídica no hace efectivo el cobro de la mora	La unidad jurídica elabora y envía reporte de gestión de cobro al departamento de cuentas por cobrar, donde se detallan las gestiones realizadas (acciones legales y resultados obtenidos)	Unidad de asesoría jurídica	Reporte de gestión de cobro
16	El departamento de cuentas por cobrar establece en el libro auxiliar la incobrabilidad de la cuenta	Una vez que la junta directiva establece que una deuda en mora es incobrable, se actualiza el libro auxiliar de cuentas por cobrar por la incobrabilidad de cuentas morosas de clientes	Jefe de cuentas por cobrar	Libro auxiliar de cuentas por cobrar
17	Envía documentación al departamento de contabilidad.	Envía toda la documentación que respalda la cuenta incobrable a contabilidad para que registre la perdida por cuenta incobrable	Jefe de cuentas por cobrar y contabilidad	Libro auxiliar de cuentas incobrables

Cuadro No. 11 Ficha de administración de compras (relación con figura No. 8)

Objetivo: obtener los insumos adecuados que satisfagan los requerimientos de calidad, cantidad y economía.

N°	Actividad: Compras	Descripción	Responsable	Soporte
1	Solicitud de compra.	El departamento que necesita adquirir un activo, hace llegar la solicitud de compra al encargado del departamento.	Jefe responsable del departamento que solicite el activo	Solicitud de Compra
2	Recepción de cotización de proveedores.	El departamento de compras recibe un mínimo de tres cotizaciones, y deberá elegir la mejor en cuanto calidad y precio.	Jefe de compras	Cotización de proveedores
3	El encargado del área verifica que exista disponibilidad de recursos financieros.	El encargado de compras consulta con tesorería, si existen fondos suficientes para realizar la compra.	Jefe de compras/tesorería	Flujo de efectivo
4	Elaboración de orden de compra.	Cuando la compra es autorizada , se elabora la orden de compra y es enviada al proveedor	Jefe de compras	Orden de compra
5	Recepción del producto adquirido.	Recibe el producto y la documentación que respalda la compra	Bodeguero	Orden de compra y factura
6	Inspección de producto y documentos de la compra.	Revisa que el producto adquirido cumpla con las características solicitadas y que la documentación que respalda la compra se encuentre en orden.	Bodeguero	Orden de compra y factura
7	Se realiza una devolución.	Si el producto recibido no cumple con las características solicitadas, se realiza la devolución sobre la compra y se notifica al proveedor. Si este no hace un cambio de producto se cancela	Jefe de compras	Orden de compra y factura

		la orden de compra		
8	No se realiza devolución.	Se registra el activo en almacén y luego se da salida al departamento correspondiente.	Jefe de bodega	Kardex y reporte de salidas
9	Entrega documentos a cuentas por pagar y Contabilidad	El encargado de bodega, envía los documentos para su respectivo pago y registro contable del activo adquirido	Jefe de bodega	Orden de compra y factura

Cuadro No. 12 Ficha para la administración del inventario (relación con figura No. 9)

Objetivo: Proveer o distribuir adecuadamente los insumos necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos o pérdidas de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado.

No	Actividad: administración del inventario	Descripción	Responsable	Soporte
1	Realiza inventario físico del producto	El responsable de la custodia realiza el inventario por lo menos una vez al mes, supervisado por el auditor externo o por el encargado de compras.	Jefe de bodega y auditor externo	Reporte de Inventario Teórico
2	Establece el número de existencias, faltantes y averías	Compara el inventario físico con el documentado y establece diferencias	Bodeguero	
3	Actualiza tarjetas de kárdex	Documenta y actualiza la documentación que contiene la información de los inventarios	Jefe de bodega	Kardex

4	Elabora reporte del resultado del inventario realizado	Se elabora informe donde se detalla las diferencias faltantes, sobrantes, averías y existencias que se encontraron al realizar el inventario físico.	Jefe de bodega, Contador y Administración.	Reporte de resultado de inventario
5	Determinar si la cantidad de producto es óptimo.	Se determina si las cantidades de productos que se poseen, se encuentran dentro del rango del máximo y mínimo de existencias previamente establecido por las autoridades correspondientes	Jefe de bodega,	Kardex
Entradas				
6	Elaborar solicitud de compra de producto	El responsable de la custodia del inventario elabora solicitud de compra cuando las cantidades de producto que se poseen, no se encuentran dentro del rango del máximo y mínimo de producto.	Jefe de bodega	
7	Autorización	El encargado de compras determina si se posee suficiente disponibilidad de recurso o de financiación.	Gerente de compras	Estado de flujo de efectivo
8	Recepción de producto, factura y orden de compra.	Recibe el producto y la documentación que respalda la compra.	Bodeguero	Orden de compra y facturas
9	Inspección de producto y documentos de la compra	Revisa que el producto adquirido cumpla con las características solicitadas y que la documentación que respalda la compra se encuentre en orden.	Bodeguero	Orden de compra y facturas
10	Existen inconsistencias en el producto recibido y se hace una devolución	Cuando se encuentren inconsistencias se realiza la devolución y notifica al departamento de compra.	Jefe de bodegas	Orden de compra y facturas
11	No existen inconsistencias en el producto recibido	Si no hay inconsistencias se coloca el producto en la bodega.	Bodeguero	Kardex

12	Actualiza tarjeta de kárdex	Actualiza las tarjetas de kárdex.	Bodeguero	Kardex
Salidas				
13	Solicitud de salida de producto	Se recibe la orden de venta que respalda la solicitud de salida del producto	Jefe de bodega	Orden de venta
14	Traslada el producto al área de despacho	El bodeguero traslada el producto de la bodega al área de despacho para hacer efectiva la salida del producto	Bodeguero	Orden de venta
15	Verificación del producto a despachar	Se inspecciona el producto que se despachará, para verificar que esté acorde a la orden de venta; si el producto no es correcto se regresa a bodega para realizar el cambio	Bodeguero	Orden de venta
16	Actualización de tarjetas de kárdex	Si el producto a despachar, se encuentra acorde a la orden de venta. Se actualizan las tarjetas de kárdex	Jefe de bodega	Kardex
17	Elaborar reporte de salida y entrada de producto	Una vez haya actualizado las tarjetas de kárdex, deberá elaborar un informe de entradas y salidas de producto.	Jefe de Bodega	Informe de entradas y salidas de producto
18	Envía documentos a Cuentas por pagar y a contabilidad	Cuando los documentos ya se encuentran en orden, se envían a los respectivos departamentos para realizar los pagos y contabilización de las compras relajadas	Jefe de bodega	Factura y orden de compra

Cuadro No. 13 Ficha para administrar el activo fijo (relación con figura No. 10)

Objetivo: establecer los lineamientos generales para llevar a cabo la administración eficiente (altas, bajas, resguardos y desincorporaciones de activo fijo) de los activos fijos propios y en arrendamiento de la entidad.

N°	Actividad: administración de	Descripción	Responsable	Soporte
----	------------------------------	-------------	-------------	---------

	activos fijos			
1	Solicitud del activo	El departamento que solicite el activo especificara las características y funciones que desempeña el activo que necesita se adquiera	El encargado del departamento solicitante	Solicitud de activo
2	Verifica disponibilidad de recursos para adquirir el activo	Si existe disponibilidad de recursos financieros se procede a la autorización de la compra	Tesorería	Estado de flujo de efectivo
3	Recepción de cotizaciones	Se solicita la recepción de un mínimo de tres cotizaciones, y se elige a la mejor en cuanto calidad y precio	Jefe de compras	Cotizaciones
4	Elaboración de orden de compra	Una vez seleccionada la mejor cotización, se elabora orden de compra y se envía al proveedor	Encargado de administración de activos	Orden de compra
5	Recepción del producto adquirido, factura y orden de compra	Inspección del activo y documentos de la compra	Bodeguero	Orden de compra y factura
Se realiza devolución				
6	Devolución	Si el activo no cumple con lo solicitado o si los documentos no se encuentran en orden, se realiza la devolución del activo y se notifica al proveedor	Bodeguero	Orden de compra y factura
7	Se cancela orden de compra	Si el proveedor no cambia el activo, se cancela la orden de compra	Jefe de compras	Orden de compra
No realiza devolución				
8	Se registra el activo en almacén	Si el activo pasa la inspección, el activo se registra	Bodeguero	Kardex

		en el almacén		
9	Entrega documentos a cuentas por pagar y Contabilidad	Envía documentos para realizar el respectivo pago y registro contable del activo	Jefe de compras	Orden de compra y factura
10	Entrega del activo	La persona que estará a cargo de la custodia del activo firma el formulario de entrega de activo	Jefe de bodega	Formulario de salida de activo
11	Se envía el activo al departamento correspondiente	El responsable de la custodia del activo recibe el activo	Bodeguero	

Cuadro No. 14 Ficha de administración de proveedores (relación con figura No. 11)

Objetivo: gestionar la relación del personal con los proveedores que abastecen de bienes y servicios, que a través de éstos, la entidad logra obtener financiamiento a corto plazo y rentabilidad.

N°	Actividad: administración de proveedores	Descripción	Responsable	Respaldo
1	Cartera de proveedores	Se elabora una base de datos que contenga todos los datos necesarios de los proveedores	Jefe de compras	Cartera de proveedores
2	Cotización de Proveedores	Se solicitan un mínimo de tres cotizaciones y se selecciona la mejor opción de compra	Jefe de compras o responsable de solicitud de activo	Cotización
3	Procesamiento de las órdenes de compra	Una vez seleccionada la mejor opción de compra, se elabora y envía la órdenes de compra al proveedor seleccionado	Jefe de compras	Orden de compra
4	Recepción e inspección de activo	Se recibe el activo para su inspección y verificación	Bodeguero	Factura y orden de

	adquirido	de la factura y orden de compra		compra
5	Entrega de documentación a cuentas por pagar y a contabilidad	Se entregan documentos para realizar el respectivo pago y registro del activo	Jefe de compras	Comprobantes de deuda

Cuadro No. 15 Ficha de administración de cuentas por pagar (relación con figura No. 12)

Objetivo: Mostrar las acciones a seguir para el cumplimiento de los compromisos adquiridos en las diferentes fuentes de financiamiento, tanto internas como externas, a corto y largo plazo, y que son parte complementaria en la consecución de los objetivos de la entidad. Importante mencionar que éste es un proceso simple, pero cada entidad puede aplicar el que sea más acorde a su realidad.

N°	Actividad: cuentas por pagar	Descripción	Encargado	Soporte
1	Recepción de documentos que respaldan las cuentas por pagar	El encargado de cuentas por pagar, recibe documentos que respaldan los pagos a realizar por gasto corriente, obligaciones a corto y largo plazo, adquisición bienes y servicios, adquisición de activos fijos.	Encargado de cuentas por pagar	Comprobantes de deudas.
2	Revisa documentación recibida	Revisa que contenga requisitos fiscales y firmas autorizadas correctas, luego archiva la documentación alfabéticamente	Encargado de cuentas por pagar	Comprobantes de deudas.
3	Determina las fechas para realizar los pagos	Determina fechas de pago para elaborar el cronograma de pagos	Encargado de cuentas por pagar	
4	Elabora cronograma de pagos	Depura la antigüedad de saldos por proveedor para evitar retraso en pagos	Encargado de cuentas por pagar	Cronograma de pagos

5	Realiza el pago en las cuentas del proveedor	Realiza pagos según indique el cronograma de pagos e informa a los proveedores sobre los pagos efectuados, nombrando el número de factura e importe de los recursos	Encargado de cuentas por pagar	Cronograma de pagos y comprobantes de deuda
6	Elabora reporte de pagos	Una vez realizados los pagos elabora reporte indicando el importe de recurso y número de factura		Reporte de pagos y comprobantes de deuda
7	Actualiza las cuentas por pagar	Luego de elaborar el reporte de pagos, actualiza el libro auxiliar de cuentas por pagar		Libro auxiliar de cuentas por pagar

Cuadro No. 16 Ficha administración de recursos humanos. (relación con figura No. 13)

Objetivo: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización.

N°	Actividad: Administración de recursos humanos	Descripción de actividad	Responsable	Respaldo
1	Recepción Requerimientos del recurso humano	El encargado de recursos humanos recibe los requerimientos y revisa requerimiento para iniciar el proceso de contratación de personal.	Jefe de recursos humanos	Requerimiento de recurso humano
2	Selección de candidatos	Entrevista a los candidatos para evaluar si cumple los requisitos solicitados para el puesto de trabajo	Jefe de recursos humanos	Entrevista
3	Contratación de candidato seleccionado	Inicia proceso de inducción	Gerencia	Manuales de políticas, procesos, y asignación de funciones.

4	Asignación de funciones y responsabilidades	El personal contratado informa resultados de su desempeño al jefe inmediato	Personal contratado	Reporte de desempeño
5	Elabora informe de resultados de desempeño	El jefe inmediato evalúa desempeño del personal a cargo y envía resultados a RRHH	Jefe inmediato	Reporte de desempeño
6	Archivo personal	Se archivan los resultados de desempeño de personal	RRHH	Archivo personal
7	Finaliza contrato laboral	Si el resultado de desempeño no es favorable RRHH procede a finalizar y liquidar el contrato del personal	RRHH	Liquidación

Cuadro No.17 Ficha administración de aspectos legales y fiscales (relación con figura No. 14)

Objetivo: Cumplir cabalmente con el marco legal, municipal, laboral y fiscal que rigen la actividad empresarial en El Salvador, con el fin de evitar sanciones económicas o cierre operacional por el incumplimiento de la legislación.

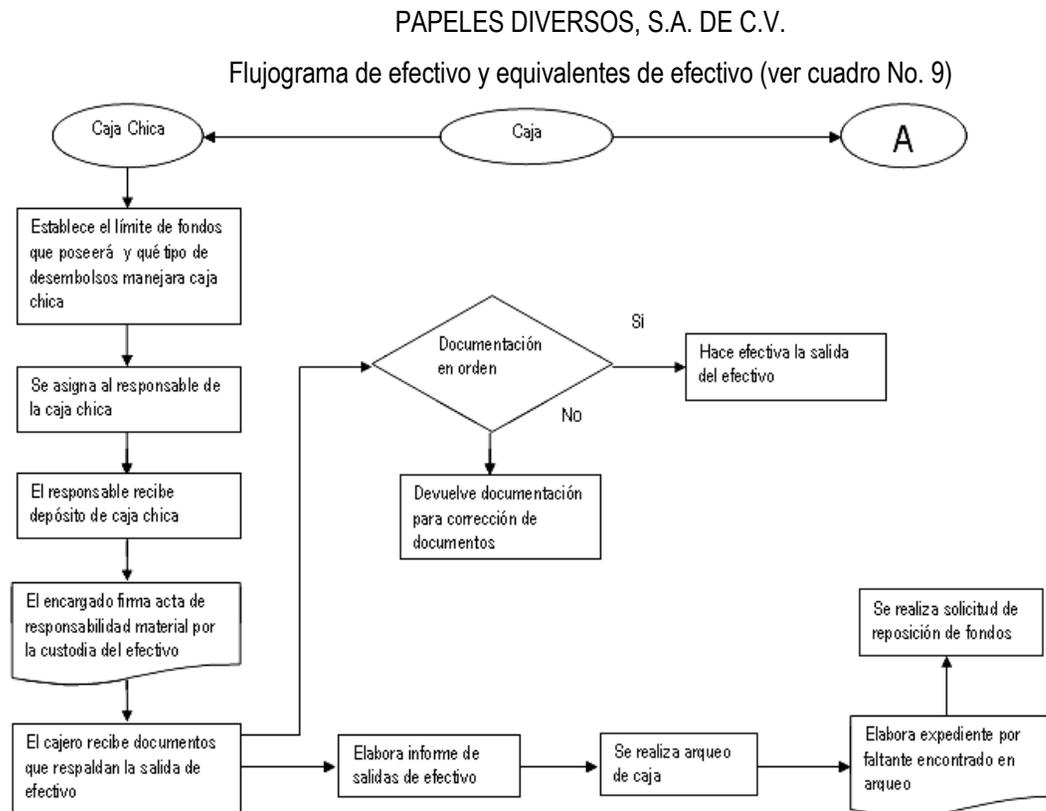
N°	Actividad:	Descripción de actividad	Responsable	Respaldo
	Administración de aspectos legales y fiscales			
1	Revisión Legislación aplicable	Debe revisarse si todas las actividades económicas que realiza la organización, están conforme a la legislación aplicable	Contador	Comprobantes emitidos por cada entidad regulatoria
2	Revisión del cumplimiento de la	Revisa si la organización cumple con todos aquellos requisitos mercantiles exigidos por	Contador	Registro Escritura Constitutiva; Matrícula de comercio; Matrícula de establecimiento; Registro

	legislación Mercantil	ley en El Salvador		Balance Inicial; Deposito Estados Financieros; Registro Credencia Representante Legal
3	Revisión del cumplimiento de la legislación Fiscal	Revisa si la organización cumple con todos aquellos requisitos fiscales exigidos por ley en El salvador	Contador	Registro Numero Contribuyente; Emisión documentación fiscal; Obligación de presentar declaraciones mensual y anual; Presentación de informes mensuales y anual a la DGII
4	Revisión del cumplimiento de la legislación municipal	Revisa si la organización cumple con todos aquellos requisitos mercantiles exigidos por ley en el municipio donde está domiciliada	Contador	Registro en MTPS; Pago tasas e impuestos municipales; Presentación declaración impuestos anual; Pago vialidades; Licencia de funcionamiento; Cumplir contrato laboral
5	Revisión del cumplimiento de la legislación municipal	Revisa si la organización cumple con todos aquellos requisitos mercantiles exigidos por ley en El salvador	Contador	Registro en ISSS y AFP; Registro empleados en ISSS y AFPS; Retención a empleados ISSSS 3.75% y AFP 6.25%; Pago retenciones y aporte patronal ISSS7.5%, AFP' S 6.75
6	Incumplimiento de requisitos	Si la organización no cumple con los requisitos exigidos por ley, esta puede ser sujeta a sanciones económicas o cierre temporal o definitivo de operaciones.	Legislador	Leyes mercantiles, tributarias, municipales, laborales

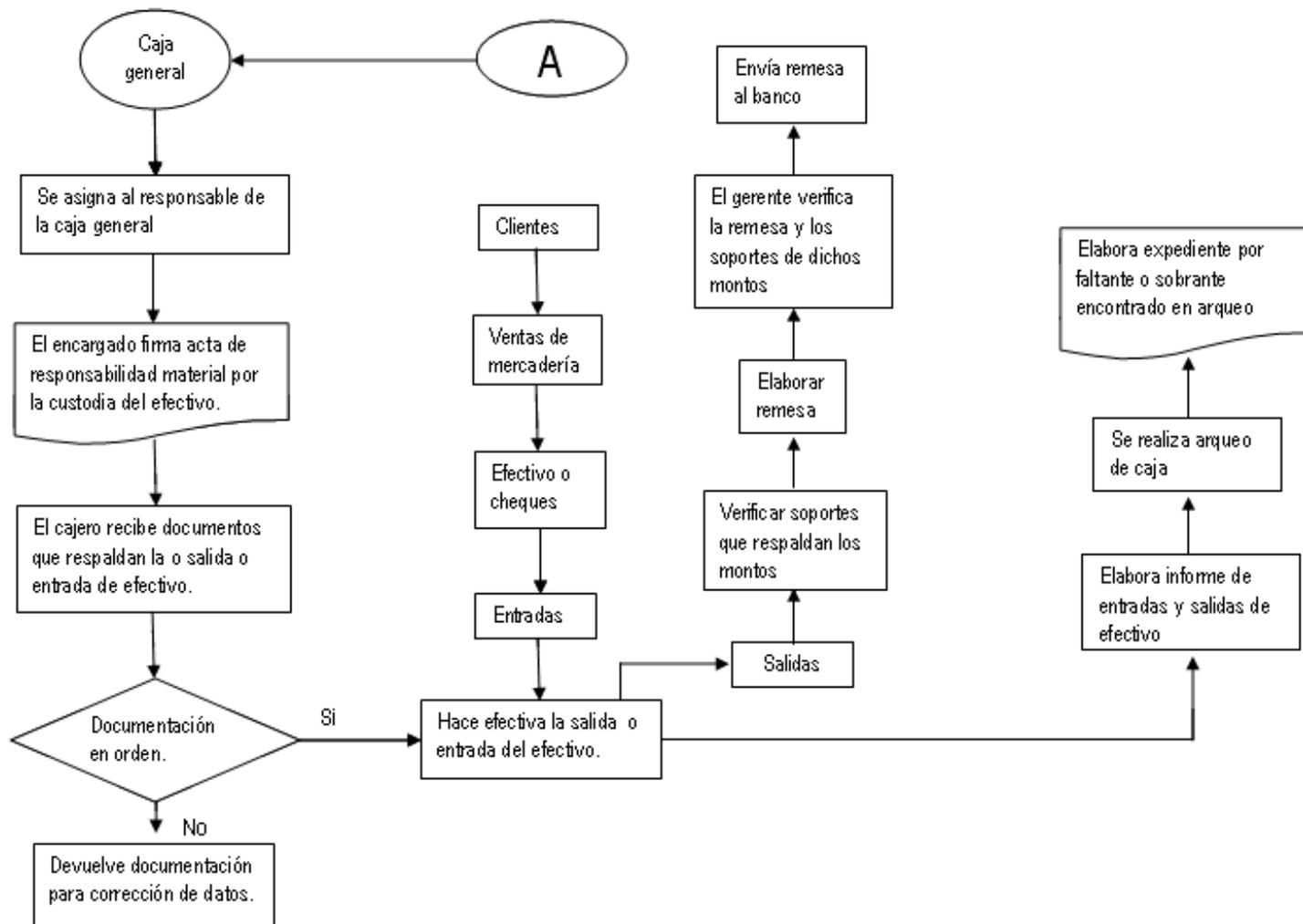
Flujogramas

Los flujogramas muestran una secuencia lógica de cada proceso que la entidad implementa a cada área. Por tanto, éstos se han elaborado considerando aspectos básicos y sencillo para cada una de las áreas evaluadas en el caso práctico, de tal forma, que a los usuarios les permita identificar el inicio y finalización de cada proceso, al momento de implementar la presente herramienta. A continuación los flujogramas siguientes:

Figura No. 5



Fuente: elaborado por el grupo

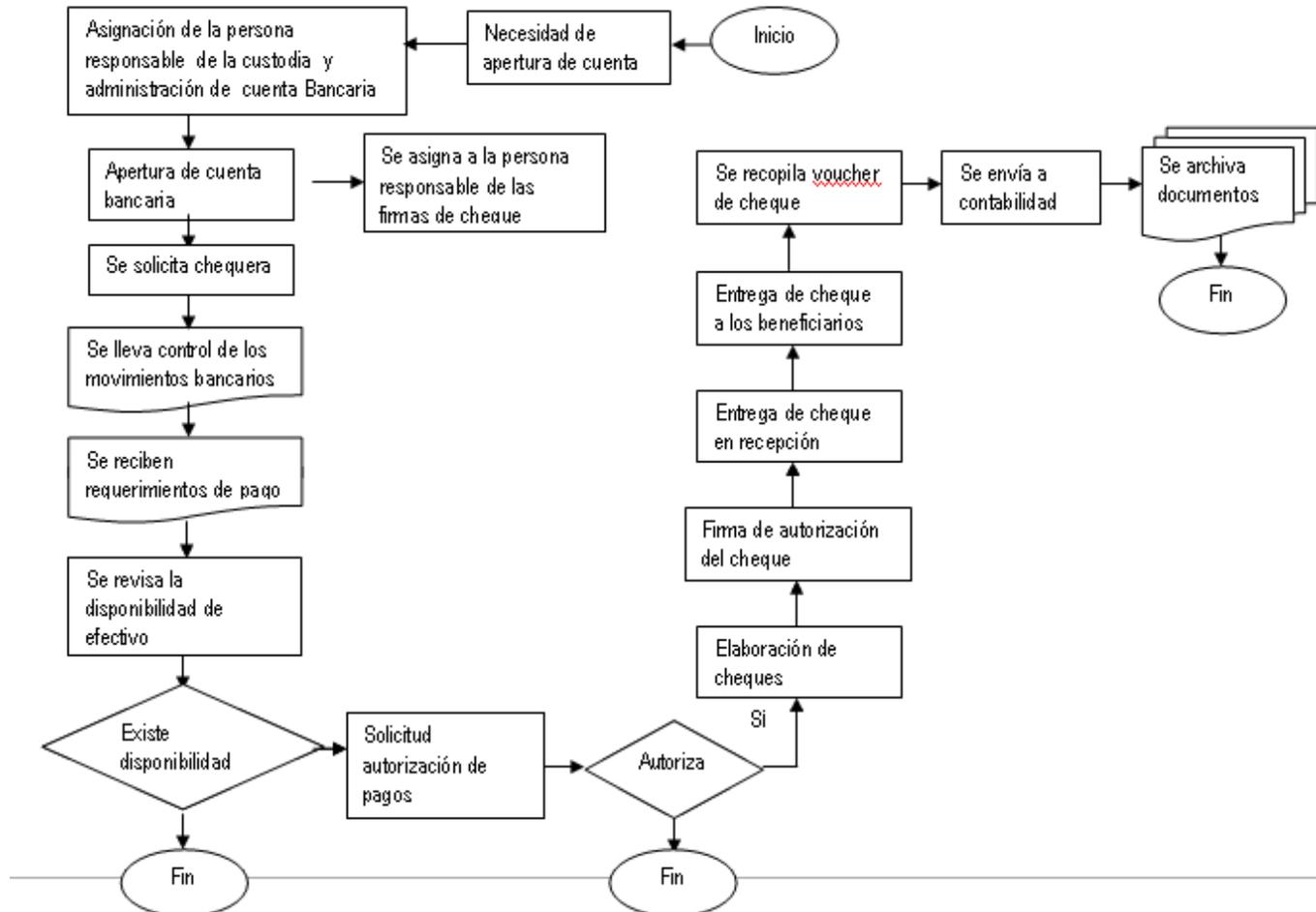


Fuente: elaborado por el grupo

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.

Flujograma de bancos

Figura No. 6

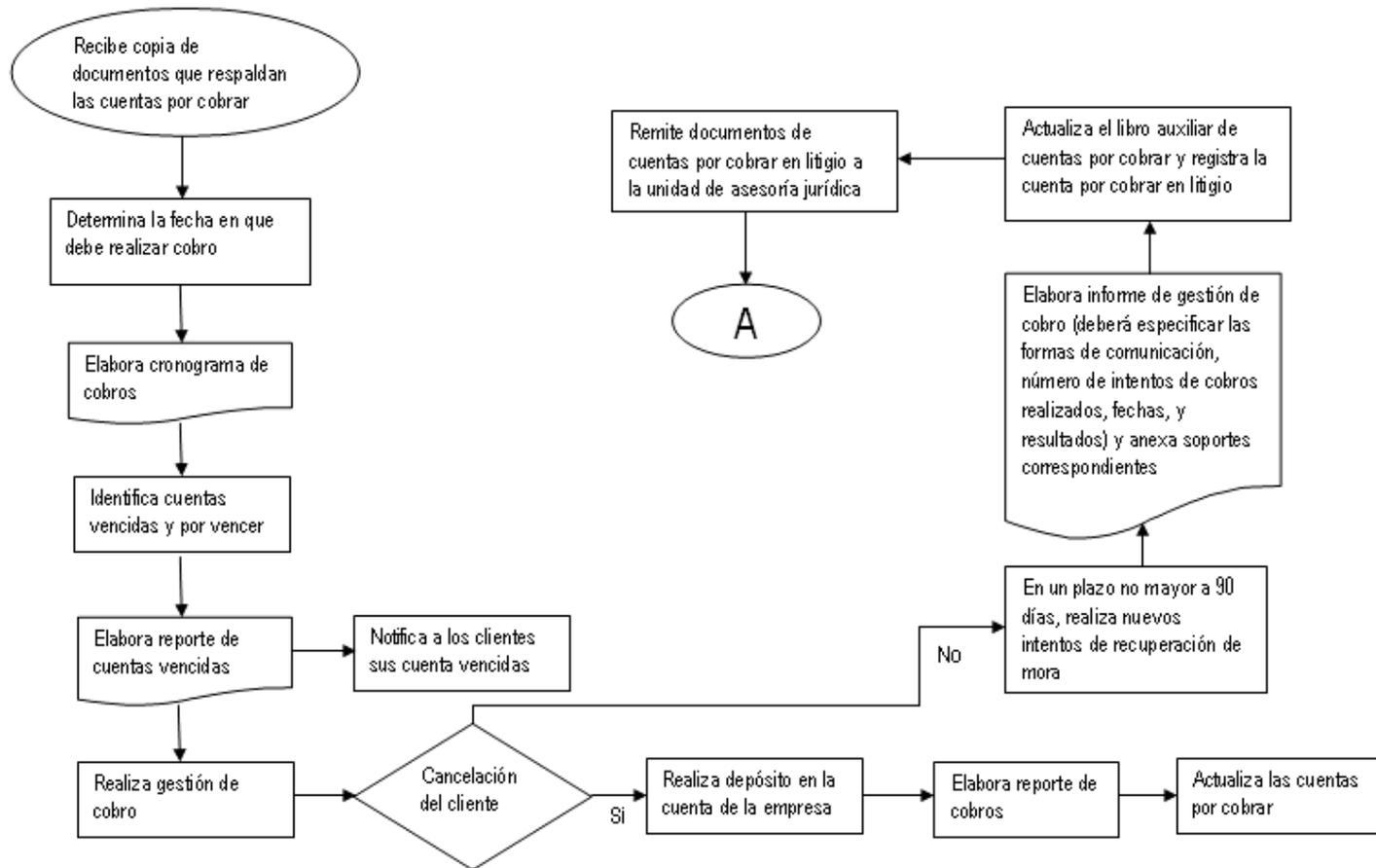


Fuente: elaborado por el grupo

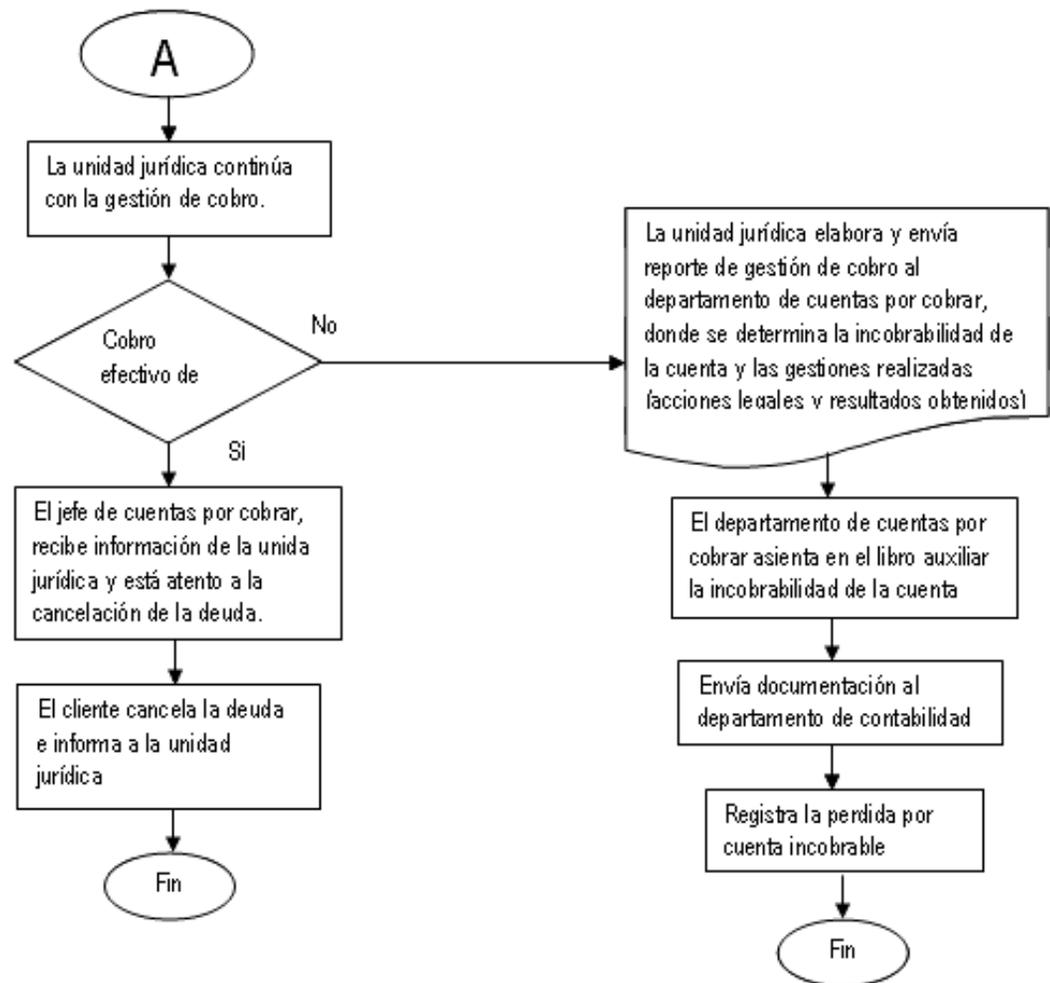
PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.

Flujograma de cuentas por cobrar (ver cuadro No. 10)

Figura No. 7



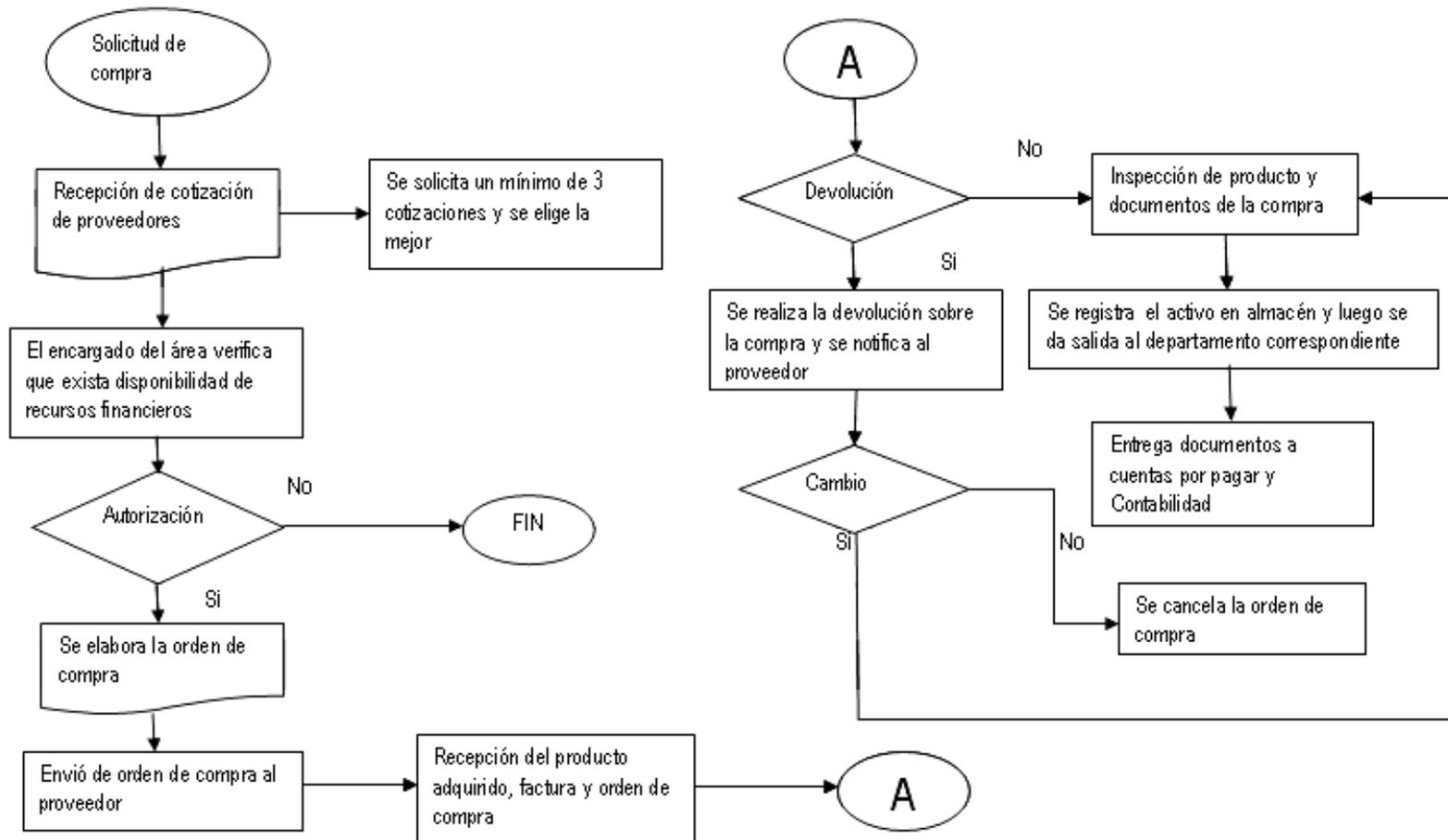
Fuente: elaborado por el grupo



Fuente: elaborado por el grupo

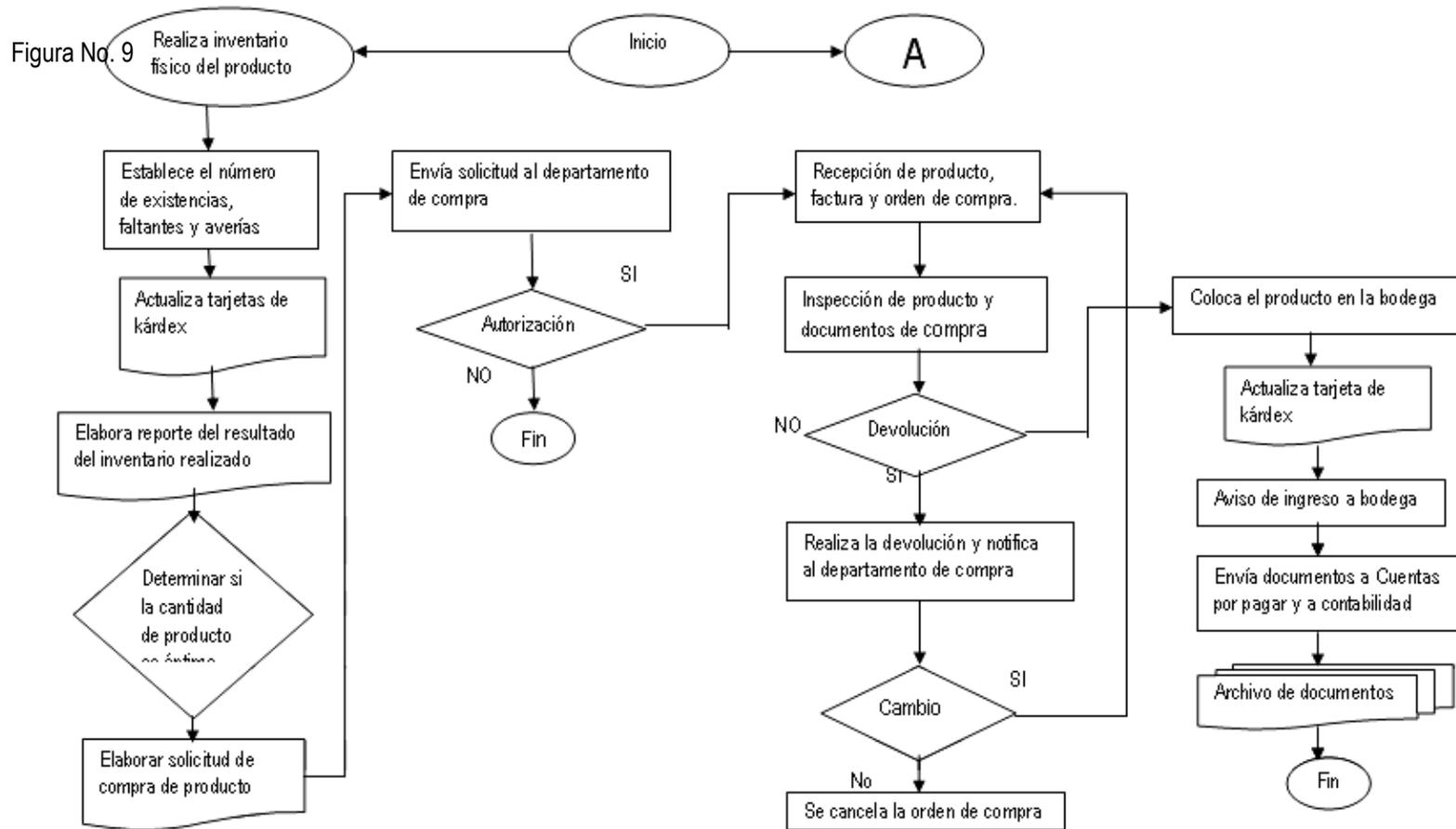
PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.
Flujograma de compras (ver cuadro No. 11)

Figura No. 8

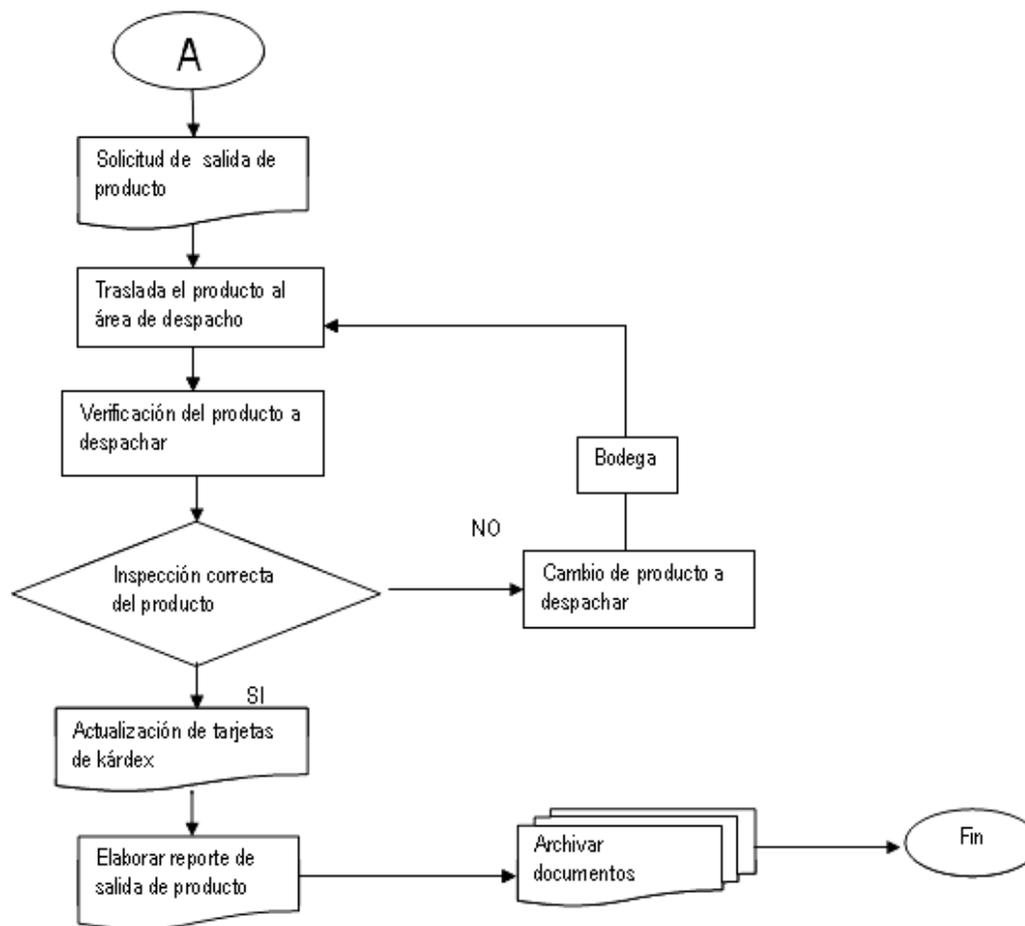


Fuente: elaborado por el grupo

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.
Flujograma de inventarios (ver cuadro No. 12)



Fuente: elaborado por el grupo

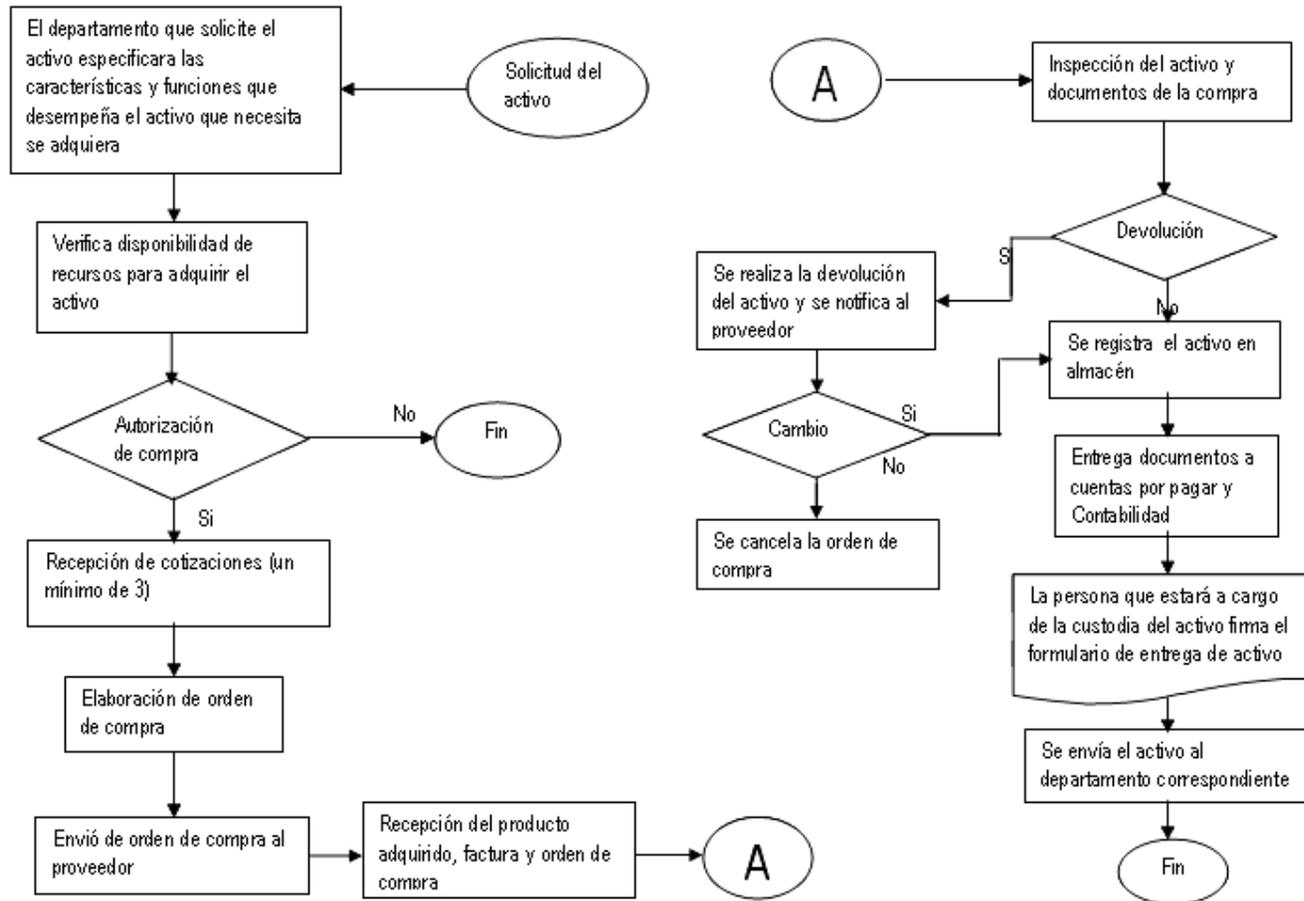


Fuente: elaborado por el grupo

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.

Flujograma de activos fijos (ver cuadro No. 13)

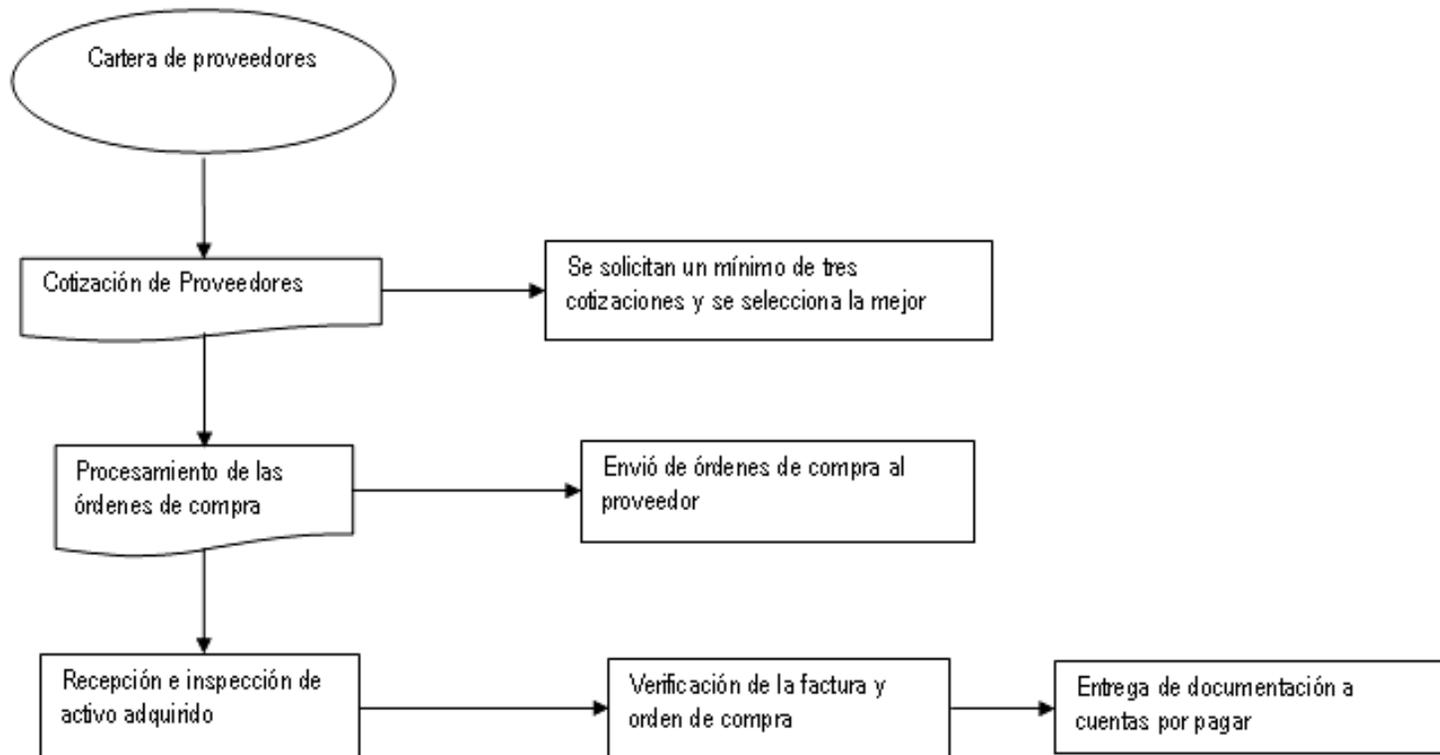
Figura No. 10



Fuente: elaborado por el grupo

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.
Flujograma de proveedores (ver cuadro No. 14)

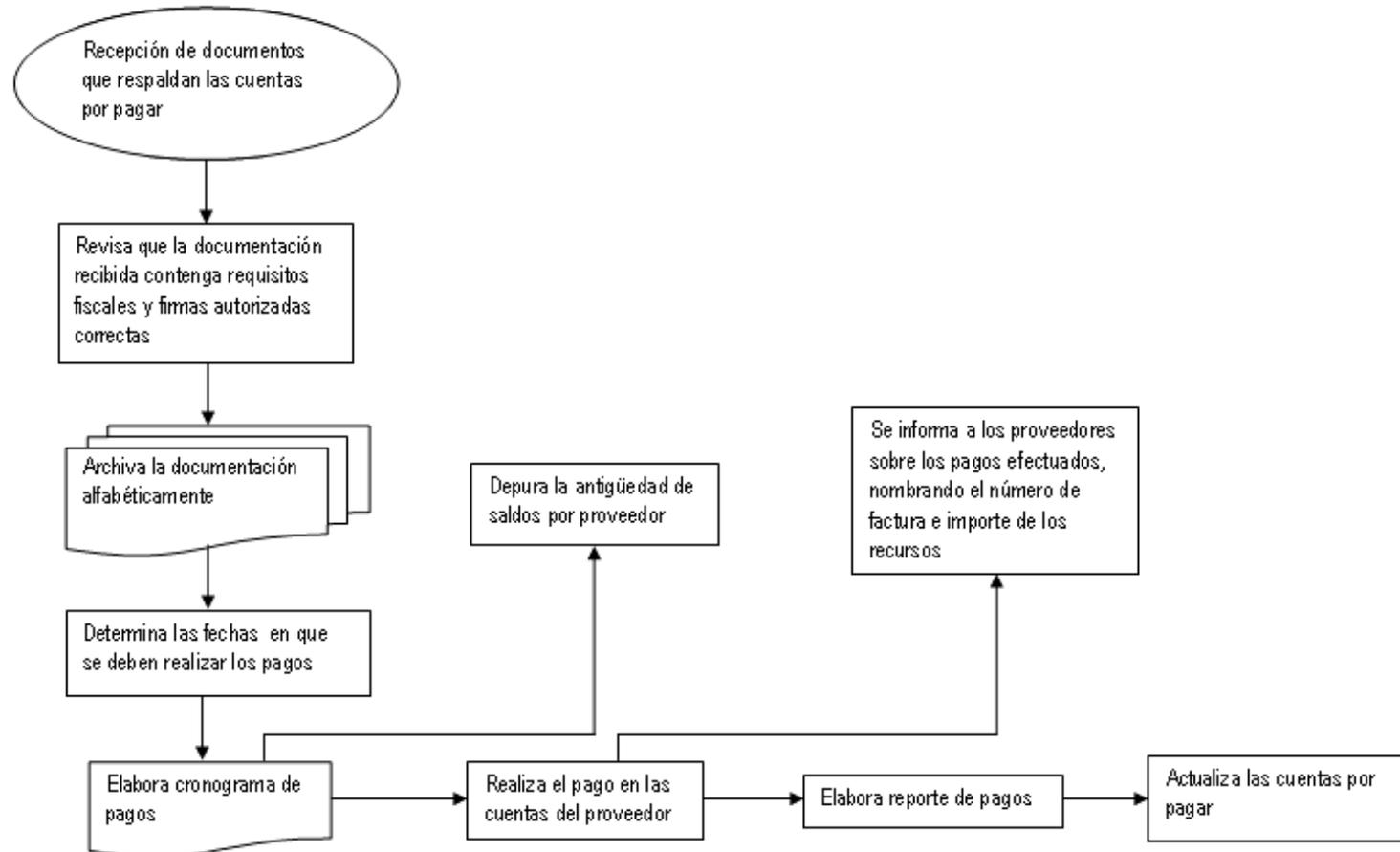
Figura No. 11



Fuente: elaborado por el grupo

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.
Flujograma cuentas por pagar (ver cuadro No. 15)

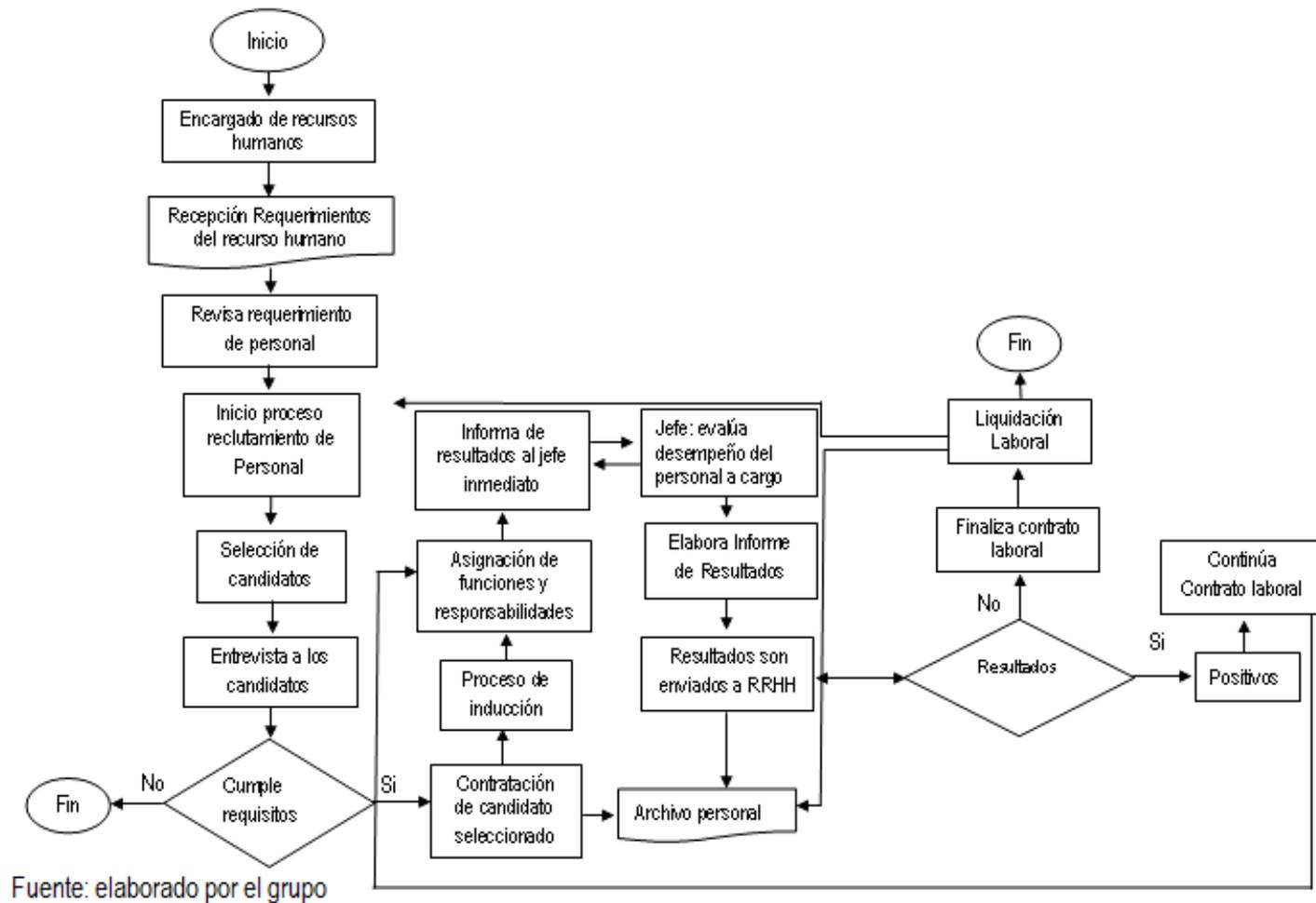
Figura No. 12



Fuente: elaborado por el grupo

PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.
 Flujoograma recursos humanos (ver cuadro No. 16)

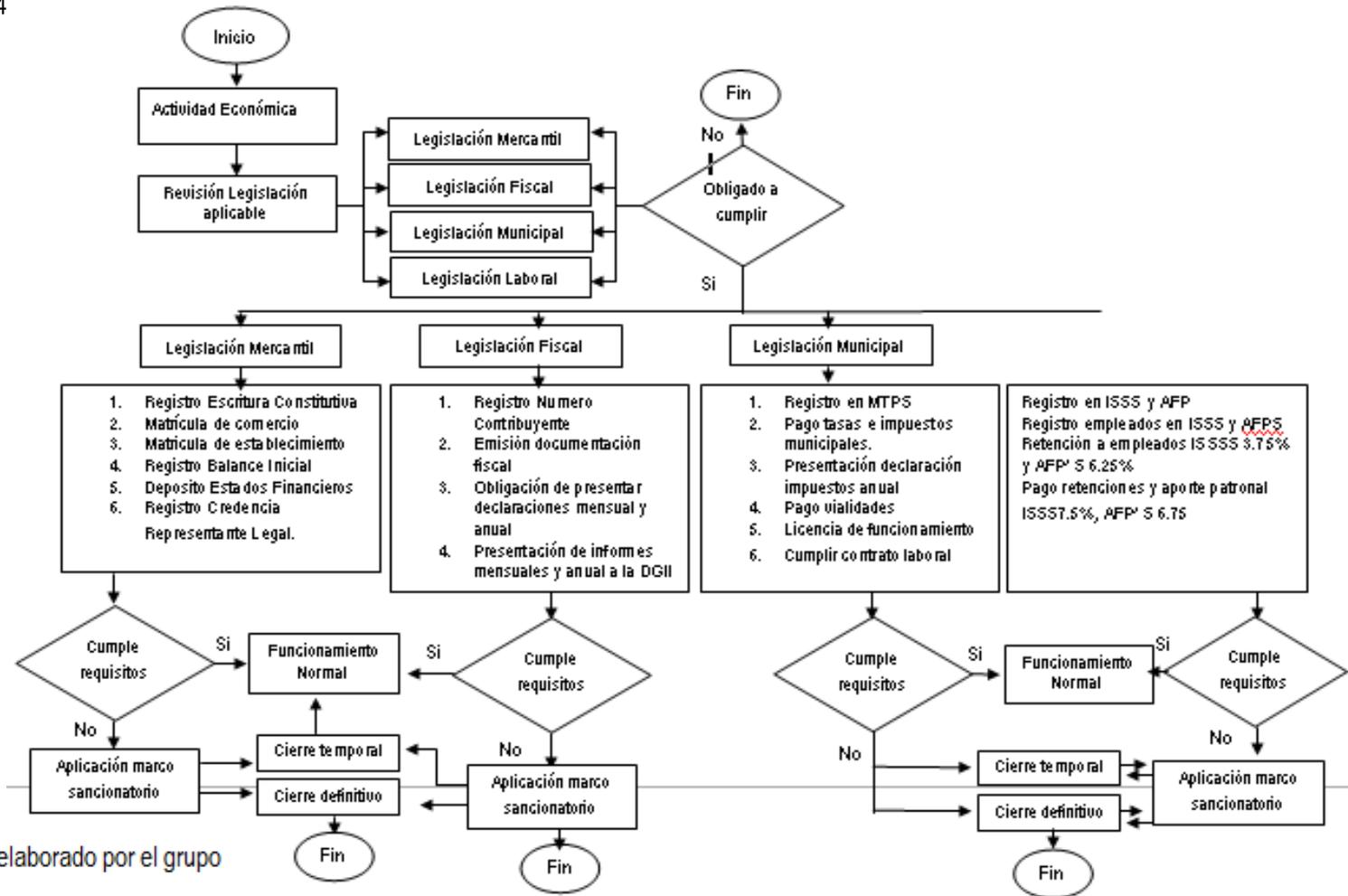
Figura No. 13



PAPELES DIVERSOS, S.A. DE C.V.

Flujograma aspectos legales y fiscales (ver cuadro No. 17)

Figura No. 14



Fuente: elaborado por el grupo

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- a) Los administradores poseen conocimientos empresariales, técnicos y financieros básicos, pero carecen de conocimientos técnicos que les permita identificar, evaluar, valor y administrar los riesgos que la entidad muestra en su entorno interno y externo.
- b) La ausencia de implementar normativa contable vigente (NIF para las PYMES) es una de las razones que no ha permitido la elaboración de políticas contables acordes a la actividad económica, y al mismo tiempo, no permite elaborar procedimientos de control interno por carecer de la base para su aplicación.
- c) La inexistencia de políticas, procedimientos de control, manuales de puestos y asignación de funciones de manera escrita, se convierte en una desventaja competitiva por carecer de fundamentos para la toma de decisiones administrativas y operativas y lograr medir la eficiencia, eficacia y economicidad en cada proceso que se aplica en la entidad.
- d) Los administradores consideran que la gestión de riesgos es importante para lograr los objetivos, pese ello, no saben cómo proceder para identificar las amenazas internas y externas, razón por la que apoyaron la presente propuesta y que ésta sirva de guía en materia de riesgos.
- e) En El Salvador no existe una cultura para la administración de riesgo en las pequeñas y medianas entidades, sin embargo; el adoptar medidas previsionales les permitirá optimizar sus recursos, generar riqueza, y escalar posición dentro del mercado y sector en que se desenvuelve.

4.2 RECOMENDACIONES

Considerando como base las conclusiones plasmadas en el punto anterior, es necesario que las entidades comercializadoras de papel clasificadas como micro y pequeñas entidades, tomen en consideración las recomendaciones siguientes:

- a) Capacitar a los administradores en temas relacionados a la identificación, evaluación y administración de riesgos para mejorar los niveles de seguridad en las áreas que presenten deficiencias en sus procesos.
- b) Adoptar la normativa contable vigente (NIIF para las PYMES) para considerar como la base en la elaboración de las políticas contables, considerando para su elaboración, la participación directa de administración, debido a que son los responsables directos de las decisiones en la entidad.
- c) Elaborar políticas, procedimientos de control, manuales para puestos y asignación de funciones, con el propósito de asegurar los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, permitiendo medir la eficiencia, eficacia y economicidad en cada uno de los procesos que la entidad implemente.
- d) Implementar herramienta de procedimientos para gestión y administración de riesgos con base al modelo COSO-ERM, como apoyo a la administración, con el objetivo de dar respuesta oportuna a los eventos identificados en cada una de las áreas de la entidad para su apropiada administración. Con ello se logrará maximizar los recursos de la entidad, adoptar medidas de seguridad, establecerá niveles de riesgo acorde a la capacidad económica de la misma, así como la participación de todo el equipo que labora en ella. Dependiendo de su implementación, los efectos pueden ser a corto, mediano y largo plazo.
- e) Adoptar una cultura de gestión de riesgos que contribuya a identificar, evaluar y gestionar los riesgos de manera oportuna y que le permita a la entidad a alcanzar sus objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Código de Comercio. Decreto Legislativo No. 671. Fecha 08/05/1970. Diario Oficial No.:140, Tomo No.: 228 del 31/07/1970. Última reforma (20): D.L. No.: 641 del 12/06/2008, D.O. No.120, Tomo No.: 379 del 27/06/2013.
- Código Tributario. Decreto Legislativo No. 230. Fecha 14/12/2000. Diario Oficial No.: 241, Tomo No.: 349 del 22/12/2000. Última reforma (21): D.L. No.: 958 del 14/12/2011, D.O. No.: 235, Tomo No.: 393 del 15/12/2011.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Año 2004. "Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado-Técnicas de Aplicación". PricewaterhouseCoopers LLP.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). Julio 2009
- Instituto de Auditoría Interna de El Salvador. "Marco para la Práctica Profesional de Auditoría Interna".
- Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios. Decreto Legislativo No. 296. Fecha 24/07/1992. Diario Oficial No.:143, Tomo No.: 316 del 31/07/1992. Última reforma (15): D.L. No.: 224 del 12/12/2009, D.O. No.: 237, Tomo No.: 385 del 12/12/2009.
- Ley de Competencia. Decreto Legislativo N°: 528. Fecha: 22/12/2004. Diario Oficial No.: 240. Tomo No.: 365. Publicación DO: 23/12/2004. Reformas: (1) Decreto Legislativo No. 436 de fecha 18 de octubre de 2007.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta. Decreto Legislativo No. 134. Fecha 18/12/1991. Diario Oficial No.:242, Tomo No.: 313 del 21/12/1991. Última reforma (15): D.L. No.: 212 del 28/11/2012, D.O. No.: 229, Tomo No.: 397 del 06/12/2012.
- Ley Orgánica del Servicio Estadístico Nacional, Decreto Legislativo No. 1784 del 21/03/1955, Diario Oficial No.69, tomo 167 del 18/04/1955
- Ley del Seguro Social, decreto Legislativo No.1263 del 03/12/1953, Última reforma (6): Decreto Legislativo No. 517, Diario Oficial No. 95 del 23/05/1993
- Ley del Sistema de Ahorro y Pensiones. Decreto Legislativo N°: 927. Fecha: 23/12/1996. Diario Oficial No.: 243. Tomo No.: 333. Publicación DO: 23/12/1996. Reformas: (10) Decreto Legislativo No. 1036 de fecha 29/03/2012. Diario Oficial No.: 63. Tomo No.: 394. Publicación DO: 30/03/2012.
- Ordenanza Reguladora de las Tasas por Servicios Municipales de la ciudad de San Salvador, departamento de San Salvador, Decreto Municipal No.66 del 18/12/2007, Diario Oficial No.12, tomo 378 del 18/01/2008. Última reforma (7) Decreto Municipal No. 70 del 09/11/2010, Diario oficial No.217, tomo 389 del 19/11/2010

ANEXOS

Universo de la Muestra

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (DIGESTYC) DIRECTORIO ECONÓMICO DE EMPRESAS 2012				
DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	RAZON SOCIAL	CIURV4	ACTIVIDAD
San Salvador	San Salvador	Paper Company S.A De C.V	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Representaciones Multiples Oldof, S. A. De C. V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Compañía Papelera, S. A. De C. V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Industria De Papel, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Matallana, S. A De C. V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Técnica De Servicios, Sociedad Anónima De Capital Variable	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Distribuidora de Artículos Y Servicios, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Jose Antonio Lopez Rivas	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Ana Patricia Chacon Nieto	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Filadelfo Morataya Ayala	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Diver, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Paperflex, Ltda De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Papelco, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Pochteca El Salvador, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Inversiones Torre Fuerte, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Yanet Rossana Rodríguez De Guzmán	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Tati Es, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Grafdepot, S.A. De C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel
San Salvador	San Salvador	Distribuidora de Papeles Cartones y Celulosa, S.A. de C.V.	4649604	Venta al por mayor de papel

Normas Información Financiera para las Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES)

Sección 1 Pequeñas y Medianas Entidades	Aplicable a las pequeñas y medianas entidades, entendiéndose por éstas, aquellas que: (a) no tienen obligación pública de rendir cuentas; y (b) publican estados financieros con propósitos de información general para usuarios externos.
Sección 2 Conceptos y Principios Generales	El objetivo de los estados financieros de una pequeña o mediana entidad es proporcionar información sobre la posición financiera, el rendimiento y los flujos de efectivo de la entidad que sea útil para la toma de decisiones económicas de una amplia gama de usuarios que no están en condiciones de exigir informes a la medida de sus necesidades específicas de información.
Sección 3 Presentación de Estados Financieros	Los estados financieros deberán presentar razonablemente, la posición financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de una entidad. La presentación razonable exige el suministro de la representación fiel de los efectos de las transacciones, así como de otros eventos y condiciones, de acuerdo con las definiciones y los criterios de reconocimiento de activos, pasivos, ingresos y gastos recogidos en la Sección 2 Conceptos y Principios Fundamentales.
Sección 4 Estado de Situación Financiera	El estado de situación financiera (que a veces denominado el balance) presenta los activos, pasivos y patrimonio de una entidad en una fecha específica al final del periodo sobre el que se informa.
Sección 5 Estado de Resultado Integral y Estado de Resultados	Una entidad presentará su resultado integral total para un periodo: (a) en un único estado del resultado integral, en cuyo caso el estado del resultado integral presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo, o (b) en dos estados - un estado de resultados y un estado del resultado integral -, en cuyo caso el estado de resultados presentará todas las partidas de ingreso y gasto reconocidas en el periodo excepto las que estén reconocidas en el resultado integral total fuera del resultado, tal y como permite o requiere esta NIIF.

Sección 6 Estado de Cambios en el Patrimonio y Estado de Resultados y Ganancias Acumuladas	El estado de cambios en el patrimonio presenta el resultado del periodo sobre el que se informa de una entidad, las partidas de ingresos y gastos reconocidas en el otro resultado integral para el periodo, los efectos de los cambios en políticas contables y las correcciones de errores reconocidos en el periodo, y los importes de las inversiones hechas, y los dividendos y otras distribuciones recibidas, durante el periodo por los inversores en patrimonio.
Sección 7 Estado de Flujo de Efectivos	Una entidad presentará un estado de flujos de efectivo que muestre los flujos de efectivo habidos durante el periodo sobre el que se informa, clasificados por actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiación.
Sección 8 Notas a los Estados Financieros	Esta sección establece los principios subyacentes a la información a presentar en las notas a los estados financieros y cómo presentarla. Las notas proporcionan descripciones narrativas o desagregaciones de partidas presentadas en esos estados e información sobre partidas que no cumplen las condiciones para ser reconocidas en ellos.
Sección 10 Políticas Contables, Estimaciones y Errores	Son políticas contables los principios, bases, convenciones, reglas y procedimientos específicos adoptados por una entidad al preparar y presentar estados financieros.
Sección 11 Instrumentos Financieros Básicos	Una entidad reconocerá un activo financiero o un pasivo financiero solo cuando se convierta en una parte según las cláusulas contractuales del instrumento.
Sección 13 Inventarios	Una entidad medirá los inventarios al importe menor entre el costo y el precio de venta estimado menos los costos de terminación y venta. Incluirá en el costo de los inventarios todos los costos de compra, costos de transformación y otros costos incurridos para darles su condición y ubicación actuales.
Sección 16 Propiedad de Inversión	Esta sección se aplicará a la contabilidad de inversiones en terrenos o edificios que cumplen la definición de propiedades de inversión del párrafo 16.2, así como a ciertas participaciones en propiedades mantenidas por un arrendatario, dentro de un acuerdo de arrendamiento operativo (véase el párrafo 16.3), que se tratan como si

	fueran propiedades de inversión.
Sección 17 Propiedades, Planta y Equipo	Esta sección se aplicará a la contabilidad de las propiedades, planta y equipo, así como a las propiedades de inversión cuyo valor razonable no se pueda medir con fiabilidad sin costo o esfuerzo desproporcionado.
Sección 18 Activos Intangibles distintos de la Plusvalía	La entidad reconocerá un activo intangible como activo si, y solo si: (a) es probable que los beneficios económicos futuros esperados que se han atribuido al activo fluyan a la entidad; (b) el costo o el valor del activo puede ser medido con fiabilidad; y (c) el activo no es resultado del desembolso incurrido internamente en un elemento intangible. Una entidad evaluará la probabilidad de obtener beneficios económicos futuros esperados utilizando hipótesis razonables y fundadas, que representen la mejor estimación de la gerencia de las condiciones económicas que existirán durante la vida útil del activo.
Sección 20 Arrendamientos	Un arrendamiento se clasificará como arrendamiento financiero si transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad. Un arrendamiento se clasificará como arrendamiento operativo si no transfiere sustancialmente todos los riesgos y ventajas inherentes a la propiedad.
Sección 21 Provisiones y Contingencias	Una entidad solo reconocerá una provisión cuando: (a) La entidad tenga una obligación en la fecha sobre la que se informa como resultado de un suceso pasado; (b) Sea probable (es decir, exista mayor posibilidad de que ocurra que de lo contrario) que la entidad tenga que desprenderse de recursos que comporten beneficios económicos, para liquidar la obligación; y (c) El importe de la obligación pueda ser estimado de forma fiable.
Sección 22 Pasivos y Patrimonio	Patrimonio es la participación residual en los activos de una entidad, una vez deducidos todos sus pasivos. Un pasivo es una obligación presente de la entidad, surgida a raíz de sucesos pasados, al vencimiento de la cual, y para cancelarla, la entidad espera desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos.

Sección 23 Ingresos de Actividades Ordinarias	Una entidad medirá los ingresos de actividades ordinarias al valor razonable de la contraprestación recibida o por recibir. El valor razonable de la contraprestación, recibida o por recibir, tiene en cuenta el importe de cualesquiera descuentos comerciales, descuentos por pronto pago y rebajas por volumen de ventas que sean practicados por la entidad.
Sección 25 Costos por préstamos	Son costos por préstamos los intereses y otros costos en los que una entidad incurre, que están relacionados con los fondos que ha tomado prestados.
Sección 27 Deterioro del Valor de los Activos	Una entidad evaluará en cada fecha sobre la que se informa si ha habido un deterioro del valor de los inventarios. La entidad realizará la evaluación comparando el importe en libros de cada partida del inventario (o grupo de partidas similares—véase el párrafo 27.3) con su precio de venta menos los costos de terminación y venta.
Sección 28 Beneficios a Empleados	Los beneficios a los empleados comprenden todos los tipos de contraprestaciones que la entidad proporciona a los trabajadores, incluyendo administradores y gerentes, a cambio de sus servicios. Esta sección se aplicará a todos los beneficios a los empleados, excepto los relativos a transacciones con pagos basados en acciones, que se tratan en la Sección 26 Pagos Basados en Acciones.
Sección 29 Impuesto a la Ganancia	Para el propósito de esta NIIF, el término impuesto a las ganancias incluye todos los impuestos nacionales y extranjeros que estén basados en ganancias fiscales.
Sección 30 Conversión de la moneda extranjera	Una entidad puede llevar a cabo actividades en el extranjero de dos formas diferentes. Puede realizar transacciones en moneda extranjera o bien puede tener negocios en el extranjero. Además, una entidad puede presentar sus estados financieros en una moneda extranjera.
Sección 32 Hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa.	Son todos los hechos, favorables o desfavorables, que se han producido entre el final del periodo sobre el que informa y la fecha de autorización de los estados financieros para su publicación. Existen dos tipos de hechos: (a) los que proporcionan evidencia de las condiciones que existían al final del periodo sobre el que informa

	(hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa que implican ajuste), y (b) los que indican condiciones que surgieron después del periodo sobre el que informa (hechos ocurridos después del periodo sobre el que se informa que no implican ajuste).
Sección 33 Informaciones a revelar sobre partes relacionadas	Esta Sección requiere que una entidad incluya la información a revelar que sea necesaria para llamar la atención sobre la posibilidad de que su situación financiera y su resultado del periodo puedan verse afectados por la existencia de partes relacionadas, así como por transacciones y saldos pendientes con estas partes.
Sección 35 Transición a la NIIF para las PYMES	Esta Sección se aplicará a una entidad que adopte por primera vez la NIIF para las PYMES, independientemente de si su marco contable anterior estuvo basado en las NIIF completas o en otro conjunto de principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), tales como sus normas contables nacionales, o en otro marco tal como la base del impuesto a las ganancias local.

Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

NORMAS	CONTENIDO
2010 – Planificación	El director ejecutivo de auditoría debe establecer un plan basado en los riesgos, a fin de determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Dichas planes deberán ser consistentes con las metas de la organización.
2110-A1 Gobierno	La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.
2110-A2 Gobierno	La actividad de auditoría interna debe evaluar si el gobierno de tecnología de información de la organización apoya las estrategias y objetivos de la organización.
2110-3 Gobierno (Consejo para la práctica)	El plan d auditoría interna deberá desarrollarse según una evaluación de riesgos de la organización. En esta evaluación de riesgos, deberán considerarse todos los procesos de gobierno. El plan deberá incluir todos los procesos de gobierno de mayor riesgo y deberá considerarse la inclusión de los procesos o las áreas de riesgo en las que el consejo de la alta dirección haya solicitado que se realice el trabajo.
2120 – Gestión de riesgos	La actividad de auditoría interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos. En esta evaluación se debe verificar si los objetivos de la organización apoyan la misión de la organización, los riesgos significativos están identificados y evaluados, se han seleccionado repuestas adecuadas al riesgo y si se capta información sobre riesgos relevantes.
2130 – 1 Control (Consejo para la práctica)	La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua. El propósito de los proceso de control es apoyar a la organización en la gestión de riesgos y el logro de los objetivos establecidos y comunicados.

2130.A1-1 Fiabilidad e integridad de la información (Consejo para la práctica)	Los directores internos determinan si la alta dirección y el consejo de la administración entienden claramente que la fiabilidad e integridad de la información es una responsabilidad de la dirección. Esta responsabilidad incluye toda la información crítica de la organización, sin importar cómo se almacena la información. La fiabilidad e integridad de la información incluye la precisión, integridad y seguridad.
2130.A1-2-3 Fiabilidad e integridad de la información	El director ejecutivo de auditoría determina si la actividad de auditoría interna posee o tiene acceso a recursos de auditoría competentes para evaluar la integridad de la información y las exposiciones a los riesgos internos y externos relacionados.
2200-1-1 Planificación en base a riesgos (Consejos para la práctica)	<p>Los auditores internos deben elaborar y documentar un plan para cada trabajo, que incluya su alcance, objetivos, tiempo y de asignación de recursos. El auditor interno planifica y lleva a cabo el trabajo, con la revisión y aprobación de un supervisor. Antes de comenzar el trabajo, el auditor interno prepara un programa de trabajo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establece los objetivos del trabajo. • Identifica los requisitos técnicos, objetivo, riesgos, procesos y transacciones que deben examinarse. • Establece la naturaleza y extensión de las pruebas requeridas. • Documenta los procedimientos del auditor interno para obtener, analizar interpretar y documentar la información durante el trabajo. • Se modifica, cuando sea preciso, durante el transcurso del trabajo, con la aprobación del director ejecutivo de auditoría o quien éste designe.
2200-1-2 Planificación en base a riesgos (Consejos para la práctica)	<p>El director ejecutivo de auditoría debería exigir un nivel de formalidad y documentación (por ejemplo, de los resultados de la planificación de reuniones, procedimientos de evaluación de riesgos, nivel de detalle de programas de trabajo, entre otros) que sea apropiado a la organización. Los factores a tener en cuenta serían:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si el trabajo desempeñado y los resultados del trabajo serán utilizados por otros (por ejemplo, auditores externos, organismos reguladores o la dirección).

	<ul style="list-style-type: none"> • Si el trabajo se refiere a los asuntos que puedan estar implicados en juicios posibles o reales. • El nivel de experiencia del personal de auditoría interna y el nivel de supervisión directa requerida. • Si el proyecto se llevará a cabo con personal internacional, con auditores invitados o con proveedores externos de servicios. • La complejidad y alcance del proyecto. • El tamaño de la actividad de auditoría interna. • El valor de la documentación (por ejemplo, si será utilizada en años posteriores)
2210-1 Objetivos del trabajo en la evaluación de riesgos (Consejos para la práctica)	<p>Los auditores internos establecen los objetivos del trabajo con el fin de revisar los riesgos asociados con la actividad bajo revisión. Para los trabajos planificados, los objetivos provienen y están alineados con aquellos inicialmente identificados durante el proceso de evaluación de riesgos del cual se deriva el plan anual de auditoría. Para los trabajos no planificados, los objetivos se establecen antes del comienzo de cada trabajo y están diseñados para revisar el problema específico que motivó la realización de cada trabajo.</p>
2210-2 Evaluación de riesgos en la planificación del trabajo (Consejos para la práctica)	<p>Los auditores internos tienen en cuenta la evaluación de riesgos realizada por la dirección que sea relevante para la actividad bajo revisión. El auditor interno también contempla lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fiabilidad de la evaluación de riesgos realizada por la dirección. • El proceso que sigue la dirección para vigilar, informar y resolver asuntos de riesgos y control. • Los informes de la dirección sobre eventos que hayan excedido los límites de la organización respecto de la aceptación de riesgos, y la respuesta de la dirección a aquellos informes. • Los riesgos en actividades relacionadas que sean relevantes para la actividad bajo revisión.
2500 Seguimiento del progreso (Consejos para la práctica)	<p>El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección.</p> <p>Para vigilar eficazmente la disposición de los resultados, el director ejecutivo de auditoría establece procedimientos</p>

	<p>que incluyen lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El marco de tiempo dentro del cual se requiera la respuesta de la dirección a las observaciones y recomendaciones del trabajo. • La evaluación de la respuesta de la dirección. • La verificación de la respuesta (si corresponde). • La realización del trabajo de seguimiento (si corresponde). • Un proceso de comunicación a los niveles adecuados de la alta dirección o del consejo de administración, que haga hincapié en las respuestas o acciones insatisfactorias, incluyendo la asunción del riesgo.
<p>2500.A1-1 Proceso de seguimiento (Consejos para la práctica)</p>	<p>Los auditores internos determinan si la dirección ha seguido las medidas o implementado la recomendación. El auditor interno determina si se alcanzaron los resultados deseados, o si la dirección o el consejo de administración han asumido el riesgo de no adoptar las medidas o implementar la recomendación.</p>

Base legal

Código de Comercio	<p>El código de comercio establece las obligaciones básicas que todo comerciante debe cumplir, sean personas naturales o jurídicas. Dicha disposición la contempla el artículo 411 como la parte básica de cumplimiento que a continuación se detalla:</p> <p>I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.</p> <p>Los comerciantes deben matricular su empresa y establecimientos desde el inicio de sus operaciones, para ejercer los actos de comercio, según la actividad económica que desarrolla. Anualmente debe renovar la matrícula de comercio en la fecha en que nació (si es persona natural), o en la fecha de inscripción según la escritura de constitución registrada en el Centro Nacional de Registros (artículo 420). Los aranceles por éste trámite lo regula la Ley del Registro de Comercio, en su artículo 63.</p> <p>II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por éste Código.</p> <p>Todo comerciante debe llevar contabilidad de acuerdo a la normativa técnica legal vigente, así como la conservación de la documentación e información por un plazo de 10 años (artículo 451). Esta disposición es aplicable a los comerciantes cuyo activo es mayor a \$11,428.57. La disposición legal lo contempla el artículo 435 al 440 de éste código.</p> <p>III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance inicial de su empresa, debidamente certificado por</p>
--------------------	---

contador público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece. Las entidades deben establecer al cierre de cada ejercicio, su situación, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias los cuales deberá estar certificados por un profesional autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría. (artículo 441 al 455) para ser depositados en el Centro Nacional de Registros según disposición del artículo 71 de la Ley del Registro de Comercio.

IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal. El marco legal que regula los actos anti competencia, los detalla de mejor manera la Ley de Competencia.

Marco sancionatorio

La cancelación temporal o definitiva de la matrícula de comercio procede en los casos siguientes:

- Por sentencia relacionada resultado de un proceso judicial
- A solicitud del titular o herederos
- Por incapacidad o inhabilidad de su titular
- Liquidación voluntaria o judicial de la empresa
- Por falta de renovación de matrícula, transcurrido tres meses después de vencido el plazo.
- Por declaratoria de quiebra de su titular
- Por declararse nula o irregular para el caso de los comerciantes sociales.
- En caso de comerciantes individuales, existir más de dos acusaciones iniciadas en su contra por delitos patrimoniales o por cualquier otro delito según sentencia judicial.

	<ul style="list-style-type: none"> • Por actos de competencia desleal, conforme sentencia judicial. • A solicitud del representante legal de la sociedad extranjera, por retiro voluntario del país. <p>Lo anterior, esta expresado en el capítulo IV denegación y cancelación de las matrículas (artículo 421 al 426 del presente código)</p> <p>El comerciante cuya matrícula de empresa hubiere sido suspendida, no podrá ejercer actividades mercantiles durante el término de la suspensión incluyendo el cierre de las sucursales, agencias y locales comerciales, según lo establece el artículo 89 de la Ley del Registro de Comercio.</p>
Código Tributario	<p>Obligados formales: son obligados formales de los contribuyentes, responsables y demás sujetos que por disposición de la ley deban dar, hacer o no hacer algo encaminado a asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria sustantiva o sea del pago del impuesto (artículo 85)</p> <p>Inscripción en registro de contribuyentes: los sujetos pasivos deberán inscribirse el registro de contribuyentes dentro de los 15 días siguientes de iniciar sus actividades (artículo 86)</p> <p>Emisión de documentos fiscales: los sujetos pasivos, posterior a su registro, deberá solicitar autorización para la elaboración de documentos fiscales ante la administración tributaria a través del formulario F940. Los documentos a emitir son: comprobantes de crédito fiscal, facturas, notas de crédito, notas de débito, notas de remisión (artículo 115-A). Las especificaciones de los documentos fiscales los establece el artículo 114 y cada literal corresponde al documento que trate.</p>

Libros de IVA: los sujetos pasivos deben registrar todas sus operaciones de compra y venta en libros empastados foliados o folios separados debidamente autorizados un contador público autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría.

Al final de cada mes calendario deberán totalizarse por periodo tributario todos los valores consignados en cada columna de los libros mencionados anteriormente. Los libros deberán cumplir con los requisitos que establece el Artículo 141 del mismo código.

Presentación de declaraciones mensuales: los sujetos pasivos están obligados a la presentación de declaraciones mensuales, aun cuando éstos no presenten pago o presente saldo remanente, dentro de los primeros 10 días hábiles del mes siguiente (artículo 97).

Obligación de enterar mensualmente pago a cuenta: los sujetos pasivos están en la obligación de enterar mensual el 1.75 % sobre los ingresos brutos por medio del sistema anticipo a cuenta (artículo 151).

Presentación de declaraciones anuales: Los sujetos pasivos están obligados a la presentación de declaraciones que comprenderá del 01 de enero al 31 de diciembre como periodo de imposición (artículo 98).

Presentación de informes: los sujetos pasivos tienen la obligación de presentar los informes que sean requeridos por la administración tributaria, entre los que se encuentran:

- Obligación de remitir informe de retenciones: los sujetos pasivos que hayan efectuado retención del impuesto sobre la renta durante el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre, deberán remitir dicho informe durante el mes de enero del año siguiente, en el formulario que la administración tributaria especifique (artículo 123).
- Informe de retenciones, anticipos o de percepción de impuesto a la transferencia de bienes: los sujetos pasivos que hayan sido objeto de retención o percepción del 1% de IVA, deberán remitir dicho informe durante los primeros 15 días hábiles del mes siguiente, en los formularios que la administración tributaria determine.
- Informe sobre accionistas y utilidades: las personas jurídicas que distribuyan dividendos, excedentes o utilidades, deberán informarlo durante el mes de enero del año siguiente. El mismo informe deberá contener el detalle de los accionistas, así como su participación patrimonial (artículo 124).
- Obligación de señalar lugar, actualizar dirección e informar cambio de dirección para recibir: los sujetos pasivos tienen la obligación de fijar dentro del territorio nacional, lugar para recibir notificaciones y en ningún caso podrá ser un apartado postal. Este deberá realizarlo con el formulario que designe la administración tributaria dentro de los primeros diez días del mes de enero de cada año (artículo 90)
- Informe de inventario físico: los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad formal, deberán realizar inventario físico al final del ejercicio fiscal, con el fin establecer las existencias, naturaleza, proveedor, origen, costo unitario y monto. El informe deberá ser presentado durante los primeros dos meses del año siguiente en formulario o forma que establezca la administración tributaria (artículo 142 inciso quinto).

Contabilidad Formal: están obligados a llevar contabilidad formal, los sujetos pasivos cuyo activo es mayor a doce mil dólares (\$12,000.00 USD) de los Estados Unidos de América, según lo establece el artículo 437 del código de comercio. Debe adoptarse una técnica contable apropiada al tipo de negocio, los registros deben mantenerse en

orden cronológico tanto en forma como en fecha, cada partida contable deberá contener su respectivo soporte, los libros deben estar autorizados según su forma legal por un contador público autorizado por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría. La contabilidad podrá llevarse de forma manual o por medio de sistemas informáticos, basta cumplir con la normativa relativa a la conservación de archivos y programas (artículo 139).

Inventario: los sujetos pasivos están obligados a llevar registros para el control de inventarios que muestre verazmente los movimientos, valuación, resultados de las operaciones, aplicando un método para valuación de inventarios el cual estará en concordancia con el costo de adquisición determinado por compras locales, importadas o fabricadas (artículo 142 al 143).

Resguardo de documentación e información: las personas o entidades que tengan o no el carácter de contribuyentes, responsables, agentes de retención o percepción, deberán conservar durante 10 años la documentación utilizada en sus actividades desde su fecha de emisión como son: libros de contabilidad, libros de IVA, registros especiales, documentación contable y fiscal, información y estados bancarios, declaraciones de impuestos, papeles de trabajo, informes y toda documentación que sirva de prueba ante la administración tributaria, así como los sistemas informáticos y datos digitales relacionados a la operación y administración del negocio (artículo 147).

Obligación de brindar información: las personas o entidades están en la obligación de colaborar con todas las autoridades, entidades administrativas y judiciales del país bajo las especificaciones que ésta les indique para la obtención de información, documentación, datos, explicaciones, antecedentes o justificantes que les solicite o les

	<p>requiera, sea en original o en fotocopia confrontada con su original. La administración tributaria está facultada para efectuar la investigación necesaria, a fin de verificar los datos e informes que se le proporcionen de conformidad al artículo 120.</p> <p>Marco sancionatorio</p> <p>La violaciones al código, son objeto de aplicación al marco sancionatorio contemplado en el capítulo VIII de la presente normativa por parte de la administración tributaria, la cual, por medio de resolución razonada (artículo 259) impondrá la sanción de acuerdo al caso, incluyendo el cierre temporal, si así fuere necesario (artículo 257).</p>
Ley De Impuesto Sobre La Renta	<p>De acuerdo a la Ley de Impuesto sobre la Renta, son sujetos pasivos o contribuyentes y por lo tanto obligados al pago del impuesto sobre la renta, aquellos que obtienen rentas de cualquier fuente de ingresos, provenientes de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio, y de cualquier otra naturaleza¹²; y • Toda clase de productos, ganancias, beneficios o utilidades cualquiera que sea su origen, deudas condonadas, pasivos no documentados o provisiones de pasivos en exceso, así como incrementos de patrimonio no justificado y gastos efectuados por el sujeto pasivo sin justificar el origen de los recursos a que se refiere el artículo 195 del Código Tributario¹³. • En el caso de pasivos no documentados y provisiones de pasivos en exceso, la renta obtenida se imputará en el periodo o ejercicio de imposición respectivo¹⁴.

¹² Ley de Impuesto sobre la Renta, Artículo 2, literal b)

¹³ Ley de Impuesto sobre la Renta, Artículo 2, literal c)

¹⁴ Ley de Impuesto sobre la Renta, Artículo 2, último inciso

Obligación a retener impuesto sobre la renta a personal de carácter permanente:

Los agentes de retención deberán retener impuesto sobre la renta al personal que labora en carácter de permanente, aplicando las tablas de retención de acuerdo a la modalidad de pago adoptado¹⁵. Se realizará un recalcu de dicho impuesto en los meses de junio y diciembre de cada año y estas retenciones se considerarán definitivas a excepción de las personas que en el periodo de imposición obtuvieron rentas diversas (artículo 65).

Obligación de presentar declaración de impuesto anual

Las personas naturales y jurídicas sujetas al impuesto, estén registrados o no, están obligados a presentar declaración por cada ejercicio impositivo, debiendo realizar liquidación de las rentas, del impuesto respectivo y efectuar el pago¹⁶.

Periodo para presentar declaración anual:

La declaración deberá presentarse dentro de los 4 meses siguientes al vencimiento del ejercicio o período de imposición de que se trate¹⁷, en el formulario que establezca la administración tributaria.

Pago y retención del impuesto:

El pago del impuesto y autoliquidación deberá efectuarse dentro de los cuatro meses siguientes al vencimiento del ejercicio de imposición, mediante mandamiento de emitido por la administración tributaria o por medio del formulario proporcionado por la Dirección de Impuestos Internos (artículo 53).

15 Decreto Ejecutivo No. 216 del 22/12/2011, D.O. No.240, Tomo 393 del 22/12/2011

16 Ley de Impuesto sobre la Renta. Artículo 92

17 Ley de Impuesto sobre la Renta, Artículo 48

Obligación de retener impuesto sobre la renta por la prestación de servicios:

Los sujetos pasivos que paguen o acrediten sumas en concepto de pagos por prestación de servicios a personas naturales que no tengan relación de dependencia laboral con quien recibe el servicio, están obligadas a retener el diez por ciento (10%) de dichas sumas en concepto de anticipo del Impuesto sobre la Renta independientemente del monto de lo pagado o acreditado (artículo 156 CT).

Retenciones del cinco por ciento (5%):

Por los servicios de transporte internacional: son responsables de efectuar la retención los sujetos pasivos domiciliados que efectúen el pago a quien prestó el servicio, independientemente si contrató el servicio directamente o actúa como agente o representante del prestador del servicio (artículo 158 a) CT.).

Pago de Utilidades: los sujetos pasivos domiciliados que paguen o acrediten utilidades a sus socios, accionistas, asociados, inversionistas, entre otros, estarán obligados a retener el 5% sobre el monto a pagar (artículo 72). El mismo porcentaje se aplicara cuando se realicen disminuciones de capital o patrimonio (artículo 74), aplica también, cuando se realicen préstamos a los socios, accionistas, al conyugue de éstos o a sus familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad y o segundo de afinidad (artículo 25).

Tasa para calcular impuesto sobre la renta

Tasa del 25% para los sujetos pasivos con rentas gravadas menores o iguales a \$150,000.00

Tasa del 30% para los sujetos pasivos con rentas gravadas mayores a \$150,000.00 (artículo 41)

	<p>Tasa para Ganancia de Capital:</p> <p>La tasa de impuesto sobre la renta por ganancia neta de capital de una o varias transacciones será del 10%, siempre que los bienes se hayan realizado en un plazo mayor a los doce meses a la fecha de adquisición, dicho impuesto se sumará al impuesto corriente para pagar en la misma fecha en el formulario establecido por la administración tributaria (artículo 42).</p> <p>Marco sancionatorio</p> <p>Artículo 105-A cuando los sujetos obligados al anticipo o pago a cuenta que de conformidad con el inciso 6° del artículo 72 no declararen ni pagaren en el término establecido lo que corresponde en tal concepto, se les aplicará una multa equivalente al 50% de la suma dejada de enterar. Igual sanción se aplicará a dichos sujetos cuando omitieren por cualquier circunstancia presentar la declaración respectiva, aún cuando no exista impuesto a pagar. En ningún caso, las multas serán inferiores a ciento catorce con veintinueve centavos dólares de los Estados Unidos de América.</p>
Ley de Competencia	<p>Son sujetos a aplicar esta ley, los agentes económicos sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier organismo que tenga participación en las actividades económicas (artículo 2).</p> <p>El artículo 29 y 30 tipifican como prácticas anticompetitivas y principales las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer acuerdos con los competidos para fijar precios en la compra y venta de bienes y servicios bajo cualquier forma.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dividirse el mercado por territorio, volumen de ventas o compras, por clientes o cualquier otro medio. • Disminución de precios en forma sistemática por debajo de los costos con el objetivo de eliminar a los competidores. • Aplicar precios diferenciados que en otras partes del país con el objeto de desplazar a la competencia. <p>Los grandes competidores, por el hecho de importar grandes cantidades de papel, pueden verse beneficiado en la disminución de costos, no así las PYMES.</p> <p>Marco sancionatorio</p> <p>La ley establece sanciones por anticompetencia hasta un máximo de cinco mil salarios mínimos mensuales urbanos (artículo 38). Dependiendo de la gravedad de la infracción, la Superintendencia de Competencia podrá diferir de criterio e imponer las sanciones que considere necesarias, que vayan en función de corregir la situación anticompetitiva.</p>
<p>Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios</p>	<p>La presente ley es de aplicación a los actos de transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de bienes corporales; así como a la prestación, importación, internación, exportación y el auto consumo de servicios (artículo 2). Son contribuyentes del impuesto: quienes tienen carácter de productores, comerciantes mayoristas, al por menor, o cualquier otra calidad, que por sí mismo o a través de mandatarios a su nombre realice operaciones que signifiquen transferencias de dominio de bienes muebles corporales nuevos o usados, dicha calidad la mantendrán transfieran materias primas o insumos que no fueron utilizados en el proceso productivo. No son contribuyentes del impuesto, quienes de manera ocasional realice transferencia de bienes muebles corporales sin ánimo de revenderlos (artículo 22).</p>

Están excluidos como contribuyentes: quienes hayan efectuado transferencias de bienes muebles corporales o prestación de servicios gravados y exentos por monto inferior a cinco mil setecientos catorce dólares durante los doce meses anteriores y cuando el total de su activo es inferior a dos mil doscientos ochenta y cinco dólares (artículo 28).

Son sujetos pasivos o deudores del impuesto, contribuyentes o responsable (artículo 20):

- Las persona naturales o jurídicas
- Las sucesiones
- Las sociedades nulas, irregulares o de hecho
- Los fideicomisos
- Las asociaciones cooperativas
- La unión de personas, socios, consorcios o cualquiera que fuere su denominación.

La tasa de impuesto es del trece por ciento (13%) aplicable sobre la base imponible (artículo 54)

Tasa de impuesto para las exportaciones es del cero por ciento (0%) (artículo 75).

Deducción del crédito y débito fiscal: el impuesto a pagar será la diferencia de deducir del débito fiscal causado el periodo tributario el crédito fiscal trasladado al contribuyente por la adquisición de o servicios utilizados (artículo 64).

Liquidación del impuesto: el periodo para el cálculo del impuesto es de un mes calendario. Los contribuyentes deben liquidar el impuesto en declaraciones juradas mensualmente, en la que dejaran constancia del débito y crédito fiscal del mes, así como de los remanentes si lo hubiera (artículo 93).

	<p>El impuesto debe liquidarse durante los primeros diez días hábiles del mes próximo, según la disposición de la administración tributaria.</p>
<p>Ordenanza reguladora de las tasas por servicios municipales de la ciudad de San Salvador</p>	<p>Esta normativa es de aplicación a los sujetos pasivos, sean personas naturales o jurídicas que sean contribuyentes o responsables, principalmente los propietarios (artículo 5)</p> <p>La licencia de funcionamiento anual tendrá una duración de un año (artículo 6 inciso 14, y 34).</p> <p>Las tasas que son aplicables son las enumeradas en el punto 4. Alumbrado público, punto 5 Servicio de aseo, disposición final y saneamiento ambiental (artículo 7 y 27).</p> <p>Los sujetos pasivos están obligados a inscribirse en los registros municipales, pagar las tasa por los servicios municipales, informar a la municipalidad de los cambios de residencia, solicitar por escrito los permisos, licencias, matrículas o autorizaciones, permitir y facilitar las inspecciones o investigaciones que ordenen la administración municipal (artículo 10).</p> <p>Marco sancionatorio</p> <p>Artículo 41 cualquier infracción a la presente ordenanza, será sancionada por la Alcaldía Municipal de San Salvador, las infracciones pueden ser: menos leves, leves, graves y muy graves.</p> <p>Infracciones menos leves</p> <p>Artículo 42 Se clasifican como infracciones menos leves las siguientes:</p> <p>a) Aquellos contribuyentes que no presente las escrituras de cualquier naturaleza a inscripción en el Catastro Municipal, después de 30 días a partir de la fecha de escrituración y que sus inmuebles tengan un valor de \$0.01 a</p>

	<p>\$175,000.00 pagarán una multa de \$15.00.</p> <p>b) Aquellos contribuyentes que no presente las escrituras de cualquier naturaleza a inscripción en el Catastro Municipal, después de 30 días a partir de la fecha de escrituración y que sus inmuebles tengan un valor desde \$175,000.00 hasta \$375,000.00 pagarán una multa de \$30.00.</p> <p>c) Aquellos contribuyentes que no presente las escrituras de cualquier naturaleza a inscripción en el Catastro Municipal, después de 30 días a partir de la fecha de escrituración y que sus inmuebles tengan un valor mayor a \$375,000.00 pagarán una multa de \$60.00.</p> <p>Artículo 43 Se clasifican como infracciones menos leves las siguientes:</p> <p>Por no contar con el permiso o licencia correspondiente o por no renovarla según la actividad que realicen.</p> <p>Utilizar el espacio público para fines comerciales sin permiso municipal.</p> <p>La multa por los incumplimientos anteriores es de dos salarios mínimos vigentes.</p>
Ley del Seguro Social	<p>Los patronos están obligados a inscribirse (artículo 8) dentro los diez días siguientes de haber iniciado su actividad económica, (artículo 2, 6 y 8 Reglamento), también, deben inscribir a sus trabajadores dentro de los cinco días siguientes a su contratación (artículo 7, y artículo 7 del reglamento)</p> <p>Marco sancionatorio</p> <p>Artículo 33 Las cuotas de los patronos no podrán ser deducidas en forma alguna de los salarios de los asegurados. El patrono que infringiere esta disposición será sancionado con una multa de once 43/100 a cincuenta y siete 14/100 dólares de los Estados Unidos de América, sin perjuicio de la restitución de la parte del salario indebidamente retenida.</p>

	<p>El patrono estará obligado a enterar al instituto las cuotas de sus trabajadores y las propias, en el plazo y condiciones que señalen los reglamentos. El pago de cuotas en mora se hará con un recargo del uno por ciento, por cada mes o fracción del mes de retraso. (Inciso 3ro.)</p> <p>Las personas que hagan pagos de salarios o jornales a los trabajadores y del sector público a que se refiere el artículo 99 de esta ley y los ordenadores de pago estarán obligadas a retener las respectivas cotizaciones y remitirlas al instituto con las planillas correspondientes. La remisión deberá hacerse dentro del término que fija el reglamento para la aplicación del régimen del seguro social. (Inciso 4to.)</p> <p>Los responsables por el incumplimiento de lo dispuesto en el inciso cuarto del artículo 33, serán sancionados con las penas de suspensión sin goce de sueldo durante un mes o destitución de sus cargos, según la gravedad de la infracción, impuesta por la autoridad superior respectiva a requerimiento del instituto y previa audiencia por tercero día al interesado; en todo caso la reincidencia será sancionada con la destitución.</p> <p>Las personas que intervengan en la simulación de una relación laboral, deberán restituir solidariamente al instituto, el valor de las prestaciones obtenidas mediante la simulación, aumentado en un cincuenta por ciento (50%)</p>
Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones	Podrán afiliarse al sistema todos los salvadoreños domiciliados y no domiciliados, que ejerzan una actividad mediante la cual obtengan ingresos, incluido los patronos de la micro y pequeña empresa (artículo 9).

Lo patronos están en la obligación de permitir la afiliación libre al trabajador, si éste último no muestra interés de cumplir su afiliación, el patrono esta podrá afiliarlo a la institución administradora a la que se encuentre adscrito el mayor número de trabajadores. Caso contrario, deberá pagar con sus propios recursos la totalidad de las cotizaciones (13% parte laboral y patronal).

Marco sancionatorio

Incumplimiento a la obligación de afiliarse: artículo 157 rechazar por parte de una institución administradora la solicitud de afiliación de cualquier persona natural que cumpla con los requisitos establecidos en la presente ley para tal fin. Esta infracción se sancionará con una multa de cinco mil quinientos catorce 43/100 dólares por cada solicitud rechazada.

Utilizar por parte del empleador cualquier medio, ya sea a través de coacción, engaño o fraude, para que un empleado se afilie en contra de su voluntad a una institución administradora. La sanción será una multa de quinientos setenta y uno 43/100 dólares.

El incumplimiento por parte del empleador de la obligación de afiliar a sus trabajadores de conformidad a lo establecido en el inciso tercero del artículo 7 de la presente ley. En este caso se sancionará al infractor con una multa de quinientos setenta y uno 43/100 dólares por cada trabajador que dejare de afiliar.

Incumplimiento a la obligación de declarar: artículo 159.- Constituye infracción para el empleador el incumplimiento de la obligación de presentar la declaración de las cotizaciones al sistema, lo cual será sancionado de acuerdo a las siguientes disposiciones:

a) Si la declaración se presentare después de vencido el plazo legal para hacerlo, hasta por un máximo de veinte

días, se sancionará con una multa equivalente al cinco por ciento de las cotizaciones; y,
b) Si la declaración se presentare posteriormente al plazo señalado en el literal anterior, se sancionará con una multa equivalente al diez por ciento de las cotizaciones.

Artículo 160.- Constituye infracción la presentación de la declaración incompleta o errónea, siempre y cuando cause un grave perjuicio a la cuenta individual del afiliado, la cual se sancionará con una multa de quinientos setenta y uno 43/100 dólares.

El empleador que siendo informado sobre el error cometido, transcurridos quince días, no subsanare dicha situación, será sancionado con una multa de un mil ciento cuarenta y dos 86/100 dólares.

Incumplimiento a la obligación de pagar: artículo 161.- Constituye infracción para el empleador el incumplimiento de la obligación de pago de las cotizaciones, en los siguientes casos:

1. La omisión absoluta del pago de la cotización, dentro del plazo legal señalado, se sancionará con una multa del veinte por ciento de la cotización no pagada más un recargo moratorio del dos por ciento por cada mes o fracción, sin perjuicio de que deberá pagar las mismas y las rentabilidades dejadas de percibir en las respectivas cuentas de los afiliados afectados; y
2. Pagar una suma inferior a la cotización que corresponde dentro del plazo legal establecido, será sancionado con una multa del diez por ciento de dichas cotizaciones dejadas de pagar más un recargo moratorio del cinco por ciento de dichas cotizaciones por cada mes o fracción, sin perjuicio de que deberá pagar las mismas y las rentabilidades dejadas de percibir en la respectiva cuenta de los afiliados afectados.

Glosario

1. **Apetito de riesgo:** el nivel de riesgo que es aceptable para la junta o la dirección. Este puede ser establecido en relación a la organización como un todo, para diferentes grupos de riesgos o en un nivel de riesgo individual.¹⁸

2. **Auditoría interna:** es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.¹⁹

3. **Control:** cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

4. **COSO – ERM:** es un proceso integrado a los procesos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

5. **Empresa:** cualquier organización establecida para alcanzar objetivos determinados.

6. **Evaluación del riesgo:** es el proceso que permite a la empresa considerar los acontecimientos que pudieran afectar el logro de los objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.²⁰

¹⁹ Normas internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

²⁰ Gestión de riesgos corporativos Marco integrado (COSO) versión española 2009 PricewaterhouseCoopers Pág. 63

7. Evento: Un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas a la entidad, que afecta a la consecución los objetivos²¹.

8. Filosofía de gestión de riesgos: es el conjunto de valores y actitudes compartidas relacionadas con la forma en que la entidad considera el riesgo en cada cosa que hace, desde la definición de la estrategia hasta las actividades del día a día. Esta filosofía se refleja en políticas, comunicaciones orales y escritas, y en el proceso de toma de decisiones.

9. Gestión de riesgo empresarial (ERM): es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos

10. Identificación de riesgo: es un proceso interactivo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente “partir de cero”, esto no es basarse en el esquema de riesgo identificado en estudios anteriores. Su desarrollo debe comprender la realización de un “mapeo” del riesgo, que incluye la especificación de los dominios o puntos clave del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, las amenazas y riesgos que se tengan que afrontar.

11. Madurez del riesgo: Extensión a través de la cual ha sido adoptado y aplicado un enfoque robusto de gestión de riesgo, planificado por la dirección a través de la organización para identificar, evaluar, decidir la respuesta y reportar oportunidades y amenazas que afectan el alcanzar los objetivos de la organización.

12. Marco de gestión de riesgo: totalidad de estructuras, metodologías, procedimientos y definiciones que la organización ha seleccionado para usar en la implementación de su proceso de gestión de riesgos.

13. Papel: es un material constituido por una delgada lámina elaborada a partir de pulpa de celulosa, una pasta de fibras vegetales molidas y diluidas en agua, generalmente blanqueada, y posteriormente secada y endurecida, a la que normalmente se le añaden sustancias como polipropileno o polietileno con el fin de proporcionarle características especiales. Las fibras que lo componen están aglutinadas mediante enlaces por puente de hidrógeno. También se denomina papel, hoja, o folio, a un pliego individual o recorte de este material.

²¹ Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado COSO

14. Procedimientos de valoración del riesgo: procedimientos de auditoría aplicados para obtener conocimiento sobre la entidad y su entorno, incluido su control interno, con el objetivo de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones concretas contenidas en éstos.

15. Proceso de gestión de riesgos: un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización.

16. Respuesta a los riesgos: la dirección selecciona las posibles respuestas para evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos; desarrollando una serie de acciones para eliminarlos con el riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.²²

17. Riesgo inherente: al que se enfrenta en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad

18. Riesgo de negocio: riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.

19. Riesgo residual: es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

18. Riesgo significativo: riesgo identificado y valorado de incorrección material que, a juicio del auditor, requiere una consideración especial en la auditoría.

Anexo No. 6

Encuesta y resultados

Para la obtención de datos se utilizó instrumento conocido como encuesta, el cual consta de trece preguntas cerradas con respuesta múltiple para mejor comprensión de las unidades de análisis. A continuación se presentan los resultados obtenidos:

Pregunta 1.

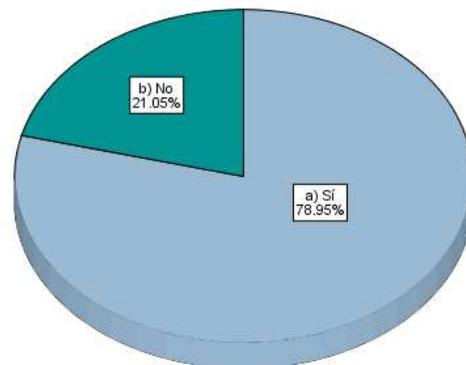
1. ¿Considera que el control interno cumple los objetivos de la filosofía institucional?

Objetivo: conocer si la empresa tiene clara la aplicación del control interno para su normal funcionamiento.

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Sí	15	78.9
b) No	4	21.1
Total	19	100.0

Gráfico



Los administradores de las micro y pequeñas empresas, en su mayoría consideran que el control interno cumple los objetivos institucionales (78.95%), pese a que, de manera empírica, consiguen sus metas de desempeño, rentabilidad, y a prevenir la pérdida de recursos. Sin embargo hay que tener presente que, el control interno no garantiza una detección de los riesgos si no es evaluado periódicamente por personal experimentado.

Pregunta 2.

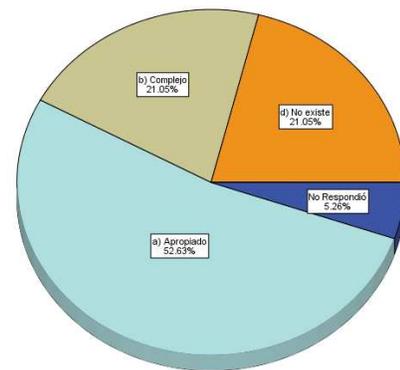
2. ¿Cómo considera el control interno de la empresa?

Objetivo: establecer el grado de vulnerabilidad, dependiendo del tipo de control interno de la empresa.

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
No Respondió	1	5.26%
a) Apropiado	10	52.63%
b) Complejo	0	0%
c) Excesivo	4	21.05%
d) No existe	4	21.05%
Total	19	100.00%

Gráfico



El análisis demuestra que el 53% considera el control interno es apropiado, sin embargo, el 21% indica la no existencia del mismo. Este es un indicador de la importancia que éste tiene para los administradores de las micro y pequeñas empresas, sin embargo, la posibilidad de amenazas y ocurrencia de cualquier tipo de evento o acción que puede producir un daño (material o inmaterial) sobre los elementos financieros. Desde el punto de vista de la entidad, existen amenazas de origen externo e interno, el grado de vulnerabilidad, dependerá de las políticas y el control interno que implementado para su cumplimiento. Si bien es cierto, el control interno no constituye una de las funciones de la gerencia, ésta es integrante con las decisiones generales de la dirección, debido a que contribuye a alcanzar los objetivos de la entidad.

Pregunta 3.

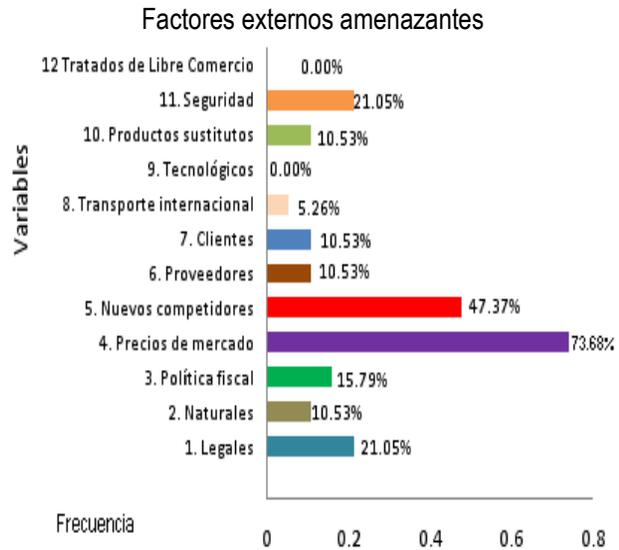
3. Seleccione el factor externo que considera más amenazante para su empresa

Objetivo: evaluar si la administración cuenta con la capacidad de identificar los riesgos externos

Tabla de resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Legales	4	21.05%
2. Naturales	2	10.53%
3. Política fiscal	3	15.79%
4. Precios de mercado	14	73.68%
5. Nuevos competidores	9	47.38%
6. Proveedores	2	10.53%
7. Clientes	2	10.53%
8. Transporte internacional	1	5.26%
9. Tecnológicos	0	0.0%
10. Productos sustitutos	2	10.53%
11. Seguridad	4	21.05%
12. Tratados de Libre Comercio	0	0.0%

Grafico



Las entidades están expuestas a fenómenos internos y externos. Los administradores están conscientes de los efectos que éstos tienen hacia la entidad, sin embargo, los riesgos internos pueden ser controlados a través de controles y procesos, ligado al compromiso entre la dirección y el equipo de trabajo para el éxito en la implementación, seguimiento y monitoreo de manera periódica. La gráfica muestra que los factores que más preocupa a los administradores son el precio de mercado (6.1%) y nuevos competidores (3.9%), ambos son de vital importancia, el primero determina la oferta en el mercado de bienes y la segunda disminuye la posibilidad de extenderse y reduce las oportunidades de negocios, por consiguiente, los administradores dedican gran parte de su tiempo en buscar estrategias de mercadeo que les permita subsistir. Importante aclarar que, del 100% de las respuestas formuladas, solo se obtuvo el 19% del global, quedando el 81% sin respuesta.

Pregunta 4.

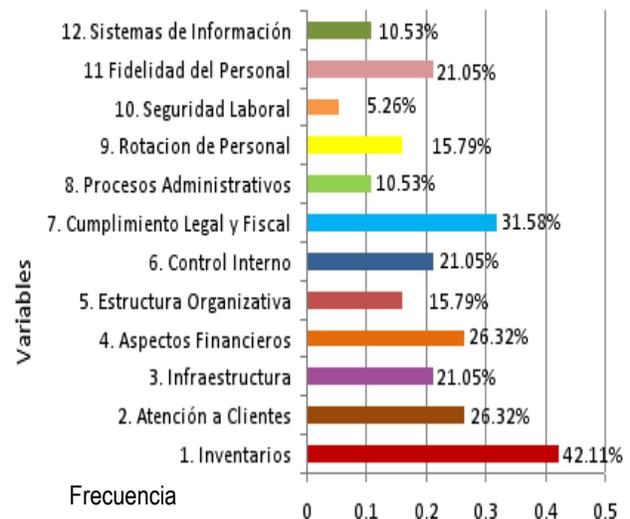
4. ¿Qué factor interno considera más amenazante en su empresa?

Objetivo: conocer si la administración cuenta con la capacidad de identificar los riesgos internos.

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Inventarios	8	42.11%
2. Atención a Clientes	5	26.32%
3. Infraestructura	4	21.05%
4. Aspectos Financieros	5	26.32%
5. Estructura Organizativa	3	15.79%
6. Control Interno	4	21.05%
7. Cumplimiento Legal y Fiscal	6	31.58%
8. Procesos Administrativos	2	10.53%
9. Rotacion de Personal	3	15.79%
10. Seguridad Laboral	1	5.26%
11 Fidelidad del Personal	4	21.05%
12. Sistemas de Información	2	10.53%

Gráfico
Factores interno amenazantes



Los administradores consideran que la principal amenaza interna está en los inventarios (17%), es razonable su apreciación por ser la base para la generación de la riqueza, y si no se hace una apropiada administración de éstos, puede quebrar la entidad. Lo anterior, tiene que ver con el riesgo de oportunidad, que en su mayoría, forma parte del financiamiento externo, el cual puede ser perjudicial para la entidad si dichos inventarios no son realizables para el cumplimiento de las obligaciones adquiridas.

El cumplimiento legal y fiscal (12.8%) es un indicador importante para los administradores, debido a las repercusiones que puede causar su incumplimiento. El análisis se realizó considerando el 21% del global de las respuestas, debido a que no se obtuvo respuesta del 79% restante.

Pregunta 5.

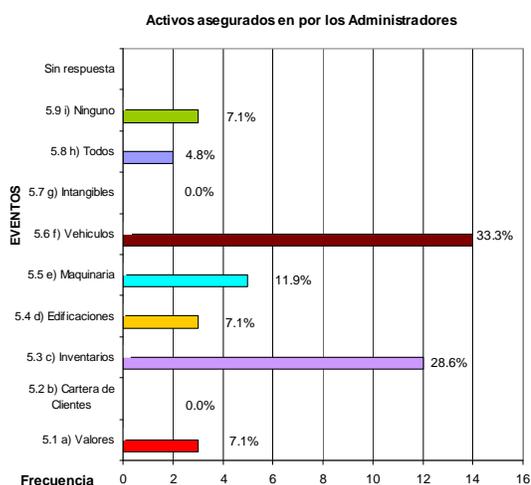
5. De los siguientes activos, ¿Cuáles tiene asegurado la empresa?

Objetivo: conocer si la administración comparte los riesgos con terceros.

Tabla de Resultados

Opcion de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
5.1 a) Valores	3	7.1%
5.2 b) Cartera de Clientes	0	0.0%
5.3 c) Inventarios	12	28.6%
5.4 d) Edificaciones	3	7.1%
5.5 e) Maquinaria	5	11.9%
5.6 f) Vehiculos	14	33.3%
5.7 g) Intangibles	0	0.0%
5.8 h) Todos	2	4.8%
5.9 i) Ninguno	3	7.1%

Gráfico



Los resultados demuestran que los administradores gestionan los riesgos de manera mínima, y entre los activos que mas cuidan son los vehículos (33%) y los inventarios (29%), porque consideran de mayor importancia en la empresa, ante un 5% que ha considerado asegurar todos sus activos, debido al alto grado de vulnerabilidad del producto que distribuye. El papel debe mantenerse a temperatura apropiada para evitar incendios o la creación de moho en épocas de baja temperatura.

La apreciación de importancia de cada administrador, dependerá de los factores internos y externos a los que está expuesta la entidad, como es la zona geográfica, seguridad pública, medio ambiente, servicios básicos, instalaciones eléctricas, personal, infraestructura, entre otros.

El resto de factores son importantes, pero no todos los administradores hacen las valoraciones necesarias, lo cual pone en riesgo el logro de los objetivos y la continuidad en el tiempo de la misma.

Para el análisis se consideró el 25% del global de las respuestas, debido a que no se obtuvo respuesta del 75% restante.

Pregunta 6.

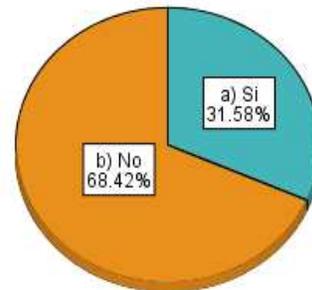
6. La entidad, dentro de sus procesos, ¿practica la gestión y administración de riesgos?

Objetivo: indagar si la empresa practica la gestión de riesgo como parte de su cultura de riesgo.

Tabla de Resultados

Opciones de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	6	31.6
b) No	13	68.4
Total	19	100.0

Gráfico



El 68% de los encuestados plantean que no poseen una práctica de gestión y administración de riesgos, esto se debe a que la entidad no cuenta con una cultura de riesgo y por tanto, no les permita identificar y evaluar las amenazas. Por el contrario, se observa que un 32% de las unidades de análisis si practica la gestión y administración de riesgos dentro de sus procesos, aunque de manera parcial, pese a no poseer conocimientos técnicos, sino empíricos acerca del tema, lo cual les permite poder reaccionar de forma adecuada ante las amenazas existentes, previniendo potenciales desastres que pueden afectar a la entidad en un determinado momento.

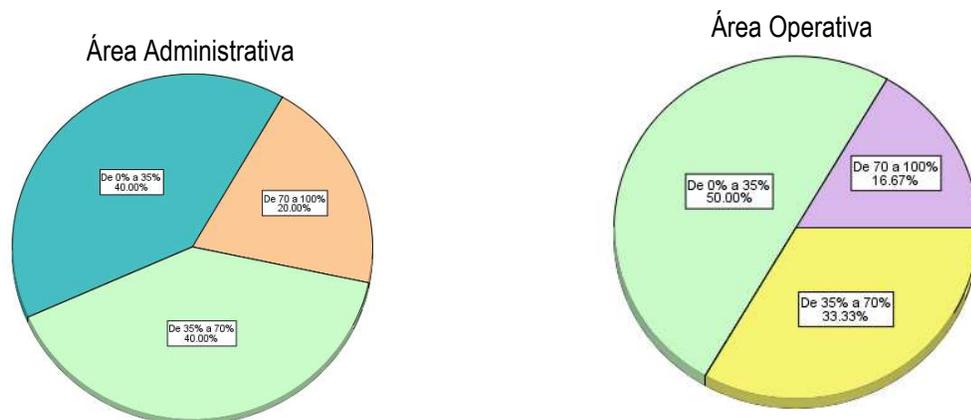
7. Del punto anterior, si la respuesta fue "Sí", ¿en qué porcentaje tiene identificados los riesgos de acuerdo al área?

Objetivo: evaluar si la administración logra identificar los riesgos en cada una de las áreas que componen la empresa.

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	De 0% a 35%	De 35% a 70%	De 70 a 100%	No Respondidos
7.1 a) Área administrative	2	2	1	14
	40%	40%	20%	73.7%
7.2 b) Área operative	3	2	1	13
	50%	33.3%	16.7%	68.4%

Gráficos



La mayoría de los administradores han identificado los riesgos en el área operativa en un 55% contra el 45% del área administrativa. Los resultados demuestran que el 9% tienen identificados los riesgos en ambas áreas, sin embargo, no existe cultura de riesgos en la entidad y por consiguiente, el personal no se involucra en la identificación de los mismos y los esfuerzos que realiza la administración pocas veces tienen resultados favorables afectando de manera negativa los objetivos de la entidad. El resto, que es la mayoría de las unidades de análisis no han podido identificar dichos riesgos; esto se debe a dos razones, la primera es debido a falta de conocimiento técnico acerca del tema y la segunda porque no poseen herramientas adecuadas que permitan realizar esta actividad.

Pregunta 8.

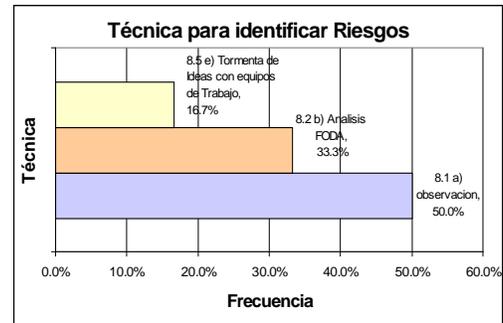
8. Si respondió el punto anterior, ¿Qué técnica utiliza para identificar los riesgos?

Objetivo: conocer si la administración cuenta alguna técnica para lograr identificar los riesgos del negocio

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
8.1 a) observación	3	50.00%
8.2 b) Análisis FODA	2	33.30%
8.5 c) Consultoría	0	0.00%
8.5 d) Entrevistas al personal	0	0.00%
8.5 e) Tormenta de Ideas con equipos de Trabajo	1	16.70%
8.5 f) Ninguno	0	0.00%

Gráfico



En muchas ocasiones las entidades identifican de forma intuitiva las áreas críticas, al sopesar únicamente el valor de su pérdida potencial y no consideran de forma conjunta los criterios de amenaza y vulnerabilidad. Para definir un riesgo es necesario conocer su causa, que es la que va a determinar la existencia de este y si puede afectar a la empresa o no.

La mayoría de los encuestados aplica la observación como herramienta para identificar riesgos, y es una buena técnica utilizada por la auditoría para desarrollar la actividad de identificación de riesgos. Dentro de otras técnicas se tienen: el FODA, entrevistas al personal, tormenta de ideas con el grupo de trabajos, aunque también existe la posibilidad de una consultoría externa, sin embargo es necesario que las organizaciones cuenten con una herramienta técnica que le garantice con mucha certeza la identificación de riesgos.

Para el análisis, del 100% de las respuestas, solo se obtuvo el 17% de éstas, quedando sin respuesta el 83% restante.

Pregunta 9.

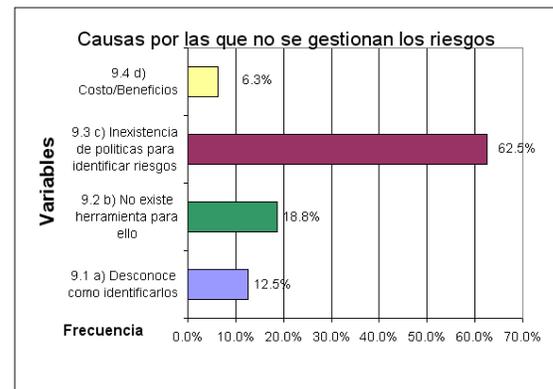
9. Si la respuesta del punto 6 fue "NO", ¿Cuáles han sido las causas para no gestionar y administrar los riesgos en la empresa?

Objetivo: conocer las razones que tiene la administración para no gestionar y administrar los riesgos.

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
9.1 a) Desconoce como identificarlos	2	12.5%
9.2 b) No existe herramienta para ello	3	18.8%
9.3 c) Inexistencia de políticas para identificar riesgos	10	62.5%
9.4 d) Costo/Beneficios	1	6.3%

Gráfico



Existen muchas razones por las que las empresas cuentan con una mala o nula administración de riesgos, aunque las más comunes dentro de las micro y pequeñas empresas, es que no existen con políticas para identificarlos (63%), mucho menos cuentan con herramientas que les permita llevar a cabo dicha actividad (19%). La administración de riesgo es un proceso interactivo que consta de pasos, los cuales, cuando son ejecutados en secuencia, posibilitan una mejora continua en el proceso para la toma de decisiones, lo cual conlleva al logro de objetivos empresariales.

La existencia de políticas para identificar y evaluar riesgos tiene varias ventajas, primeramente demuestra el compromiso de los socios o accionistas en la consecución de los planes estratégicos institucionales, seguido por un buen seguimiento por la administración para alcanzar los objetivos en colaboración de los grupos de trabajo y por último, es objeto de comparación de los resultados obtenidos en periodos a evaluar, sea por la administración, por los auditores externos u otro ente que evalúe la situación económica de la entidad. Para el análisis se consideró el 31% del global de las respuestas, debido a que del 69% de preguntas restantes no se obtuvo respuesta.

Pregunta 10.

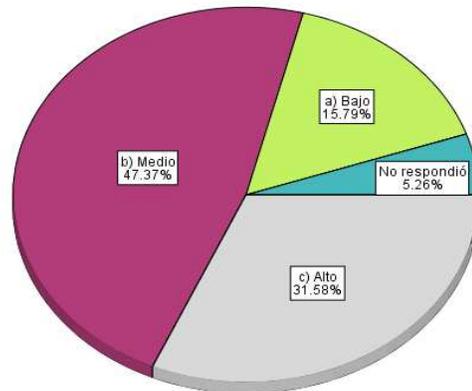
10. Identifique el nivel de importancia que los riesgos tienen para el negocio en marcha de su empresa.

Objetivo: valoración de los riesgos por parte de la administración.

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Bajo	3	15.79%
b) Medio	9	47.37%
c) Alto	6	31.58%
No respondió	1	5.26%
Total	19	100.00%

Gráfico



Los parámetros utilizados para clasificar el perfil de riesgo del inversor varían con el tiempo, las condiciones de mercado y sobre todo con las expectativas para el futuro, condicionado a cambios climáticos, incremento de aranceles para productos importados, fletes de importación, seguros, precios internacionales, oferta y demanda internacional, oferta y demanda nacional, sustitución de productos, cambios de moda por la tecnología, política fiscal, entre otros. Pese a todo lo antes descrito, los administradores consideran el nivel de importancia como medio (47%) contra el 32% que considera su importancia como alta, dicha apreciación es razonable si analizamos que éste tipo de empresa carece de los elementos considerados en el punto 9, literales 9.2 y 9.3. Sin embargo, es necesario que la administración defina el punto máximo de riesgo que esta dispuesto a asumir en relación a la oportunidad de inversión en cada área de la empresa.

11. Ante una oportunidad de negocio, ¿qué porcentaje de riesgo se está dispuesto a aceptar por área?

Tablas de Resultados

Gráficos

11.1 Área Administrativa			Gráfica 11.1 Área Administrativa	
Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa		
De 0% a 25%	9	47.37%		
De 26% a 50%	9	47.37%		
De 51% a 75%	1	5.26%		
De 76% a 100%	0	0.00%		
Total	19	100		

11.2 Área Operativa			Gráfica 11.2 Área Operativa	
Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa		
De 0% a 25%	8	42.11%		
De 26% a 50%	8	42.11%		
De 51% a 75%	2	10.53%		
De 76% a 100%	1	5.25%		
Total	19	100		

La mayoría de administradores toman a bien el mínimo de riesgos en las inversiones que realizan en la operación normal de la entidad, esta apreciación es vital para mantenerse a flote. Puede apreciarse que la micro y pequeña empresas están dispuestas a arriesgar hasta un máximo del 50% ante una inversión que realicen tanto en el área operativa como administrativa. La administración debe tener en cuenta que el riesgo estará presente en todo momento, debido a diferentes factores; por lo tanto, para poder minimizar estos riesgos, las entidades deben adoptar la gestión de riesgos considerando modelo que más se apegue a su necesidad.

Pregunta 12.

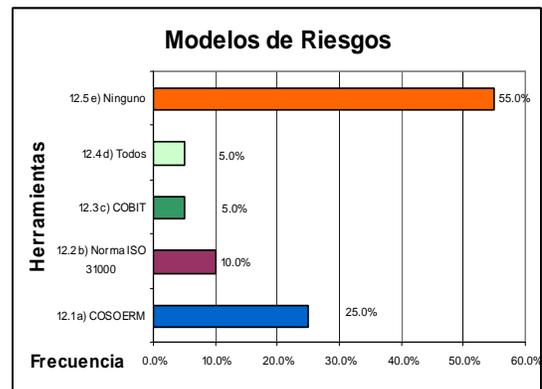
De los modelos que se mencionan a continuación ¿cuáles conoce?

Objetivo: valorar si la administración tiene conocimiento sobre modelos útiles para la gestión de riesgos

Tablas de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
12.1 a) COSO ERM	5	25.00%
12.2 b) Norma ISO 31000	2	10.00%
12.3 c) COBIT	1	5.00%
12.4 d) Todos	1	5.00%
12.5 e) Ninguno	11	55.00%

Gráficos



En los resultados de la investigación se aprecia que la administración de la micro y pequeñas entidades desconocen de los modelos que se utilizan para la gestión de riesgo representado por una 55%; mientras que un 25% dice conocer el modelo COSO ERM y un 5% conoce los tres modelos principales para gestión de riesgos, y pese a ello, no aplican dichos modelos por carecer de políticas y procedimientos que les permita evaluar situaciones que en el futuro puedan evitarle pérdidas a la empresa.

Pregunta 13.

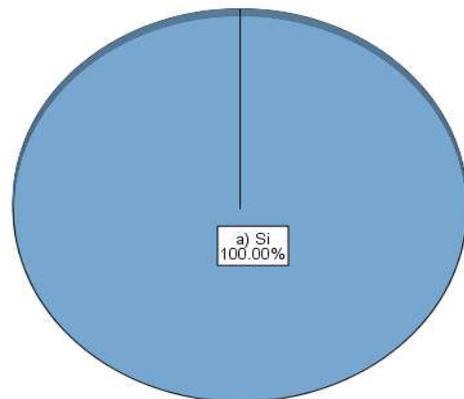
¿Considera necesaria una herramienta que le permita identificar y evaluar los riesgos de la empresa, para que la administración pueda gestionarlos oportunamente?

Objetivo: validar la problemática de empresa por carecer de la gestión de riesgos

Tabla de Resultados

Opción de respuesta	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si	19	100%
b) No	0	0%

Gráfico



La existencia de una herramienta que permita a las empresas identificar y evaluar los riesgos, es bien vista por parte de los encuestados (100%); a través de ella, permitirá identificar situaciones que a simple vista no son relevantes para la consecución de los objetivos institucionales, al mismo tiempo; logrará tomar acertadas decisiones financieramente. Contribuirá a minimizar costos, una de las razones que es medida cotidianamente por los administradores, que por desconocimiento técnico y práctico no aplican una adecuada gestión y administración de riesgos; y en otros casos, es porque la administración desconoce los procesos y procedimientos que se deben aplicar para la ejecución de cada actividad.

Análisis de riesgo

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Objetivo: Evaluar el control interno forma general, para tener un panorama de la situación actual de la empresa

No	Preguntas	Si	No	Observaciones
	Ambiente Interno			
1	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos del negocio?		X	
2	¿Se examina la rentabilidad de las diversas unidades de negocio?		X	
3	¿Se verifica un seguimiento periódico del plan estratégico?		X	
4	¿Existen cambios en la tecnología que pueda afectar de forma negativa o positiva al negocio?	X		
5	¿Existe participación de los dueños en la entidad y sus negocios?	X		
	Establecimiento de Objetivos			
6	¿Se inspecciona cuál es el posicionamiento de la compañía respecto a la competencia?		X	
7	¿El ambiente económico en el cual funciona el negocio es estable?	X		
8	¿Existe un número anormal de cierres de negocios en el sector?		X	
9	¿Posee el sector estabilidad de mercado (demanda y precios) y patrones, o tendencias estacionales? • La posibilidad de desarrollos adversos en el sector • La administración toma en cuenta para elaborar el plan estratégico los cambios en la economía y lo legal y en las regulaciones ambientales.	X	X	

10	¿El negocio ha diferido significativamente de la actuación promedio de la industria por ninguna razón aparente?	X		
	Identificación de Eventos			
11	¿Se han identificado los competidores significativos y la posición del negocio en el mercado?		X	
12	¿Un solo individuo domina la gerencia de forma que les impide a otros gerentes actuar eficazmente?		X	
13	¿Existen incumplimientos con los convenios de préstamos?	X		
14	¿Existe una dependencia sobre muy pocos clientes o proveedores?	X		
15	¿El negocio posee problemas de flujo de caja y falta de financiamiento?	X		
	Evaluación de Riesgos			
16	¿Existen activos de largo plazo financiados por préstamos a corto o mediano plazo?		X	
17	¿Existe problemas de cobro de dudas?	X		
18	¿Se analiza el riesgo de crédito?		X	
19	¿Se analiza el riesgo de obsolescencia de las existencias?		X	
20	¿Se analiza la rentabilidad de las inversiones en activos fijos?		X	
21	¿Existe un análisis de las ventajas competitivas claves y su explotación por parte del negocio?		X	
22	¿Las políticas contables del negocio difieren de aquellas generalmente adoptadas en su sector?		X	
23	¿Existen convenios de compras a proveedores del exterior de inventario para la venta?		X	
	¿La gerencia actúa con mucha confianza ante situaciones difíciles, en particular, si se ha tomado grandes riesgos?		X	
24	La administración establece prioridades al tomar decisiones de riesgos en las áreas de: <ul style="list-style-type: none"> • Ventas 	X		

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de capital • obligaciones legales y contractuales • Financiamiento general y de largo plazo 		X X X	
25	¿Se posee capital de trabajo suficiente para evitar problemas de liquidez?		X	
	Respuesta al Riesgo			
	¿Se realiza revisión de los resultados pasados y actuales para medir el punto de equilibrio y el margen de contribución?		X	
27	¿La administración tiene convenios de sobre giro con las instituciones financieras?		X	
28	<p>La junta de directores</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee independencia de la gerencia ejecutiva? • ¿Existe alta rotación de directores? • ¿Las reuniones de la junta son poco frecuentes? 	X	X X	
	Actividades de Control			
29	¿Existen procedimientos de autorización y aprobación que asigne la responsabilidad por cada proceso, actividad o tarea organizacional?		X	
30	¿Al momento de diseñar e implementar cualquier actividad o procedimiento de control son precedidos por una evaluación de costo-beneficio considerando como criterios la factibilidad y la conveniencia en relación con el logro de los objetivos?		X	
31	¿El acceso a los archivos físicos está limitado al personal autorizado para custodia de los mismos?		X	
32	¿Los procesos, actividades y tareas están debidamente		X	

	documentados para asegurar su adecuado desarrollo de acuerdo con los estándares establecidos?			
	Información y Comunicación			
33	¿Existe información (por ejemplo una condena o sanción por un ente regulador) que ponga de manifiesto la integridad de la gerencia para la concesión de los objetivos de la entidad?		X	
34	¿Existe estrecha relación y comunicación entre la gerencia y los accionistas del negocio?	X		
35	¿Existe historial de pérdidas operativas graves o rentabilidad decreciente?	X		
	Supervisión			
36	¿Los procesos, actividades o tareas son verificadas antes y después de realizarse?	X		
37	¿Se efectúa una evaluación permanente de la gestión tomando como base regular los planes organizacionales y las disposiciones, normativas vigentes, para prevenir y corregir cualquier eventual deficiencia o irregularidad que afecte los principios de eficiencia, eficacia, economía y legalidad aplicables?		X	
38	¿Los procesos, actividades y tareas son periódicamente revisados para asegurar que cumplen con los reglamentos, políticas, procedimientos vigentes y demás requisitos?		X	

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

EFECTIVO Y SUS EQUIVALENTES

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Objetivo: Evaluar el control interno en el área de efectivo y equivalentes, así como los procesos en el manejo del mismo.

No	Pregunta	Si	No	Observaciones
	Ambiente Interno			
1	¿Existe un manual de procedimientos que indique los registros, controles, responsabilidades u otras actividades necesarias en el manejo del efectivo y sus equivalentes?		X	
2	¿Las funciones de los responsables de la administración del efectivo son independientes de las de preparación y manejo de libros?	X		
	Establecimientos de Objetivos			
3	¿Las políticas y procedimientos aplicados en el manejo del efectivo y equivalente de efectivo, permite que la entidad alcance sus objetivos?	X		
4	¿Se encuentra de forma precisa el registro de los desembolsos y saldos de efectivo?	X		
5	¿Se posee disponibilidad adecuada de efectivo para las transacciones del negocio?	X		
	Identificación de Riesgo			
6	¿Existe autorización previa de las salidas de dinero?	X		
7	¿Hay una segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia, registro y tesorería?	X		
8	¿Existen mecanismos que garanticen la realización de los procedimientos para pagos, control de transacciones y registro de operaciones contables?		X	
9	¿Posee la empresa una caja chica?	X		
10	¿Realiza la empresa transacciones bancarias?	X		

Evaluación del Riesgo				
11	¿Existen salidas de dinero, sin su previa autorización?		X	
12	¿Se posee un límite en las cantidades que maneja caja chica para evitar tener montos de efectivo innecesario?	X		
13	¿Existe un presupuesto de efectivo semanal o mensual?		X	
Respuesta al Riesgo				
14	¿Existen personas autorizadas para firmar cheques?	X		
15	¿La administración cuenta con un archivo de firmas de las cuentas bancarias?		X	
16	¿Existen reportes de registro y control de ingresos y egresos?	X		
17	¿Todos los ingresos de efectivo se depositen diariamente en el banco?	X		
18	¿Existe un mecanismo que garantice los depósitos que se realizan?	X		
Actividades de Control				
19	¿Se realizan arqueos periódicos de caja chica?		X	
20	¿Los cheques se encuentran en forma consecutiva?	X		
21	¿Las facturas y recibos están en forma consecutiva?	X		
22	¿Se elaboran conciliaciones bancarias mensualmente?	X		
23	¿Los gastos de caja chica son autorizados por una persona distinta a su responsable?	X		
24	¿Cada gasto es verificado en valor y validez?	X		
Información y Comunicación				
25	¿Toda la información referente al manejo del efectivo y equivalente, es procesada y comunicada a la administración de manera adecuada y oportuna?	X		
26	¿Notifican inmediatamente a los bancos de cambios de personas autorizadas en firmar de cheques?	X		
Supervisión				
27	¿La administración es la encargada de ejercer la evaluación			

	de los procesos y políticas del área del efectivo?	X		
28	¿Existen herramientas que faciliten la evaluación de las políticas y procedimientos?	X		
29	¿La junta directiva supervisa el debido cumplimiento de los procesos y políticas aplicados al efectivo y equivalente?	X		

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

COMPRAS

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Evaluar el control interno en el área de compras y los respectivos procesos que se realizan en las mismas.

No	Preguntas	Si	No	Observaciones
	Ambiente Interno			
1	¿Está centralizada la función de compras?	X		
2	¿Existe control presupuestario de las compras?		X	
3	¿La gerencia es la encargada de preparar las solicitudes de compra?	X		
	Establecimiento de Objetivos			
4	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de compras, permite que la entidad alcance sus objetivos?	X		
5	¿Se posee una correcta valuación del costo de adquisición del producto adquirido?	X		
6	¿Las operaciones de adquisición o compra se realizan de forma eficaz y eficiente?	X		
	Identificación de Eventos			
7	¿Para realizar una compra, debe haber requisiciones o solicitudes escritas?	X		
8	¿Existe una lista de proveedores autorizados?		X	
9	¿Se verifican las existencias compradas en cuanto a número y calidad?	X		
10	¿Existe segregación de funciones en la autorización, adquisición, custodia, registro, recepción, y almacenaje de la mercadería comprada?	X		

Evaluación del Riesgo				
11	¿Existen políticas para la adquisición de mercadería?	X		
12	¿Existe registro que describa el detalle de pedidos en orden cronológico de todas las entradas?			
	¿El responsable del inventario es el encargado de llevar el registro de los pedidos?	X		
13	¿Existen controles adecuados para salvaguardar que no se hagan compras excesivas?	X		
14	¿Se revisa adecuadamente el impuesto al valor agregado de cada factura de compra, costos o gastos?	X		
15	¿Se autoriza la emisión de notas de cargo a los proveedores en caso de discrepancias?	X		
Respuesta al Riesgo				
16	¿El gerente es el encargado de seleccionar a los proveedores?	X		
17	¿Se concilian las notas de cargo con la nota de abono emitida por el proveedor?	X		
18	¿Se cotejan en recepción las unidades recibidas con las facturas?	X		
Actividades de Control				
19	¿Están previamente enumerados y controlados los documentos de recepción de mercancía?	X		
20	¿Están autorizadas las compras previamente a su solicitud?	X		
21	¿Contabilidad avala las facturas y documentación por compras antes de enviarlas al departamento de cuentas por pagar?	X		
Información y Comunicación				
22	¿Se preparan informes de recepción por toda la mercancía recibida?		X	
23	¿Se envía a contabilidad las facturas debidamente			

	autorizadas?	X		
24	¿Al cierre, se registran las compras con facturas pendientes de recepción?		X	
	Supervisión			
25	¿Se inspecciona la recepción de las cantidades y descripciones del producto recibido contra las órdenes de compra?	X		
26	¿Se verifica la entrada de existencias previamente a la autorización de una devolución?	X		

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

CUENTAS POR COBRAR

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Evaluar el control interno en el área de cuentas por cobrar, y la logística que se lleva a cabo para la recuperación de éstas.

	Preguntas	Si	No	Observaciones
	Ambiente Interno			
1	¿Los informes de cuentas por cobrar son revisados por algún funcionario para toma de decisiones mensuales con respecto a las cuentas atrasadas?	X		
2	¿Se tienen listas o catálogos de clientes con direcciones, teléfono, número de contribuyente, otros datos necesarios?	X		
	Establecimiento de Objetivos			
3	¿Las políticas y procedimientos aplicados en la administración de las cuentas por cobrar, permite que la entidad alcance sus objetivos?		X	
4	¿Existe verificación de las cuentas por cobrar y de la autenticidad de los derechos adquiridos que se presentan en el estado de situación financiera?	X		
	Identificación de Eventos			
5	¿Existe una vigilancia constante y efectiva sobre el vencimiento de las cuentas por cobrar?	X		
6	¿Se da seguimiento a las cuentas en mora a cargo del departamento jurídico?	X		
7	¿Cuándo hay cobros en consignación se controlan por separado?	X		
8	¿Los anticipos de clientes son controlados por la administración?	X		
	¿Los anticipos de los clientes son debidamente identificados y registrados?	X		

Evaluación de Riesgos				
9	¿Existen Políticas que definan cuando el cobro de las cuentas incobrables se realizara por vía judicial?	X		
10	¿El registro de las cuentas incobrables se lleva por separado?	X		
11	¿Existen políticas y procedimientos para declarar una cuenta incobrable?		X	
12	¿El detalle de los cobros de cuenta por cobrar es revisado diariamente por la gerencia?	X		
Respuesta al Riesgo				
13	¿Se cuenta con programa informático adecuado para el control colectivo de cuentas?		X	
14	¿Se preparan mensualmente informes de cuentas por cobrar por antigüedad de saldos?	X		
15	¿Es adecuada la custodia física de los documentos por cobrar, teniéndolos a su cuidado personal distinto al cajero o al contador?	X		
Actividades de Control				
16	¿Se concilian periódicamente los auxiliares y la cuenta de mayor correspondiente?		X	
17	¿Se obtienen comprobante de que los clientes hayan recibido la mercadería que se les envía?	X		
18	¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos?	X		
Información y comunicación				
19	¿Las liquidaciones de cuentas incobrables son aprobadas por algún funcionario autorizado y, se contabilizan en cuentas por separado?	X		
20	¿Las cancelaciones por cuentas incobrables se	X		

	contabilizan en cuentas por separado?			
	Supervisión			
21	¿Se tiene control de las cuentas declaradas incobrables y recuperadas posteriormente?		X	
22	¿Se practican arqueos periódicos y sorpresivos a los encargados de las cobranzas?		X	

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

INVENTARIOS

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Objetivo: Evaluar el control interno relacionado con el área de inventario.

No.	Pregunta	Si	No	Observación
	Ambiente interno			
1	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos que describa los proceso de para la adquisición, custodia, registro y control de los inventarios?		X	
2	¿Existe un control sobre el máximo y mínimo de existencia de inventarios?		X	
3	¿Existen políticas definidas para la recepción de los inventarios?		X	
4	¿Hay una persona o grupo de personas encargadas de la custodia de los inventarios?	X		
5	¿Existe acceso restringido para el almacén?		X	
	Establecimiento de objetivos			
6	¿Al momento de realizar las compras de inventarios, se sigue un procedimiento cronológico que va desde la solicitud de bodega hasta la autorización de la gerencia?		X	
7	¿La empresa cuenta con la política de hacer por lo menos 3 cotizaciones al momento de realizar la compra de los inventarios?	X		
8	¿Existe una política para la determinación de la obsolescencia de inventario?		X	
9	¿La empresa cuenta con un sistema de registro de inventarios adecuado?	X		
	Identificación de eventos			
10	¿El lugar de almacenamiento de los inventarios cuenta con			

	las condiciones adecuadas para evitar el daño y deterioro de los mismos?	X		
11	¿Existen procedimientos para determinar diferencias de inventarios conforme la documentación y los registros contables?	X		
	Evaluación de riesgos			
12	¿Las diferencias de inventario físico contra el inventario teórico son investigadas por el encargado de bodega en coordinación con la administración?	X		
13	¿Los ajustes de inventarios son autorizados por la administración?	X		
14	¿Se tienen clasificados los tipos de inventarios disponibles para la venta?	X		
15	¿La empresa tiene como política dar de baja a los inventarios obsoletos o en mal estado?	X		
	Respuesta a los riesgos			
16	¿En caso de faltantes de inventario, se procede a determinar responsables?	X		
17	¿Los faltantes de inventario son descontados a los responsables involucrados?	X		
18	¿En caso que los productos adquiridos no cumplan con las especificaciones de la cotización, la entidad tiene como política proceder con la devolución o cambio de los artículos?	X		
19	¿La entidad tiene asegurados con inventarios contra cualquier siniestro por medio de pólizas de seguro?	X		
	Actividades de control			
20	¿El responsable de almacén lleva un control riguroso de las entradas y salidas de inventarios de la bodega?	X		
21	¿Los despachos de inventarios son autorizados por el encargado de bodega, previa requisición del departamento	X		

	de ventas?			
22	¿Se hace el recuento físico de inventario por lo menos cada año?	X		
23	¿Se procede a conciliar los resultados del inventario físico los registros contables?	X		
24	¿Al momento de la recepción de inventario en bodega se hace una revisión conforme a la cotización para verificar que lo adquirido sea lo que realmente se solicitó?	X		
	Información y comunicación			
25	¿Existen informes periódicos y actualizados por parte del responsable de inventarios, para efectos de analizar cualquier diferencia en la existencia de los mismos?		X	
26	¿Se preparan instrucciones escritas como guía para aquellos empleados que llevan a cabo los inventarios físicos?		X	
	Supervisión			
27	Cuando se realiza el inventario físico, y al determinar faltantes o sobrantes, ¿existe una política para dar seguimiento a estos eventos encontrados?		X	
28	¿Existe supervisión al momento de la realización del inventario físico?	X		
29	¿Se evalúa el desempeño del encargado de inventarios?		X	
30	¿Existe supervisión continua de los inventarios?	X		

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

ACTIVO FIJO

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Evaluar el control interno relacionado con el activo fijo

No.	Pregunta	Si	No	Observación
	Ambiente interno			
1	¿Existe una política sobre la autorización y aprobación de los desembolsos para inversiones en activo fijo?		X	
2	¿La empresa tiene activo fijo en arrendamiento como arrendataria?		X	
3	¿La empresa cuenta con personal técnico para la revisión periódica del activo fijo?	X		
4	¿La entidad tiene clasificados activos fijos como propiedades de inversión?		X	
5	¿La entidad cuenta con contrato de arrendamiento del activo fijo como arrendadora?		X	
	Establecimiento de objetivos			
6	¿Existe un detalle de las inversiones en activo fijo, así como una descripción clara de su origen y su costo?	X		
7	¿Se lleva un adecuado registro de los activos fijos de la empresa, que permita su correcta clasificación y control del mismo?	X		
8	¿Los registros contables del activo de fijo contienen la suficiente información y detalle según las necesidades de la empresa?		X	
	Identificación de eventos			
9	¿La empresa aplica los métodos de depreciación que más le favorecen conforme al uso de la propiedad planta y equipo?	X		
10	¿La empresa cuenta con políticas para la determinación			

	de la vida útil y valor residual de la propiedad planta y equipo?		X	
11	¿La empresa cuenta con registros individuales que permita identificar fácilmente cada unidad de activo fijo que posee?	X		
	Evaluación de riesgos			
12	¿Al momento de la venta, retiro y/o desmantelamiento de la propiedad planta y equipo, ésta es autorizada por la administración?	X		
13	¿La empresa tiene como política dar de baja a los activos fijos obsoletos y/o depreciados en su totalidad?		X	
14	¿Al momento de vender un activo fijo, la diferencia se reconoce en los resultados del periodo?	X		
15	¿Los títulos de propiedad de los bienes inmuebles están resguardados en un lugar seguro?		X	
	Respuesta a los riesgos			
16	¿El activo fijo se encuentra asegurado contra todo tipo de riesgos?	X		
	Actividades de control			
17	¿La empresa cuenta con un control riguroso sobre la adquisición y venta del activo fijo?		X	
18	¿Existe una política para la conciliación de activos fijos físicos contra los registros contables, a realizarse por lo menos una vez al año?	X		
19	¿La empresa tiene como política hacer revisiones periódicas y de mantenimiento a la propiedad, planta y equipo?		X	
	Información y comunicación			
20	¿Cuando un equipo se ha dado de baja, se procede de forma inmediata a informar al departamento de contabilidad para su respectivo registro?	X		
	Supervisión			

21	¿Existe una política para dar seguimiento cuando existen anomalías en la conciliación de inventario del activo fijo con respecto a los registros contables?	X		
----	---	---	--	--

. Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

PROVEEDORES

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Evaluar el control interno relacionado con los proveedores

No.	Pregunta	Si	No	Observación
	Ambiente interno			
1	¿Los compromisos y obligaciones son previamente autorizados por la gerencia?	X		
	Establecimiento de objetivos			
2	¿La empresa tiene como política planificar los pagos conforme a la fecha de vencimiento y los ingresos proyectados?		X	
3	¿Se preparan informes conformes con el detalle de los pagos proyectados según la fecha de vencimiento?	X		
	Identificación de eventos			
4	¿La empresa solicita estados de cuenta a los proveedores más importantes?		X	
5	¿Se realizan confirmaciones de saldos pendientes con los proveedores por lo menos una vez al año?	X		
	Evaluación de riesgos			
6	¿Los estados de cuenta de los proveedores son comparados con el saldo de cuentas por pagar?		X	
	Respuesta a los riesgos			
7	¿Cuándo hay inconsistencia en los estados de cuenta emitidos por los proveedores, se procede a realizar confirmaciones de saldos?	X		
	Actividades de control			
8	¿Se lleva registros detallados que permitan el control y	X		

	clasificación de los pasivos a corto y largo plazo?			
9	¿Se realizan conciliaciones periódicas de las obligaciones contraídas contra los registros contables?		X	
	Información y comunicación			
10	¿Cuándo se encuentran inconsistencia en los estados de cuenta brindados por los proveedores, se realizan investigaciones para determinarlas?	X		
	Supervisión			
11	¿Cuando existe una inconsistencia en la conciliación, se procede a dar seguimiento a este evento encontrado?	X		

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

CUENTAS POR PAGAR

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Evaluar el control interno relacionado con las cuentas por pagar que ha adquirido la empresa

N°	Pregunta	Si	No	Observaciones
	Ambiente interno			
1	¿Todos los compromisos y obligaciones son previamente autorizados por el funcionario competente?	X		
	Establecimiento de objetivos			
2	¿Se planifican los pagos de acuerdo con sus fechas de vencimiento y las proyecciones de ingresos de la compañía?		X	
	Identificación de riesgo			
3	¿Existen registros detallados que permitan el control y clasificación de cuentas de pasivo a corto y largo plazo?	X		
	Evaluación de riesgo			
4	¿Existe un adecuado control con respecto a las fechas de vencimientos de las obligaciones contraídas?	X		
	Respuesta al riesgo			
5	¿En el caso de obligaciones que devenguen intereses, se calculan aun cuando el pago se efectuó con posterioridad?	X		
	Actividades de control			
6	¿Se concilian los estados de cuenta de los proveedores contra el registro de las cuentas por pagar?	X		
	Información y comunicación			
7	¿En los préstamos bancarios, se lleva un registro para el control de los saldos del capital, intereses pactados y otros detalles de la obligación?	X		
8	¿Existen registros auxiliares de cuentas por pagar?	X		
	Monitoreo			

9	¿Existe archivo de expedientes, para los contratos suscritos?	X		
Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General				
Sección preparada por: Grupo I46				
Fecha: 25-11-2013				

CUMPLIMIENTO DE ASPECTOS LEGALES Y FISCALES

CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

Objetivo: Evaluar el cumplimiento de los aspectos legales y fiscales que la entidad está obligada a cumplir según la legislación local.

No.	Pregunta	Si	No	Observación
	Ambiente interno			
1	Naturaleza de la entidad: persona natural (1) o jurídica (2)?	X		
2	¿Cuenta con matrícula de comercio vigente?	X		
3	¿Está actualizado el registro del (los) establecimiento(s)?	X		
4	¿La credencial del representante legal se encuentra vigente?	X		
5	¿La administración está conformada por Junta Directiva o por Administrador Único, según indica la escritura de constitución?	X		
6	¿Los accionistas son personas naturales, jurídicas o mixtas?	X		
7	¿El capital social está conformado por acciones comunes o por aportaciones?	X		
8	¿Se han emitido acciones preferenciales?		X	
9	¿El capital social constitutivo es nacional o extranjero?	X		
10	¿Existe política de capitalización y distribución de utilidades?		X	
11	¿La Junta Directiva o propietario único autoriza la capitalización o distribución de las utilidades?	X		
12	¿Existe política para la distribución de pérdidas?		X	
13	¿Se cuenta con el Número de Identificación Tributaria (NIT)?	X		
14	¿Está inscrita en la Alcaldía de San Salvador?	X		
15	¿Está inscrita en la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)?	X		
16	¿Está inscrita en el Ministerio de Trabajo y Previsión Social?	X		
17	¿Está Inscrita en el Instituto Salvadoreño del Seguro Social	X		

	(I.S.S.S.)?			
18	¿Está Inscrita en una Administradora de Fondos de Pensiones (AFP'S)?	X		
19	¿Cuenta con un sistema contable debidamente autorizado por un profesional de la contaduría pública y auditoría?	X		
20	¿Ha registrado el balance inicial en el Centro Nacional de Registros (CNR), debidamente certificado por un profesional de la contaduría pública y auditoría?	X		
21	¿Los estados financieros se encuentran en base a NIIF para las PYMES o con otro tipo de normativa?		X	
22	¿Los libros legales principales (diario, mayor, accionistas, incremento y disminución de capital, junta de accionistas, entre otros) se encuentran autorizados?	X		
23	¿Está registrada como contribuyente en el Ministerio de Hacienda?	X		
24	¿Se ha tramitado la autorización para elaborar documentos fiscales?	X		
25	¿La papelería fiscal se elabora con empresas o personas debidamente autorizadas por la administración tributaria?	X		
26	¿Los libros de IVA (compras, ventas consumidor Final y ventas contribuyentes) están autorizados?	X		
27	¿Se elaboran y presentan declaraciones de IVA y pago a cuenta cada mes (F07 y F14)?	X		
28	¿Se elabora informe de retenciones y percepciones del IVA cada mes (F930)?	X		
29	¿Se presenta declaración de impuesto sobre la renta (F11)?	X		
30	¿Se presenta formulario (F971) balance y estado de resultados como anexo a declaración de impuesto sobre la renta (F11)?	X		
31	¿Se presenta informe de retenciones anual (F910)?	X		
32	¿Se presenta informe actualización de dirección para recibir	X		

	notificaciones (F211)?			
33	¿Se presenta el informe de inventario físico anual (F983) durante los primeros dos meses del año siguiente?	X		
34	Se presenta informe sobre distribución o capitalización de ¿utilidades, dividendos o excedentes y/o listado de socios, accionistas o cooperados (F915)?	X		
35	¿Se ha realizado depósito de estados financieros en el Centro Nacional de Registros (CNR)?	X		
36	¿Se ha realizado modificaciones al acta constitutiva?		X	
37	¿Qué cláusulas fueron modificadas, adicionadas o eliminadas?			
	Establecimiento de objetivos			
38	El personal conoce la misión, visión y objetivos de la entidad	X		
39	¿La administración considera que el cumplimiento de los aspectos legales y/o fiscal son parte de la imagen y prestigio de la entidad?	X		
40	¿El personal a cargo del cumplimiento de los aspectos legales y fiscales tiene definida sus funciones y prioriza su cumplimiento?	X		
41	¿La administración brinda apoyo logístico y financiero para el cumplimiento de los aspectos legales y fiscales?	X		
42	¿Existe factores o condiciones que limitan el cumplimiento de aspectos legales y/o fiscales?		X	
43	Se brinda el apoyo y herramientas necesarias al personal para alcanzar los objetivos.	X		
44	¿Se han establecido canales de responsabilidad al incumplir los aspectos legales y/o fiscales?	X		
45	¿El personal a cargo del cumplimiento de aspectos legales y/o gestiona oportunamente los trámites a realizar según la institución que se trate?	X		
46	¿La entidad ha presentado todas las declaraciones	X		

	mensuales?			
47	¿La entidad ha presentados los informes mensuales?	X		
48	¿La entidad ha presentado las declaraciones anuales?	X		
49	¿La entidad a presentados los informes anuales?	X		
	Identificación de eventos			
50	¿El personal a cargo del cumplimiento de aspectos legales y/o fiscales informa oportunamente de los efectos negativos que generan el incumplimiento de los mismos?	X		
51	¿La administración incentiva al personal a mantener actualizado el cumplimiento de todos los aspectos legales y/o fiscales?		X	
52	¿La administración exige al personal a mantener actualizado el cumplimiento de todos los aspectos legales y/o fiscales?		X	
53	¿La entidad cuenta con personal externo que brinda soporte al cumplimiento de aspectos legales y/o fiscales?	X		
54	¿La administración cuenta con bitácora de todos los aspectos que la entidad debe cumplir?	X		
55	¿La administración tiene conocimiento del marco sancionatorio de cada uno de los aspectos legales y/o fiscales?		X	
56	¿La entidad cumple a cabalidad el contrato de trabajo?	X		
57	¿La entidad realiza el pago de las retenciones, y prestaciones sociales en la fecha de su vencimiento?	X		
58	¿La administración discute los eventos de incumplimiento con el equipo a cargo?	X		
59	¿La entidad considera los efectos legales y fiscales generados por devoluciones y/o reclamos provenientes de los clientes?		X	
	Evaluación de riesgos			
60	¿La administración periódicamente realiza el proceso de verificación de cumplimiento y no cumplimiento de los		X	

	aspectos legales y/o fiscales?			
61	¿La persona o entidad cargo del cumplimiento de aspectos legales y fiscales realiza verificación periódica e informa oportunamente a la administración de los riesgos en caso de su incumplimiento?	X		
62	¿El contrato de trabajo o código interno de trabajo contempla la disposición de descuento por incumplimiento de funciones?		X	
63	¿Se cuenta con bitácoras de los eventos que están afectando el cumplimiento de leyes?		X	
	Respuesta a los riesgos			
64	¿La administración prioriza los eventos identificados, apoyando a los encargados del cumplimiento de aspectos legales y/o fiscales con recursos financieros y logísticos?		X	
65	¿Ante un incumplimiento legal o fiscal, la administración asume la responsabilidad?		X	
66	¿La administración se informa de la cuantía por incumplimientos legales y/o fiscales por sus propios medios o a través de abogados y/o especialistas?	X		
67	La administración asume los riesgos, independientemente de su impacto financiero	X		
	Actividades de control			
68	La administración implementa controles interno acorde a la necesidad de la actividad a realizar.	X		
69	¿El departamento de ventas y facturación realiza cierre de operaciones el último día del mes para agilizar el proceso de revisión fiscal?	X		
70	¿El departamento de compras realiza cierre de operaciones el último día del mes para agilizar el proceso de revisión fiscal?	X		
71	¿El departamento de inventarios realiza cierre de			

	operaciones el último día del mes para agilizar el proceso de revisión fiscal?	X		
72	¿Existe personal interno especializado para supervisar el cumplimiento de los aspectos legales y/o fiscales?		X	
73	La administración contrata profesionales externos especializados para que supervise el cumplimiento de los aspectos legales y/o fiscales.	X		
74	La administración considera los aportes que brinda la auditoría externa.	X		
75	¿La administración utiliza dirección de correo electrónico institucional para recibir notificaciones?	X		
76	¿La administración realiza el pago de impuestos antes de su vencimiento?	X		
77	¿Las planillas previsionales se pagan oportunamente?		X	
	Información y comunicación			
78	¿Al personal recién contratado se le da a conocer la misión, visión y objetivos de la entidad?		X	
79	¿Al personal recién contratado se le proporciona el manual de asignación de puesto por escrito?		X	
80	¿Al personal recién contratado se le brinda un proceso de inducción y adiestramiento durante un periodo de treinta días como mínimo sin responsabilidad patronal?	X		
81	¿Al personal recién contratado se le informa del marco sancionatorio interno por el incumplimiento de sus tareas?		X	
82	¿Las decisiones se entregan vía escrita por el departamento de recursos humanos y/o en su defecto, por la persona a cargo de la contratación del recurso humano?		X	
83	¿Cuando se dispone de un trabajador, el departamento a cargo de la contratación del personal le informa con quince días de anticipación?		X	

84	¿El código interno de trabajo especifica el tiempo mínimo a comunicar por parte del trabajador cuando éste tome la decisión de deponer su cargo?		X	
85	¿El personal a cargo del cumplimiento legal y/o fiscal cuenta con un directorio de contactos de las instituciones con las que se tienen obligaciones?		X	
86	¿El personal antiguo comparte experiencias y conocimientos al personal recién contratado?	X		
Supervisión				
87	¿La administración se apoya con los auditores externos para evaluar los procesos actuales de cumplimiento legal y/o fiscal?	X		
88	¿Se cuenta con consultores y expertos que brindan soporte a la entidad para la verificación de aspectos legales y/o fiscales de manera periódica?	X		
89	¿El personal a cargo del cumplimiento de aspectos legales y/o fiscales realiza auto evaluaciones?	X		
90	¿La administración cuenta con la experiencia suficiente en materia de cumplimiento legal y/o fiscal?		X	
91	¿La junta directiva o administrador único evalúa a la firma, empresa o persona que proporciona servicios de apoyo legal y fiscal?	X		

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.

RECURSOS HUMANOS, NÓMINA DE SALARIOS, LIQUIDACIÓN Y PAGO DE PRESTACIONES
SOCIALES
CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Objetivo: Evaluar la política, controles, y proceso que la administración aplica en la contratación y disposición del recurso humano.

No.	Pregunta	Si	No	Observación
	Ambiente interno			
1	¿Se cuenta con organigrama actualizado?	X		
2	¿Se cuenta con un departamento de recursos humanos?		X	
3	¿La persona a cargo de la contratación de personal cuenta con experiencia académica y profesional?	X		
4	¿Las políticas y procedimientos de selección y contratación de personal se tienen por escrito?		X	
5	¿Se cuenta con políticas de incentivos por escrito?		X	
6	¿Se cuenta con código interno de trabajo escrito?		X	
7	¿Se cuenta con código de confidencialidad escrito?		X	
8	¿Se realiza contratación de personal eventual especializado?		X	
9	¿La contratación de personal especializado lo gestiona la administración?	X		
10	¿Los emolumentos del personal especializado lo autoriza la junta directiva o administrador único?	X		
11	¿Se prioriza la contratación de personal especializado cuando es con referencia de un socio o accionista?	X		
12	¿Se cuenta con expediente de cada integrante de la empresa?	X		
13	¿Se tiene como política rotar al personal?		X	
14	¿Las notificaciones se realizan por escrito?		X	

15	¿Las notificaciones al personal son entregadas por el responsable de la contratación del mismo?	X		
16	¿La finalización del contrato laboral se discute anticipadamente con los directores de la entidad?		X	
17	¿La entidad asumen los costos de las obligaciones por despidos de personal de forma general?	X		
	Establecimiento de objetivos			
18	¿El personal conoce la misión, visión y objetivos de la entidad?	X		
19	¿Se incentiva al personal para el cumplimiento de metas?	X		
20	¿Se entregan las herramientas necesarias al personal para alcanzar los objetivos institucionales?	X		
21	¿El ambiente laboral es armonioso en todas sus áreas?	X		
22	¿Se han conformado grupos para la identificar los eventos que afectan a cada área?		X	
	Identificación de eventos			
23	¿El personal cuenta con la suficiente experiencia en las funciones asignadas y ello le permite identificar eventos que pueden ocasionar atrasos en los procesos de la entidad?		X	
24	¿La administración se reúne con los grupos para discutir los eventos que identificados?		X	
	Evaluación de riesgos			
25	¿A la persona a cargo del proceso de selección y contratación de personal se le evalúan sus capacidades y adiestramientos periódicamente por personal externo?		X	
26	¿En el proceso de selección, se realiza investigación a las personas seleccionadas?		X	

27	¿Las referencias laborales y personales son confirmadas?		X	
28	¿Se cuenta con expediente para cada empleado?	X		
29	¿Los empleados firman acuerdo de confidencialidad y conocen los efectos de su incumplimiento?		X	
30	¿Los contratos laborales están en concordancia con los modelos que brinda el Ministerio de Trabajo?		X	
31	¿Los contratos laborales están registrados en el Ministerio de Trabajo?		X	
32	¿Las sanciones disciplinarias de cada empleado, son reportadas al Ministerio de Trabajo?		X	
33	¿Los beneficios plasmados en el contrato de trabajo son cumplidos a cabalidad en tiempo y forma?	X		
34	¿El personal ajeno a la contratación de recursos humanos tiene acceso a la información de los expedientes del personal?		X	
35	¿La información del personal se encuentra en un lugar seguro?	X		
36	¿Se cuenta con respaldos digitales de la información del personal?		X	
37	¿La nómina de sueldo es elaborada por personal especializado en dicha rama?		X	
38	¿La administración verifica la información, cálculos y montos relacionados a cada nómina?	X		
39	¿Se cuenta con las reservas laborales establecidas por el código de comercio?		X	
	Respuesta a los riesgos			
40	¿La administración prioriza el pago de las cotizaciones de seguridad social?		X	
41	¿Los trabajadores cuentan con su respectivo contrato de trabajo?	X		

42	¿Todos los trabajadores con tiempo indefinido son cotizantes del ISSS y las AFP'S?	X		
43	¿Los empleados cuentan con seguro de vida?		X	
44	¿Los empleados cuentan con seguro médico?		X	
45	¿Los directivos cuentan con seguro médico?		X	
46	¿El personal a cargo de la administración, forma parte de los accionistas de la entidad?	X		
47	¿Se indemniza al personal anualmente?		X	
48	¿La administración cuenta con políticas de donde se especifica el tiempo máximo que una persona puede estar a cargo de la administración?		X	
49	¿Toda decisión tomada por la junta directiva es trasladada al personal de la entidad a través de persona a cargo de la administración?	X		
50	¿Se realiza verificación periódica de los instrumentos entregados al personal para el uso de sus funciones?		X	
51	¿Se cuenta con las medidas de seguridad laboral básicas, según lo establece la Ley General de Prevención de Riesgos?		X	
52	La administración minimiza los efectos de los riesgos a través del control interno		X	
53	La administración asume los riesgos, causados por los errores del personal, independientemente de su impacto financiero.		X	
	Actividades de control			
	Registro de personal:			
54	El archivo individual de cada trabajador contiene:			
54.1	¿Contrato de trabajo?	X		
54.2	¿Ficha de ingreso?	X		
54.3	¿Investigaciones efectuadas para la contratación del trabajador?		X	

54.4	¿Exámenes médicos de ingreso solicitados por la empresa?		X	
54.5	¿Ficha de inscripción al I.S.S.S.?		X	
54.6	Copia tarjeta ISSS	X		
54.7	Copia tarjeta AFP	X		
54.8	Copia del DUI	X		
54.9	Copia del NIT	X		
54.10	¿Cambios, aumentos, entre otros, debidamente aprobados?		X	
54.11	¿Pagos parciales por cesantías de trabajo?		X	
54.13	¿Otras informaciones para cumplir disposiciones legales?		X	
55	Se guardan los expedientes en forma tal que no tengan acceso a ellos personas que:			
55.1	¿Preparen la nómina?	X		
55.2	¿Las aprueben?	X		
55.3	¿Realicen su pago?	X		
56	¿Lo avisos de despido o retiro de empleados son notificados por el departamento de recursos humanos?	X		
57	¿Se tiene establecido dar por escrito los cambios de puestos y ascensos?		X	
	Registro de tiempo:			
58	¿Los registros de tiempo u otras informaciones que sirvan de base para la preparación de las nóminas, son preparados y llevados independientemente de quienes intervienen en la elaboración de las mismas?	X		
59	Los controles de tiempo, entre otros, sobre las cuales se basa el pago, son aprobados por un jefe de departamento que intervenga en:			
59.1	¿Preparación de las nóminas?	X		
59.2	¿El pago?	X		

60	Las horas extras y otras bonificaciones especiales son aprobadas por empleados que supervisan las actividades pero que no:			
60.1	¿Prepara las nóminas?		X	
60.2	¿No hacen el pago		X	
	Preparación y comprobación de nóminas			
61	¿Las personas que preparen la nómina y liquidan las prestaciones sociales, tienen funciones independientes de la contratación o despido del personal?		X	
62	¿Las personas que efectúan el registro contable son independientes de las que están a cargo de la nómina y liquidaciones de prestaciones sociales?	X		
63	Se revisa la nómina y la liquidación de prestaciones sociales por empleados que no intervienen en su:			
63.1	¿Preparación?	X		
63.2	¿Autorización?	X		
63.3	¿Pagos?	X		
64	¿La nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son aprobadas por un la administración?	X		
65	¿La distribución contable de la nómina y las liquidaciones de prestaciones sociales son revisadas por la gerencia?	X		
	Pagos de nómina y prestaciones sociales:			
66	El pago, en efectivo o en cheque, es realizado por empleados que:			
66.1	¿No intervienen y no controlan la preparación de las nóminas?		X	
66.2	¿No son responsables por la contratación o despido del personal?		X	
66.3	¿No intervienen y no controlan las liquidaciones de prestaciones sociales?		X	

66.4	¿No aprueban los informes de tiempo?		X	
66.5	La cuenta bancaria de sueldos y liquidación de prestaciones sociales es conciliada por un empleado que no tiene relación alguna con la:			
67	¿Preparación de la nómina?	X		
67.1	¿Pago de la nómina?	X		
67.2	¿Cuando el pago se realiza, se firman recibos?	X		
68	¿Las firmas de los recibos se comparan con las firmas que aparecen en el archivo de firmas, por parte de persona independiente del departamento de liquidación de nóminas?		X	
69	¿Los salarios u otras prestaciones no reclamadas son remesados previa autorización de la administración?	X		
70	¿El empleado que efectúa el pago informa directamente a la contabilidad aquellos sueldos o jornales y prestaciones sociales no reclamadas?	X		
71	Se pagan tales salarios y prestaciones sociales no reclamados en una fecha posterior con base en:			
71.1	¿La presentación de evidencia apropiada sobre el empleo?	X		
71.2	¿Aprobación por un empleado que no sea responsable de la preparación de la nómina o del informe de tiempo?	X		
	Información y comunicación			
72	¿Al personal recién contratado se le da a conocer la misión, visión y objetivos de la entidad?		X	
73	¿Al personal recién contrato se le da a conocer el organigrama de la organización, así como del área a la que estará asignado?		X	
74	¿Se cuenta con un proceso de inducción para el personal recién contratado?		X	
75	¿Al personal recién contratado se le informa de mística	X		

	del negocio?			
76	¿Al personal recién contratado se le brinda el código de conducta?		X	
77	¿El personal antiguo comparte conocimientos con los elementos recién contratados?	X		
	Supervisión			
78	¿La administración evalúa periódicamente el comportamiento del personal clave de la entidad?		X	
79	¿La administración realiza cambios que mejore el ambiente laboral en cada área cuando es necesario?		X	
80	¿La administración tiene como política incentivar al personal para el cumplimiento del control interno?		X	
81	¿La administración toma con responsabilidad los efectos negativos como positivos, del proceso de riesgos?	X		

Sección discutida con Ing. Ramírez - Gerente General

Sección preparada por: Grupo I46

Fecha: 25-11-2013.