

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**“LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA”**

JOSÉ ARNALDO GÓMEZ MALDONADO

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACIÓN DE
RIESGOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA”**

TESIS

PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

JOSÉ ARNALDO GÓMEZ MALDONADO

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

GUATEMALA, FEBRERO DE 2011

**JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática – Estadística:	Lic. Felipe Hernández Sincal
Contabilidad:	Licda. Enma Yolanda Chacón Ordóñez
Auditoría:	Lic. Manuel Alberto Selva Rodas

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Oscar Noé López Cordón
Examinador:	Lic. Víctor Manuel Díaz Ortega
Examinador:	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda

Guatemala 20 de enero de 2010

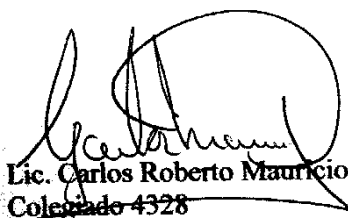
Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Respetable Señor Decano:

De conformidad con la providencia DIC.AUD.115-2008 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis del alumno José Arnaldo Gómez Maldonado, quien efectuó la investigación del punto de tesis titulado **LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen de graduación profesional, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

El trabajo presentado por el alumno Gómez Maldonado reúne los requisitos profesionales exigidos por la Universidad de San Carlos y estimo que es un buen aporte tanto para los estudiantes como para cátedráticos interesados en conocer el tema en mención.

Atentamente,


Lic. Carlos Roberto Mauricio García
Colegiado 4328



Lic. Carlos R. Mauricio García
Contador Público y Auditor, Colegiado No. 4328
48 Avenida "A" 3-37, Zona 11 Molino de las Flores I, Teléfono 2431 3887

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

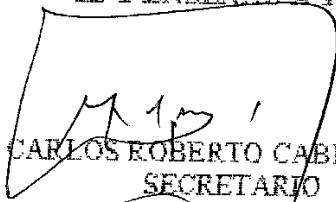
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE JULIO DE DOS MIL DIEZ.**

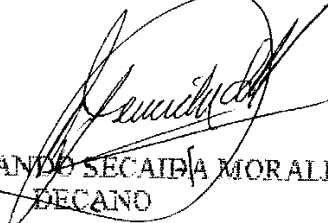
Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.2, subinciso 5.2.1 del Acta 12-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 22 de julio de 2010, se conoció el Acta AUDITORIA 29-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 23 de febrero de 2010 y el trabajo de Tesis denominado: "LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACION DE RIESGOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACION DE MUEBLES DE MADERA", que para su graduación profesional presentó el estudiante JOSÉ ARNALDO GÓMEZ MALDONADO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAR A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSÉ ROLANDO SECAIDA MORALES
DECANO

Smp





DEDICATORIA:

A DIOS: Ser Supremo, Poderoso y Misericordioso por su ayuda en todo momento y por permitirme obtener este triunfo. Alabado sea tu Nombre.

A MIS PADRES: Arnaldo Gómez Jiménez y Ethel Maydel Maldonado Quiroa, por su apoyo, confianza y amor. Gracias por todos sus esfuerzos para que pudiera salir adelante.

A MI ESPOSA: Meybelin Eugenia Ramírez Cardona, gracias por tu amor, apoyo y confianza. Te amo con todo mi corazón.

A MI HIJO: José Guillermo Gómez Ramírez. Que esto sea un ejemplo para tu vida querido hijo, esto es para ti. Te amo.

A MIS HERMANOS: Marcela Concepción y Pablo Guillermo Gómez Maldonado. Por todo su apoyo y cariño. Gracias por estar conmigo en todo momento.

A MI FAMILIA: Este triunfo va dedicado a todos mis primos, tíos, abuelos y demás familia, así como a mis suegros y cuñados. Gracias por todo su apoyo.

A MIS AMIGAS Y AMIGOS: Por los momentos que compartimos juntos en nuestra vida universitaria. Gracias por su amistad y cariño.

A MI ASESOR Y SUPERVISOR

DE TESIS: Por su dirección y asesoría profesional para poder realizar el presente trabajo de tesis. Gracias Lic. Carlos Mauricio y Licda. Beatriz Velásquez por su tiempo y valiosos consejos.

DEDICATORIA ESPECIAL: A mis abuelos (QEPD): Concepción Jiménez Martínez y Cristóbal Maldonado de León. Aunque no estén presentes, los llevo en mi corazón.

A LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	i
--------------	---

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

1.1 Empresa	1
1.2 Empresa dedicada a la Importación de Muebles de Madera	3
1.2.1 Antecedentes	
1.2.2 Legislación Aplicable	14
1.2.3 Estructura Organizativa de una Empresa dedicada a la Importación de Muebles de Madera	21
1.2.4 Actividades de la Empresa dedicada a la Importación de Muebles de Madera	27

CAPÍTULO II

GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 Definición	33
2.2 Antecedentes	34
2.3 Estructura Organizativa	43
2.4 Organismos Reguladores	68
2.5 El Gobierno Corporativo en Guatemala	70

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN UN GOBIERNO CORPORATIVO

3.1 Administración de Riesgos	71
3.2 Gestión de Riesgos	73
3.3 Definición de Riesgo Corporativo	76
3.4 Tipos de Riesgos en una Empresa Comercial	
3.5 Técnicas de Medición de Riesgos	80
3.6 Proceso Continuo de Evaluación de Riesgos	83
3.7 Determinación de la Extensión del Riesgo	84
3.8 Proceso de Administración de Riesgos en un Gobierno Corporativo	86
3.8.1 Evaluación del Ambiente Interno	87

3.8.2 Establecimiento de Objetivos	90
3.8.3 Identificación de Eventos	92
3.8.4 Evaluación de Riesgos	97
3.8.5 Respuesta a los Riesgos	103
3.8.6 Actividades de Control	107
3.8.7 Información y Comunicación	110
3.8.8 Supervisión	114
3.8.9 Roles y Responsabilidades	124

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

4.1 Antecedentes	127
4.2 Proceso de Evaluación	
4.3 Costos y Beneficios	145
4.4 Diagnóstico General de Proyecto	151
4.5 Informe de Deficiencias	155
4.6 Roles y Responsabilidades	163
Conclusiones	165
Recomendaciones	167
Bibliografía	169

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1:	
Comercio Exterior de Muebles de Madera Sumatoria de los 5 miembros	8
Gráfica 2:	
Importación de Muebles de Madera por país	9
Gráfica 3:	
Importación de Muebles de Madera por país y tipo de Mueble	10
Gráfica 4:	
Importaciones Extrazona de Muebles de Madera	
Gráfica 5:	
Organigrama del Gobierno Corporativo	43
Gráfica 6:	
Enfoques Organizativos	125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	
Importación de Muebles de Madera por tipo de mueble y por país	8
Cuadro 2:	
Comercio exterior de Muebles de Madera a Guatemala por tipo de Mueble	11
Cuadro 3:	
Comercio exterior de Muebles de Madera a Guatemala por país de Origen	12
Cuadro 4:	
Comercio exterior de Muebles de Madera a Guatemala – País de Origen Muebles	13
Cuadro 5:	
Comercio exterior de Muebles de Madera a Guatemala - Muebles Dormitorios	
Cuadro 6:	
Clasificación de la Probabilidad de riesgos – Operaciones informáticas	100
Cuadro 7:	
Clasificación del Impacto de Riesgos – Vertido de Materiales Peligrosos	101

Cuadro 8:	
Respuestas a los riesgos según tipo posible de ocurrencia	104
Cuadro 9:	
Efectos de la respuesta al riesgo en el riesgo residual	105
Cuadro 10:	
Comunicación de la Filosofía de la Gestión de Riesgos	113
Cuadro 11:	
Vías de Comunicación	114
Cuadro 12:	
Ejemplos de Actividades de Supervisión Permanente	115
Cuadro 13:	
Pasos a seguir en una evaluación independiente	117
Cuadro 14:	
Pautas de Comunicación de deficiencias	120

INTRODUCCIÓN

En el ejercicio de su actividad económica, la empresa dedicada a la importación de muebles de madera se ha mantenido en el mercado gracias a la calidad y precios de los productos que ofrece. El mercado de estas empresas es muy específico, ya que va dirigido a satisfacer demandas o sugerencias de sus clientes que, en algunos casos, suelen ser organizaciones privadas o estatales. Aunado a lo anterior, el crecimiento y estabilidad de estas empresas ha sido posible gracias a una adecuada organización y observación de los lineamientos operativos establecidos, tema que actualmente ocupa el Gobierno Corporativo.

De manera superficial se puede llamar Gobierno Corporativo a la manera en la que una empresa se encuentra administrada, en relación al conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el Consejo de Administración y Gerencia General, con el propósito de suministrar una dirección estratégica, cuidando que los objetivos de la empresa se cumplan, asegurándose de que los riesgos se manejen adecuadamente y verificando que los recursos de la organización se utilicen de forma responsable, con la finalidad de garantizar a los accionistas y terceros interesados, el recibir la parte proporcional adecuada que les corresponda, ya sea ésta proveniente de las utilidades o de los activos de la empresa.

De igual manera, se debe asegurar que los riesgos que afectan a la empresa importadora de muebles de madera se manejen adecuadamente; esto se refiere a que a través del monitoreo llevado a cabo por la Dirección, se logre determinar y señalar los posibles riesgos y contingencias inherentes al negocio, los cuales pueden ser entre otros; riesgos en la Administración y Logística para la Importación de los productos, los riesgos en el área de Mercadeo y Ventas y, también en un área muy importante, el área de Información Financiera y contemplarlos para la elaboración de los planes estratégicos establecidos por la gerencia de la entidad.

Por otro lado, hay que recalcar que el papel que juega el Contador Público y Auditor como Auditor Interno en la administración de riesgos es el de proveer aseguramiento objetivo a la Junta Directiva sobre la efectividad de la gestión del riesgo. Igualmente, investigaciones han demostrado que la Junta Directiva y los auditores internos están de acuerdo que las dos formas más importantes en que la auditoría interna provee valor a la organización es brindando aseguramiento objetivo de que los principales riesgos de negocio están siendo manejados apropiadamente y proveyendo aseguramiento de que la administración de riesgos y el marco de control interno están operando efectivamente.

Para el caso de la presente investigación, se pretende demostrar que la aplicación de los principios elementales de la Administración de Riesgos en el Gobierno Corporativo de una empresa dedicada a la importación de muebles de madera, es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la misma y, sobre todo, es un elemento importante para que la Administración tome las decisiones adecuadas sobre la Gestión de los Riesgos detectados. Así también, presentar al Auditor Interno como el encargado de proveer a la Administración el valor y aseguramiento efectivo sobre el cumplimiento de los planes, estrategias y herramientas a utilizar para gestionar de manera adecuada los riesgos, presentado elementos y procedimientos de control para evitarlos o mitigarlos.

Para cubrir los objetivos generales y específicos planteados al inicio de la presente investigación sobre la participación que tiene el Contador Público y Auditor como Auditor Interno en el proceso de Administración de Riesgos en el Gobierno Corporativo de una empresa dedicada a la importación de muebles de madera se pretende estudiar y conocer las generalidades de dichas empresas, su estructura, elementos, datos estadísticos y comerciales y normativas que regulan su funcionamiento; lo anterior se presenta en el capítulo I.

Para poder conocer e identificar cuáles son las funciones y características de un Gobierno Corporativo se presentan, en el capítulo II, los antecedentes, elementos y referencias

técnicas que regulan su funcionamiento. En esta parte es importante mencionar que la norma básica y fundamental que se utiliza es la Ley Sarbanes Oxley ya que en dicha norma se establecen los lineamientos esenciales para la implementación de controles internos efectivos y que estén apegados a los principios del Gobierno Corporativo. Adicional a lo anterior, se detallan en forma resumida las instituciones o entidades reguladoras de este tipo de administraciones.

En el capítulo III se presentan las herramientas y conceptos más elementales de la Administración de Riesgos en un Gobierno Corporativo. Dichos elementos pueden ser útiles para la conducción adecuada de los objetivos de negocio de cualquier empresa que pretende emprender un proyecto específico y que busca determinar los niveles de riesgo a tolerar y a evitar. En este capítulo se presentan los antecedentes, definiciones, tipos de riesgos, las técnicas más comunes a utilizar, y, fundamentalmente, los pasos básicos de la Administración de Riesgos.

En el capítulo IV se plantea un caso práctico de la Administración de Riesgos en un Gobierno Corporativo evaluando el proyecto de expansión comercial de una empresa dedicada a la venta y distribución de muebles de madera. El resultado de la investigación y de la aplicación de las herramientas descritas demuestra el papel tan importante que desarrolla el Auditor Interno en este proceso, ya que es el encargado de informar en forma oportuna y eficaz las deficiencias de dicho proceso, así como trasladar las recomendaciones adecuadas a través de una Matriz de Riesgos que le son útiles a la administración para implementar las medidas adecuadas y así, contar con una administración de riesgos acorde a los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

1.1 EMPRESA

“La empresa es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.”(24)

“En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital. En Derecho es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y es sujeto del Derecho mercantil. En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.”(24)

Otra definición de lo que es empresa indica que: “Se concibe como una unidad de producción de la economía, tanto en los países de libre mercado, como en los países socialistas.

- a) Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada con la finalidad o el objetivo a determinar en el mercado de bienes o servicios y una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad.
- b) Es una acción que se lleva a cabo para obtener objetivos específicos.
- c) Persona jurídica cualquiera que sea su régimen jurídico y cuya actividad consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado.
- d) Proyecto con carácter de continuidad llevando a cabo determinadas actividades.
- e) Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la unidad de producir bienes y servicios.
- f) Organización mercantil o industrial que se dedica a la explotación a las cosas que se expresa sea pública o privada.
- g) Organización sometida a una autoridad con miras a ofrecer una o varias actividades de producción.”(13:209)

La definición específica de que constituye una empresa comercial indica que “son intermediarios entre el productor y el consumidor, y su función principal, es la compra y venta de productos terminados.

Pueden ser de tres tipos:

- a) Mayoristas: son empresas que efectúan ventas a gran escala y que distribuyen el producto directamente al consumidor.
- b) Minoristas o detallistas: son los que venden productos al menudeo, con cantidades al consumidor.
- c) Comisionistas: se dedican a vender mercancías que los productores les dan, a consignación percibiendo por esta función una ganancia o comisión.” (13:209)

1.2 EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

1.2.1 Antecedentes

La importación a territorio guatemalteco de cualquier tipo de producto o servicio no es nada nuevo en la actualidad, incluso, no solo a Guatemala sino también, al resto de países del área centroamericana.

En este caso en especial, la importación de muebles de madera ha venido presentando un crecimiento inmejorable en los últimos años. Hoy en día, Guatemala es considerado el país que más muebles de madera importa de toda el área centroamericana y, como veremos en la siguiente información, las cifras confirman dicha afirmación.

“El Mercado Común Centroamericano (MCC) está conformado por cinco países signatarios: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Este mercado aplica el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) de acuerdo a la Nomenclatura del Sistema Armonizado.” (19:5)

“Los muebles de madera, deben pagar un arancel en los países del Mercado Común Centroamericano del 15% del valor CIF (costo de la mercancía más valor del seguro más valor del flete), excepto en Costa Rica, en donde el arancel es del 14%.” (19:8)

“En estos casos, el exportador tendrá mejores oportunidades en el mercado de los demás muebles de madera por tratarse del segmento más importante: casi el 56% del total importado en el año 2003.” (19:8)

“Respecto de los países, Guatemala y El Salvador son los dos países de mayor importación, aunque su PIB per cápita apenas supera los 2100 dólares. El país más rico es Costa Rica, cuyo ingreso per cápita es el doble, casi 4200 dólares por año. Esta

característica hace pensar que los muebles más caros tienen mejores oportunidades de colocación en Costa Rica.” (19:10)

“El total importado por los cinco miembros del MCC ha ido creciendo año tras año, mostrando un saldo de balanza comercial conjunta con déficit creciente de casi 40 millones de dólares en el año 2003. Las exportaciones, que llegaron a un máximo en 1998 de 52.6 millones de dólares, han caído constantemente hasta el año 2003, cuando se exportó por valor de 16.6 millones de dólares.” (19:12)

1.2.1.1 Importación de Muebles de Madera

En Guatemala las empresas dedicadas a este tipo de actividad están enfocadas a clientes y mercados específicos como pueden ser las mueblerías, distribuidoras de productos para el hogar, sector ejecutivo, sector diplomático (por los finos acabados de los muebles son requeridos en embajadas) y el sector gubernamental.

Como bien se menciona, la actividad principal de estas entidades es la internación de productos terminados al territorio guatemalteco, cumpliendo con los requisitos legales específicos y con el pago de los diferentes aranceles e impuestos. Por lo tanto, deben de estar inscritas como Importadores en el registro correspondiente.

Lo primero que debe de efectuarse es la negociación entre proveedor extranjero e importador nacional. Previo a que se inicie una transacción de importación, es recomendable obtener información del mercado de origen del producto y de los potenciales proveedores:

- a. Países productores
- b. Países comercializadores
- c. Precios, variedades, calidad, etc.

Cuando se evalúa al potencial proveedor, es importante comprobar la existencia de acuerdos comerciales suscritos por Guatemala y otros países que den la posibilidad de aprovechar incentivos arancelarios para ese producto.

Al hacer contacto con todo proveedor en el extranjero, se solicita cotización (factura pro forma o carta oferta), que contenga las condiciones de la venta: Precio y características de las mercaderías (variedad, modelo, calidad), según cláusula de compraventa. Estas cláusulas se establecen bajo los términos internacionales de comercio INCOTERMS establecidas en todo contrato de compraventa internacional.

Posteriormente, se trabaja con la póliza de importación que es el documento que legaliza el ingreso de las mercaderías al país. Actualmente se maneja mayormente la Póliza Electrónica (aunque también es aceptada la póliza manual). La póliza de importación debe ser extendida y firmada por el tramitador de aduanas. El trámite efectuado mediante el uso de la póliza electrónica lógicamente va a ser en menor tiempo. Es importante que el importador conozca si su agente de aduanas trabaja con la póliza electrónica o la tradicional. El importador debe habilitar un archivo donde lleve el control de todas sus pólizas de importación ya que éstas le pueden ser de gran utilidad en caso necesite enviar mercadería a su proveedor (reparación, cambio, etc.) o bien si los representantes de la SAT visitan la empresa para realizar una auditoria. Es importante mantener las pólizas en buen estado y al alcance para cualquier eventualidad.

1.2.1.2 Tipos de Muebles de Madera

a. Muebles de Oficina

Este tipo de muebles se caracterizan de ser utilizados en lugares de trabajo y están integrados por escritorios, librerías, escritorios secretariales, escritorios ejecutivos, cátedras, archivos de madera, entre otros.

b. Muebles de Sala

Estos muebles son, generalmente, utilizados en el hogar y se caracterizan por ser de acabados finos y admirable belleza y pueden ser: mesas de centro, mesas de esquina, modular, taburetes, sillas de madera, etc.

c. Muebles de Dormitorio

Los muebles utilizados en los dormitorios también se caracterizan por los finos acabados y detalles de lujo que le son agregados y estos pueden ser: armarios, gaveteros, closets, mesas de noche, roperos, cama, modulares, etc.

d. Muebles de Cocina

La característica principal de estos muebles es que son complementarios a los electrodomésticos y aparatos que se utilizan en la cocina. Estos pueden ser: alacenas, mesa de centro, comedores, sillas para comedor, soporte de utensilios, gaveteros para los electrodomésticos entre otros.

e. Otros muebles

Adicional a los muebles citados con anterioridad, existen muebles que pueden ser utilizados con otros fines y estos pueden conformarse por: esculturas de madera, bancos y bancas para asiento, taburetes, etc.

1.2.1.3 Clientes frecuentes

a. Mueblerías y distribuidores de artículos para el hogar

Estos clientes se caracterizan por actuar como intermediarios entre la empresa que importa los muebles de madera y las personas que necesitan de ellos. En estos casos, existen convenios o contratos de trabajo entre dichas empresas. En estos casos la figura de la empresa importadora de muebles se convierte en proveedor de la mercadería es fundamental para el funcionamiento de estas empresas.

b. Sector ejecutivo

Los muebles de madera se caracterizan por su calidad y finos acabados, por ello, son requeridos en gran manera por empresas y oficinas ejecutivas. Esto con el propósito de dar una buena imagen a sus clientes y allegados. Por lo regular, este sector es cliente mayoritario porque necesita de muebles como escritorios, sillas, mesas para sesiones o reuniones de junta directiva.

c. Sector diplomático y gubernamental

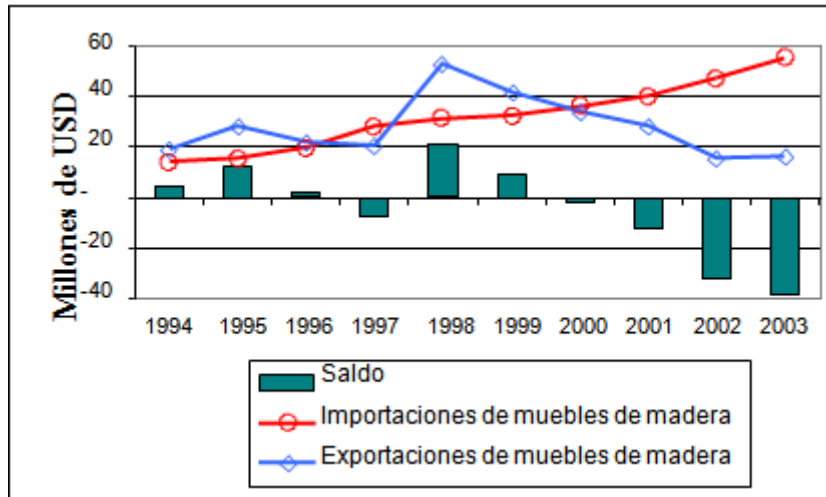
Es característico y particular que en las oficinas de embajadas u oficinas gubernamentales los escritorios y muebles alrededor sean de muy alta calidad. Para este cliente, la belleza, particularidad, detalles de acabado y color son muy especiales ya que los muebles son utilizados para reuniones con altos mandatarios, con personalidades extranjeras y otros fines.

1.2.1.4 Estadísticas y gráficas de las Importaciones de muebles de Madera a Guatemala

A continuación, se presentan cuadros y gráficas estadísticas sobre cómo ha sido el movimiento y tendencias del comercio exterior de muebles de madera a Guatemala durante los últimos años. Dicha información es la más reciente que se pudo obtener.

En la siguiente gráfica, se presenta cual ha sido el comercio de dichos muebles durante los años 1994 al 2003.

Gráfica 1: Comercio exterior de Muebles de Madera
Sumatoria de los 5 miembros, 1994-2003 en millones de USD



Fuente: Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

Se puede observar que los países del MCC se han transformado en importadores netos de muebles de madera, incrementando sus importaciones en cada uno de los últimos 10 años.

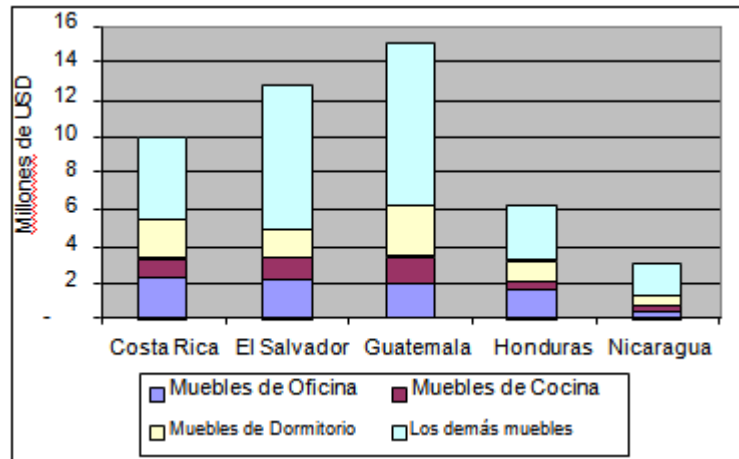
Cuadro 1: Importación de Muebles de Madera
Por tipo de mueble y por país, año 2003, en millones de USD

	Muebles de Oficina	Muebles de Cocina	Muebles de Dormitorio	Los demás muebles	Total	Participación
Costa Rica	2.286.409	987.460	2.117.161	4.582.319	9.973.349	21,17%
El Salvador	2.207.388	1.156.885	1.568.755	7.882.437	12.815.465	27,20%
Guatemala	1.956.623	1.389.772	2.777.767	9.007.307	15.131.469	32,12%
Honduras	1.590.552	502.766	1.087.385	2.968.538	6.149.240	13,05%
Nicaragua	407.155	310.231	594.082	1.732.485	3.043.953	6,46%
Total general	8.448.127	4.347.114	8.145.150	26.173.086	47.113.476	100,00%
Participación	17,93%	9,23%	17,29%	55,55%	100,00%	

Fuente: Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

El mayor importador del MCC es Guatemala con 15.1 millones de dólares (32% del total del bloque), le sigue El Salvador con 12.8 millones de USD (27%) y el tercer lugar es para Costa Rica con 9.8 millones de dólares (21%).

Gráfica 2: Importación de Muebles de Madera
Por país, año 2003, en millones de USD

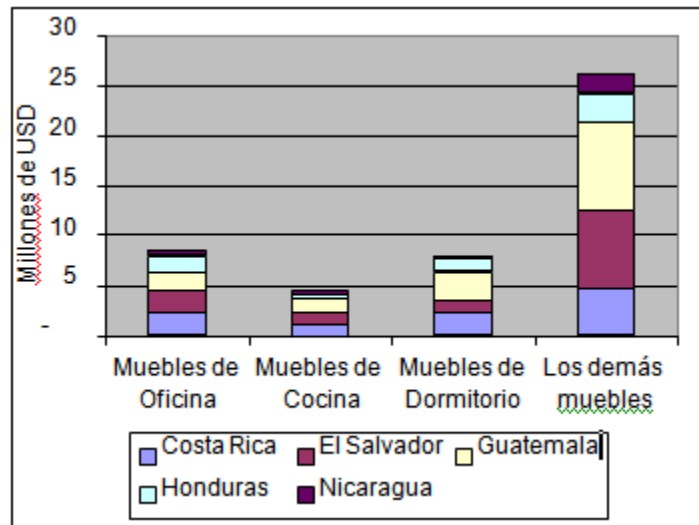


Fuente: Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

En cuanto al tipo de bienes importado por bloque, el de mayor importancia, de acuerdo al valor CIF, es “los demás muebles” con 26.2 millones de dólares, que representa el 56% del total importado de muebles de madera. Le siguen en importancia los muebles de oficina con 8.4 millones de dólares (18% del total), muebles de dormitorio con 8.1 millones de USD (17% del total) y por último, muebles para cocina con 4.3 millones de dólares (9% del total).

Gráfica 3: Importación de Muebles de Madera

Por país y por tipo de mueble, año 2003, en millones de USD

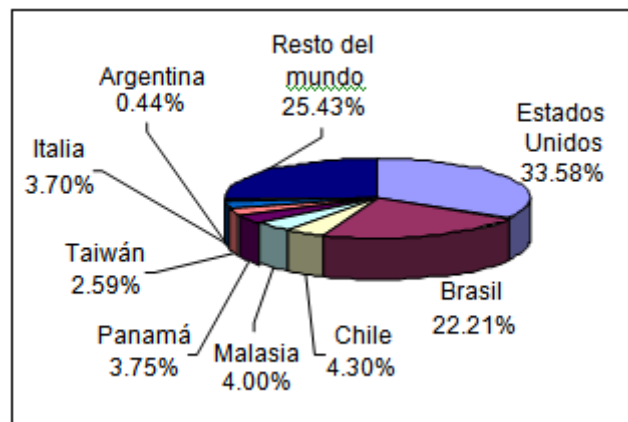


Fuente: Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

El MCC importó en el año 2003 muebles de madera por un total de 47 millones de dólares (valor neto de los flujos comerciales intrazona), un 22% más que el año anterior.

Gráfica 4: Importaciones extrazona de Muebles de Madera por país de Origen

Año 2003



Fuente: Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

El principal proveedor del Mercado Común Centroamericano es Estados Unidos, que proveyó en el año 2003 el 33.58% de los muebles de madera importados por la zona, por valor de 15.8 millones de dólares. Le sigue Brasil con 10.5 millones de dólares, lo que representa el 22% de lo importado y luego Chile con 2 millones de dólares (4.30% del total importado).

Adicional a los datos anteriores, se presentan estadísticas más actualizadas en relación con los tipos de muebles de madera importados a Guatemala y su país de origen.

Cuadro 2: Comercio Exterior de Muebles de Madera a Guatemala
Por Tipo de Mueble
(Valores expresados en USD\$ y Unidades)

Subpartida	Descripción	IMPORTACIONES					
		2004		2005 ^(P)		2006 ^(P)	
		Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
940330	Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	2,238,127	555,289	2,223,796	684,286	2,517,395	688,307
940340	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	1,237,999	628,907	1,522,921	611,523	1,250,001	520,135
940350	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	3,806,964	1,783,042	4,138,864	1,739,766	3,568,213	1,462,490
940360	Los demás muebles de madera	10,895,888	2,725,751	12,752,064	3,715,567	13,965,983	3,236,264
Total		18,178,978	5,692,989	20,637,645	6,751,142	21,301,592	5,907,196

Fuente: Guía Básica por Producto para aprovechar el TLC, Ministerio de Economía.

De acuerdo con los datos anteriores, al año 2006 los muebles más aceptados en el mercado guatemalteco son los diferentes tipos de muebles de madera (zócalos, portales) por un valor de USD\$. 13,965,983.00 lo que en unidades equivale a 3,236,264 muebles al año. El rubro que más importaciones representa para el mercado son los muebles de madera que son utilizados en los dormitorios (camas, mesas de noche,

taburetes) que representan USD\$. 3,568,213.00 lo que equivale a 1,462,490 unidades de muebles.

Cuadro 3: Comercio Exterior de Muebles de Madera a Guatemala

Por País de Origen de los Productos

(Valores expresados en USD\$ y Unidades)

País Origen	IMPORTACIONES					
	2004		2005 ^(P)		2006 ^(P)	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
Estados Unidos	623,796	134,923	606,247	210,424	645,164	219,871
Taiwán	154,478	55,470	370,549	181,200	535,302	121,019
China	73,705	50,800	89,807	32,191	267,493	105,806
Italia	314,749	76,088	239,175	56,949	185,182	41,561
Malasia	133,003	30,024	128,230	28,952	151,657	34,242
Otros países	938,396	207,984	789,788	174,570	732,597	165,808
Total	2,238,127	555,289	2,223,796	684,286	2,517,395	688,307

Fuente: Guía Básica por Producto para aprovechar el TLC, Ministerio de Economía.

En base al cuadro anterior, en los últimos años (hasta el 2006) el mayor proveedor de muebles de madera de Guatemala es Estados Unidos con 219,781 unidades equivalentes a USD\$. 645,164.00, le sigue Taiwán con 121,019 unidades que equivalen a USD\$. 121,019. El tercer proveedor más importante es China con 105,806 unidades equivalentes a USD\$. 267,493.00.

Ahora se presentan los cuadros que detallan los tipos de muebles que son importados a Guatemala por país de origen,

Cuadro 4: Comercio Exterior de Muebles de Madera a Guatemala
País de Origen de Muebles de Madera utilizados en la Cocina
(Valores expresados en USD\$ y Unidades)

País Origen	IMPORTACIONES					
	2004		2005 ^(P)		2006 ^(P)	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
Italia	211,502	85,047	321,935	153,981	510,542	210,415
Brasil	547,074	368,264	616,686	242,344	378,009	176,327
Estados Unidos	204,096	73,998	315,218	117,790	129,728	46,115
España	109,586	39,970	161,023	58,974	80,096	29,334
China	7,005	2,561	38,455	13,722	55,180	24,354
Otros países	158,736	59,067	69,604	24,712	96,446	33,590
Total	1,237,999	628,907	1,522,921	611,523	1,250,001	520,135

Fuente: Guía Básica por Producto para aprovechar el TLC, Ministerio de Economía.

Según el detalle anterior, al año 2006, la mayoría de los muebles de madera que se utilizan en la cocina vienen desde Italia (210,415 unidades que representan USD\$. 510,542.00), seguido por Brasil (176,327 unidades que equivalen USD\$. 378,009.00) y el tercer mayor proveedor de este tipo de muebles es Estados Unidos (46,115 unidades que representan USD\$. 129,728.00).

Cuadro 5: Comercio Exterior de Muebles de Madera a Guatemala
País de Origen de Muebles de Madera utilizados en los Dormitorios
(Valores expresados en USD\$ y Unidades)

País Origen	IMPORTACIONES					
	2004		2005 ^(P)		2006 ^(P)	
	Valor	Volumen	Valor	Volumen	Valor	Volumen
Brasil	1,738,883	1,134,752	1,882,297	1,029,009	1,715,711	920,068
Estados Unidos	608,986	184,326	929,235	254,553	616,401	183,323
Dinamarca	421,590	123,252	340,599	99,581	242,904	71,014
El Salvador	228,093	99,000	308,755	111,972	227,046	66,499
China	84,980	29,910	111,602	53,200	145,293	41,025
Otros países	724,432	211,802	566,376	191,451	620,858	180,561
Total	3,806,964	1,783,042	4,138,864	1,739,766	3,568,213	1,462,490

Fuente: Guía Básica por Producto para aprovechar el TLC, Ministerio de Economía.

En relación a los muebles de madera que son utilizados en los dormitorios, el país que mayor importa a territorio guatemalteco es Brasil ya que al 2006 reportó exportaciones por USD\$. 1,715,711.00 lo que equivalen a 920,068 unidades. Le sigue Estados Unidos que, en ese mismo año reportó exportaciones a Guatemala por un valor equivalente a USD\$. 616,401.00 que representan 183,323 unidades. Por último, sobresale Dinamarca con exportaciones equivalentes a USD\$. 242,904.00 que están constituidos por 71,014 unidades de muebles.

Como se puede apreciar a través de las estadísticas presentadas, las importaciones de muebles de madera a Guatemala han mantenido un equilibrio constante en los últimos años e incluso, ha ido aumentando año con año desde el 2004. Esto demuestra que el mercado de muebles de madera es una buena opción de negocio dentro del territorio guatemalteco.

1.2.2 Legislación aplicable

1.2.2.1 Constitución Política de la República de Guatemala

La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 43, reconoce la **Libertad de industria, comercio y trabajo**, y reza de la siguiente manera: “Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.”

1.2.2.2 Código de Comercio, Decreto 2–70

En primer lugar, este Código establece en su artículo 2 quienes son comerciantes, el cual dicta: “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente:

- a) La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios,
- b) La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios,

- c) La banca, seguros y fianzas, y
- d) Las auxiliares de las anteriores.”

En el caso de la empresa, unidad de análisis para la presente investigación, tiene como objetivo primordial obtener ganancias en sus operaciones de compra y venta de muebles de madera importados, por tal razón, desde el punto de vista legal, encuadra perfectamente en la definición anterior de Comerciante.

En relación a las sociedades mercantiles, en sus artículos 86 al 98, habla específicamente de la Sociedad Anónima. Dichos artículos son aplicables a las características de la empresa sujeto de análisis en esta investigación. Para el efecto, el artículo 86 establece que la Sociedad Anónima es “la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.”

Seguidamente, el artículo 87, habla de la Denominación, y que una sociedad mercantil, establecida como sociedad anónima “se identifica con una denominación, la que podrá formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda: Sociedad Anónima, que podrá abreviarse S. A. La denominación podrá contener el nombre de un socio fundador y los apellidos de dos o más de ellos, pero en este caso, deberá igualmente incluirse la designación del objeto principal de la sociedad.”

Finalmente, en los artículos 88 al 92, se habla del Capital Autorizado, del Capital Suscrito y del Capital pagado mínimo.

1.2.2.3 Código Tributario, Decreto 6 – 91

De acuerdo a lo indicado en el artículo 1: “las normas de este código son de derecho público y regirán las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria”, las disposiciones de este código norman todas las actividades u operaciones que impliquen el pago o declaración de impuestos.

Básicamente, este código está encaminado a observar, entre otros temas, los plazos establecidos para el pago de impuestos, los tipos de tributos que se pueden establecer, los diferentes sujetos y su obligación tributaria, las distintas formas en las que puede extinguirse la obligación tributaria y las infracciones tributarias, y sanciones, en las que puede incurrir todo contribuyente.

Es importante que la empresa importadora de muebles de madera esté al pendiente de aplicar los lineamientos establecidos en el presente Código, ya que le permitirá mantener en orden las relaciones jurídicas que origine en cuánto a su tipo de actividad.

1.2.2.4 Ley del Impuesto al Valor Agregado, Decreto 27–92 y sus Reformas

Según el artículo 2 de esta ley, se entiende por importación: La entrada o internación, cumplidos los trámites legales, de bienes muebles extranjeros destinados al uso o consumo definitivo en el país, provenientes de terceros países o de los países miembros del Mercado Común Centroamericano.

El artículo 3 de la ley, habla del hecho generador, o sea, la causa de pagar el impuesto al valor agregado y la importación es considerada un hecho generador. Así mismo, en su artículo 4, la ley menciona la fecha de pago del impuesto y, en el caso de las importaciones, este se da en la fecha en que se efectúe el pago de los derechos respectivos, conforme recibo legalmente extendido. Las aduanas no autorizarán el

retiro de los bienes del recinto aduanero sin que previamente estén debidamente cancelados los correspondientes impuestos.

En el artículo 13 de la ley se habla de la base del impuesto, o sea, la cantidad que se tomará para aplicar el porcentaje correspondiente. En el caso de las importaciones la base del impuesto es el valor que resulte de adicionar al precio CIF de las mercancías importadas el monto de los derechos arancelarios y demás recargos que se cobren con motivo de la importación o internación. Cuando en los documentos respectivos no figure el valor CIF, la Aduana de ingreso lo determinará adicionando al valor FOB el monto del flete y el del seguro, si lo hubiere.

1.2.2.5 Ley del Impuesto sobre la Renta, Decreto 26–92 y sus Reformas

En primera instancia, como lo define la ley en su artículo primero, se establece este impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier ente, patrimonio o bien que especifique esta ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

Posteriormente, en su artículo número 3, la ley establece que son contribuyentes del impuesto, “las personas individuales y jurídicas domiciliadas o no en Guatemala, que obtengan rentas en el país, independientemente de su nacionalidad o residencia y por tanto están obligadas al pago del impuesto cuando se verifique el hecho generador del mismo.”

Las empresas importadoras, constituidas legalmente y con personalidad jurídica, deben observar las estipulaciones definidas en este decreto, especialmente en la parte descrita en el artículo 10, en donde habla de los dividendos, así: “para los efectos de

esta ley, se consideran dividendos la participaciones en utilidades provenientes de toda clase de acciones.”

Según el artículo 44, donde habla del Tipo impositivo y régimen para personas individuales y jurídicas que desarrollan actividades mercantiles y otros entes o patrimonios afectos, dicta de la siguiente forma: “las personas individuales o jurídicas constituidas al amparo del Código de Comercio, domiciliadas en Guatemala, así como los otros entes o patrimonios afectos, que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, deberán pagar el impuesto aplicando a su renta imponible, una tarifa del cinco por ciento (5%). Dicho impuesto se pagará mediante el régimen de retención definitiva o directamente a las cajas fiscales. Estas personas, entes o patrimonios deberán indicar en las facturas que emitan que pagan directamente a las cajas fiscales el cinco por ciento (5%) o que están sujetos a retención del cinco por ciento (5%).”

Adicionalmente, en su artículo 72, la ley establece el Régimen optativo de pago del impuesto y el mismo dicta de la siguiente forma: “las personas jurídicas y las individuales, domiciliadas en Guatemala, así como los otros patrimonios afectos y entes que desarrollan actividades mercantiles, con inclusión de las agropecuarias, y las personas individuales o jurídicas podrán optar por pagar el impuesto aplicando a la renta imponible determinada, y a las ganancias de capital, el tipo impositivo del treinta y uno por ciento (31%). En este régimen, el impuesto se determinará y pagará por trimestres vencidos, sin perjuicio de la liquidación definitiva del período anual.”

1.2.2.6 Ley contra la Defraudación y el Contrabando Aduaneros, Decreto 58–90

Esta ley, está enfocada a mantener un control adecuado sobre todos los procesos que se realizan en las aduanas del país para evitar la defraudación y el contrabando aduaneros, y tal como lo define en su artículo primero: “Defraudación en el ramo

aduanero es toda acción u omisión por medio de la cual se evade dolosamente, en forma total o parcial, el pago de los tributos aplicables al régimen aduanero. También constituye defraudación la violación de las normas y aplicación indebida de las prohibiciones o restricciones previstas en la legislación aduanera, con el propósito de procurar la obtención de una ventaja infringiendo esa legislación.”

Y sobre el contrabando aduanero, el artículo 3 lo define como: “Constituye contrabando en el ramo aduanero, la introducción o extracción clandestina al y del país de mercancías de cualquier clase, origen o procedencia, evadiendo la intervención de las autoridades aduaneras, aunque ello no cause perjuicio fiscal. También constituye contrabando la introducción o extracción del territorio aduanero nacional, de mercancías cuya importación o exportación está legalmente prohibida o limitada.”

La presente ley, aplica para todas aquellas empresas que se dedican a la importación de mercancías, en este caso, para las empresas dedicadas a la importación de muebles de madera, ya que las mismas tienen la obligación de observar las disposiciones establecidas en dicha ley.

1.2.2.7 Ley del Impuesto de Solidaridad, Decreto 73–2008

Según la ley, en su artículo 7 que habla de la base imponible del impuesto, la misma la constituye “la que sea mayor entre:

- a. La cuarta parte del monto del activo neto; o
- b. La cuarta parte de los ingresos brutos.”

Pero al mismo tiempo, la ley indica que si hay “contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en el literal b”.

Por lo tanto, como en toda empresa comercial, es importante determinar la base imponible para efectuar el pago de dicho impuesto. En una empresa comercial dedicada a la importación de muebles se tiene que efectuar un análisis pertinente en este sentido, ya que la mayoría de su activo estaría conformado por su activo fijo (instalaciones, vehículos de reparto, etc.) y, por otro lado, un componente muy fuerte en el activo serían sus inventarios constituidos básicamente por todos los muebles que tienen disponibles para la venta.

Dependiendo de los resultados de la empresa a una fecha dada o por un período determinado, se puede establecer la base imponible para declarar el impuesto de solidaridad. Pero para ello, hay que tomar en cuenta de que la empresa puede decidir entre dos formas distintas de acreditamiento según el artículo 11 de la ley, las cuales van desde acreditar el Impuesto de solidaridad al Impuesto sobre la Renta determinado al período de liquidación definitiva anual anterior y; acreditamiento del Impuesto sobre la Renta determinado a los pagos trimestrales del Impuesto de Solidaridad del período de liquidación de dicho impuesto.

1.2.2.8 Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) y su Reglamento (RECAUCA)

Los Gobiernos de las Repúblicas de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica con el objeto de dar cumplimiento al compromiso contraído en el Artículo XI del Tratado General de Integración Económica Centroamericana y considerando que el Mercado Común Centroamericano ha superado la etapa de suscripción de los convenios básicos que constituirán su Marco constitucional y que se hace evidente la necesidad de adoptar legislaciones complementarias con el objeto de ir perfeccionándolo; y considerando la conveniencia de crear las condiciones adecuadas

para el establecimiento de la Unión Aduanera Centroamericana y dar cumplimiento así al Tratado General de Integración Económica Centroamericana.

Este código se caracteriza por “establecer las disposiciones básicas de la legislación aduanera común de los países signatarios para la organización de sus servicios aduaneros y la regulación de la administración.” Lo anterior de acuerdo al artículo 1 de dicho código.

Las disposiciones de este código, y su reglamento, son aplicables a la empresa importadora de muebles de madera ya que especifica todo lo relacionado a las operaciones de importación así como también los lineamientos a seguir en los mismos.

1.2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

Todas las empresas están organizadas de una manera tal que cada uno de sus componentes se interrelacionen entre sí con el propósito de alcanzar los objetivos de negocio.

En base a lo anterior, se señalará de manera resumida el campo de actuación o de responsabilidad y autoridad de cada uno de esos componentes dentro de la empresa.

1.2.3.1 Gerencia de Ventas

“Se le denomina, en otros casos, como Gerencia o Dirección Comercial. Su campo de actuación se dirige hacia la colocación de los productos o mercancías, que la empresa fabrica o simplemente comercializa, en los mercados. Depende, por tanto, de este componente, toda la estructura comercial de la empresa. En ocasiones, integra en su campo las actividades de marketing y de estudio o prospección de mercados. También las de publicidad. Esto conlleva funciones tales como:

- a) La investigación comercial o de mercados,
- b) El marketing,
- c) La planificación comercial,
- d) Las previsiones de ventas,
- e) El análisis de precios,
- f) La formación de vendedores y comerciales,
- g) Las políticas y técnicas de promoción de ventas,
- h) La distribución,
- i) Publicidad,
- j) Organización de la red de ventas,
- k) Gestión de la comercialización, y
- l) Estudio y conocimiento de la competencia.” (8:6)

La Gerencia de Ventas es otra pieza clave en el organigrama de la empresa. De nada vale fabricar o disponer de buenos productos para la venta o servicios para prestar si no se venden o no se saben vender. La Gerencia de Ventas mira al cliente, lo busca y está próxima a él. Vive del cliente. Por eso, lo tiene que cuidar y tratar. Lo debe de fidelizar. Y siempre, estará buscando nuevos clientes, abriendo campos nuevos y horizontes que vayan asegurando el mañana, el futuro.

El encargado de la Gerencia de Ventas debe de ser una persona dinámica y abierta. Que sepa escoger bien a su gente, a la que enviará al exterior a tratar con los clientes y regresar con los pedidos bajo el brazo. Pero, también, ha de ser una persona próxima a la Gerencia o Dirección General de la empresa, para seguir sus directrices y para mantenerlo informado.

“También ha de desarrollar funciones y experiencias de:

- a) Gestión de su personal,

- b) Organización,
- c) Mando,
- d) Dirección,
- e) Económicas, y
- f) Conocimiento técnico de lo que ha de vender. (8:7)

Es importante la conjunción de unas habilidades comerciales y de relaciones públicas, con una personalidad de equilibrio emocional y motivador, plena de trabajo en equipo, juntamente con el mejor conocimiento de lo que tiene entre manos para vender.

1.2.3.2 Gerencia de Administración o Finanzas

“A veces se le denomina Gerencia o Dirección Económica-Financiera. Este ámbito del organigrama es muy amplio y diverso en funciones y tareas. De hecho a veces se subdivide y separa en:

- a) Administración,
- b) Finanzas o Económico-Financiero, y
- c) Contabilidad.

O integra otras como:

- a) Personal o RRHH,
- b) Auditoría Interna,
- c) Contralor,
- d) Servicios generales, e
- e) Informática.” (8:8)

“En cualquier caso, su campo es el de toda la Administración de los recursos humanos y materiales, los que al final acaban concretándose en recursos económicos y documentos o justificantes en soportes papel o informatizado. Dicha Administración

puede tener unos límites muy amplios, casi adentrándose en el de Producción, Comercialización y otros, o puede tenerlos muy restringidos.” (8:8)

En el primer caso, incorporaría toda la gestión económica y de personal de los demás departamentos. En ese caso aquellos, se limitarían a sus funciones técnicas, comerciales, etc. En el segundo, estas funciones se realizarían en esos departamentos, limitándose la administración al control a través de las grandes funciones de Tesorería, Contabilidad, Personal, etc.

Sea como sea, son habituales entre las tareas y funciones de la Gerencia de Administración o Finanzas:

- a) Contabilidad y Costos,
- b) Gestión y previsión de tesorería,
- c) Cobros y pagos,
- d) Relación con clientes y proveedores,
- e) Administración general,
- f) Elaboración y control de presupuestos,
- g) Auditoría Interna y
- h) Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales,

Como en los casos anteriores, la gerencia de administración o finanzas deberá desarrollar experiencias y actuaciones de índole:

- a) Económicas y financieras,
- b) Mando,
- c) Dirección, y
- d) Gestión de personal.

El perfil, del encargado de este componente de la empresa, irá por una formación de Economista, Abogado o titulado en Relaciones Laborales. Pero como sucede en todos los puestos de la empresa, con mucha frecuencia otras titulaciones o trayectorias profesionales, dentro o fuera de la empresa, pueden llevar a excelentes gerentes en las diversas áreas departamentales que se están considerando. Todo es cuestión de preparación, experiencia, valía personal, capacidades para aprender y transmitir, liderazgo y otras variables que entran en juego.

1.2.3.3 Gerencia de Marketing

“Este componente, cuando existe y no está contenido dentro del ámbito de la Gerencia de Ventas o Comercial, cubre el campo de actuación de una actividad de la empresa destinada a facilitar el camino de la venta. El marketing tiene su razón de ser en llegar a abrir nuevos mercados o ampliar los existentes. Estará constituido por las técnicas y métodos que se utilicen para alcanzar esa finalidad.” (8:10)

“Por tanto, llevará a cabo actividades tales como:

- a) Conocimiento de los productos o servicios objeto de la actividad de la empresa,
- b) Conocimiento del mercado y del sector en que opera la empresa,
- c) Prospección o investigación de mercados,
- d) Técnicas de marketing,
- e) Estudios de mercado de nuevos productos,
- f) Análisis de la competencia,
- g) Prospección de ventas para fijar volúmenes de fabricación o compras, y
- h) Estudios de puntos débiles y fuertes de la empresa.” (8:12)

Si bien el marketing va dirigido, fundamentalmente, al apoyo de la venta y a que ésta vaya en la dirección más adecuada, ofrece a la dirección muchos datos que le sirven para la toma de decisiones estratégicas y para corregir el rumbo. Pensemos en el

lanzamiento o no de nuevas líneas de producción o de actividad, en la necesidad de nuevas campañas de publicidad o en la de comprimir los costos de producción ante el distanciamiento de los de la competencia. Debiera ser la gerencia de marketing el encargado de colaborar con la gerencia de ventas y con la gerencia de la empresa para facilitar a la empresa la adecuada colocación en el mercado del nombre o de la marca que se ofrece.

1.2.3.4 Gerencia de Personal o RRHH

“Cuando existe este componente en el organigrama de la empresa, se le atribuye todo el campo de acción de lo relativo a la Gestión del Personal en sentido amplio. Desde captar o recoger las necesidades de contratación de nuevo personal hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente, todo esto es materia única de esta gerencia.” (8:12)

“Así tendrá funciones o tareas habituales como las siguientes:

- a) Selección y contratación de personal,
- b) Recepción, integración y formación de nuevos trabajadores,
- c) Valoración de tareas,
- d) Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas,
- e) Expedientes del personal,
- f) Comunicación interna,
- g) Relaciones laborales,
- h) Convenios colectivos,
- i) Gestión de RRHH: altas y bajas,
- j) Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.,
- k) Organización del personal dentro de la empresa,
- l) Relación con mutuas de accidentes y similares,
- m) Normas y reglamentos de régimen interior,

n) Relación con los abogados de la empresa.” (8:13)

1.2.3.5 Gerencia de Servicios

El servicio al cliente debe ser considerado como algo más profundo y delicado que sólo enseñar a sonreír al personal, ya que de su adecuada gestión depende que se cumpla en buena medida con una de las más importantes orientaciones del Mercadeo: la conservación del cliente, en otras palabras, asegurar su fidelidad a la organización, a sus productos y servicios.

“La Gerencia del Servicio está identificada como una estrategia efectiva de Mercadeo en el proceso de estimular la demanda y mantener la fidelidad de los Clientes, y requiere de técnicas, estrategias, responsables, metas, sistemas de operación y evaluación, identificación de momentos de verdad, culturización (capacitación), comunicaciones, entre otros.” La Gerencia del Servicio es por tanto un proceso integral, es decir, cada uno de los elementos mencionados anteriormente hacen parte activa de éste, son un conjunto, razón por la cual no deben ser considerados en forma independiente, ya que de ser así, el programa se estaría abordando sólo en forma parcial.

1.2.4 ACTIVIDADES DE LA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

Una empresa se puede dedicar a una diversidad de actividades, tales como la industria, comercio, agroindustria, a la prestación de servicios y a la exportación e importación y lo anterior nos indica que “según la actividad económica que desarrollen, las empresas pueden clasificarse en tres grandes grupos, los cuales son los siguientes:

- a) Del sector primario, básicamente extractivas, que crean la utilidad de los bienes al obtener los recursos de la naturaleza (agrícolas, ganaderas, pesqueras, mineras, etc.).

- b) Del sector secundario, que centra su actividad productiva al transformar físicamente unos bienes en otros más útiles para su uso. En este grupo se encuentran las empresas industriales y de construcción.
- c) Del sector terciario (servicios y comercio), con actividades de diversa naturaleza, como comerciales, transporte, turismo, asesoría, etc.” (24)

Para el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis está agrupada en el sector terciario, ya que la empresa se dedica al comercio de los muebles de madera que introduce al territorio guatemalteco.

1.2.4.1 Comercio

“Se denomina comercio a la actividad socioeconómica consistente en la compra y venta de bienes, sea para su uso, para su venta o para su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante.” (22)

El comerciante es la persona física o jurídica que se dedica al comercio en forma habitual, como las sociedades mercantiles. También se utiliza la palabra comercio para referirse a un establecimiento comercial o tienda.

En el caso de la unidad de análisis de la presente investigación, la empresa se dedica a la compra (en el exterior) de muebles de madera de la más alta calidad para, posteriormente, ofrecerlos en el mercado nacional.

1.2.4.2 Servicios

“En economía y en marketing (mercadotecnia) un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a necesidades de un cliente. Se define un marco en

donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. La presentación de un servicio no resulta en posesión, y así es como un servicio se diferencia de proveer un bien físico.” (22)

Al proveer algún nivel de habilidad, ingenio y experiencia, los proveedores de un servicio participan en una economía sin las restricciones de llevar inventario pesado o preocuparse por voluminosas materias primas. Por otro lado, su inversión en experiencia requiere constante inversión en mercadotecnia y actualización de cara a la competencia, la cual tiene igualmente pocas restricciones físicas. Los proveedores de servicios componen el sector terciario de la industria.

Es una manera de entregar valor a los clientes, a través de facilidades que le permitan alcanzar sus objetivos, sin la propiedad, costos y riesgos de los recursos y actividades asociadas. Las empresas o áreas de servicios, se especializan y logran eficiencia en sus procesos, esto podría ser muy costoso o limitado para el cliente.

Para el caso de la presente investigación, el servicio que presta la empresa importadora de muebles es la satisfacción de la necesidad de cada uno de sus clientes de poder adquirir muebles de madera para oficina, dormitorio, sala y comedor.

1.2.4.3 Importación

En economía, la importación es “el transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país pretendidos para su uso o consumo en el interior de otro país.” Las importaciones pueden ser cualquier producto o servicio recibido dentro de la frontera de un Estado con propósitos comerciales. Las importaciones son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.

Las importaciones permiten a los ciudadanos adquirir productos que en su país no se producen, o más baratos o de mayor calidad, beneficiándolos como consumidores. Al realizarse importaciones de productos más económicos, automáticamente se está librando dinero para que los ciudadanos ahorren, inviertan o gasten en nuevos productos, aumentando las herramientas para la producción y la riqueza de la población.

Existen tres formas de financiar las importaciones:

1. Con un saldo comercial favorable; es decir, exportando más de lo que se importa.
2. Con ingreso de capitales al país (turismo, inversión extranjera, etc.).
3. Con endeudamiento público.

Si un país importa sin recurrir al endeudamiento ni a un tipo de cambio fijo, la economía no se ve afectada, cosa que sí ocurre cuando el Estado interviene tomando deuda o fijando tipos de cambio que no reflejan las preferencias de los ciudadanos.

1.2.4.3.1 Tipos de Importación

Con base a la clasificación General del tipo de Importación, se tipifican de la manera siguiente:

a. Importación para el Consumo

Régimen aduanero por el cual las mercancías importadas pueden entrar en libre circulación dentro del territorio, previo pago de los derechos (DAI) e impuestos (IVA) a la importación exigibles con cumplimiento de las formalidades necesarias.

b. Importación temporal

El régimen aduanero que permite recibir dentro del territorio nacional, bajo un mecanismo suspensivo de derechos de aduana, impuestos y otros cargos de

importación, aquellas mercancías destinadas a un fin específico, las que posteriormente serán enviadas al exterior.

La empresa sujeto de investigación se dedica al tipo de importación para el consumo, ya que se encarga de importar muebles para poder comercializarlos y ofrecerlos dentro del territorio nacional de Guatemala.

CAPÍTULO II

GOBIERNO CORPORATIVO

2.1 DEFINICIÓN

“El Gobierno Corporativo es el conjunto de principios que norman la actuación de los órganos de gobierno en la empresa, como son el Consejo de Administración y los diversos Comités que le apoyan.” (7:16)

“El Gobierno Corporativo es el conjunto esencial de acciones directivas que son implementadas por la Organización a fin de lograr razonabilidad en las cifras, rendición de cuentas, transparencia y responsabilidad.” (7:16)

Según las Normas Internacionales de Auditoría el Gobierno Corporativo “describe el papel de personas a quienes se confía la supervisión, control y dirección de una entidad. Los encargados del gobierno corporativo son ordinariamente responsables de asegurar que la entidad logre sus objetivos, de la información financiera y de informar a las partes interesadas. Los encargados del gobierno corporativo incluyen a la administración sólo cuando desempeña dichas funciones.”

En base a las definiciones anteriores, se puede concluir que el Gobierno Corporativo es un sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y de esta misma forma la estructura con la que se maneja la organización nos permite saber cuáles son los derechos y responsabilidad de los diferentes personajes que participan en la empresa, como lo llegan a ser la dirección, la gerencia, los accionistas, los empleados y las diferentes personas que tengan algún interés con respecto a la empresa.

2.2 ANTECEDENTES

2.2.1 Historia

El tema de Gobierno Corporativo cobró una mayor importancia a partir de la crisis Asiática en 1997, y al año siguiente con el debacle de Rusia, todo lo cual afectó a los mercados mundiales. En este sentido, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), en Abril de 1999 aprobó los principios de Gobierno Corporativo, los que se han utilizado como base para varias iniciativas de reforma en relación a este tema, tanto para el sector privado como para el público.

El Comité Hampel en 1998, consolidó el enfoque de gobernabilidad en las empresas con lo que se generó el Código Combinado. Una guía y orientación completa hacia el Control Interno fue realizada por el grupo de trabajo Turnbull en 1999, la cual se enfoca a los lineamientos contenidos sobre Gobierno Corporativo en el Código Combinado.

En 1998, se instauró el Comité de la Cinta Azul (Blue Ribbon) promovido por la Lista de Cambios de Nueva York (Nueva York Stock Exchange NYSE) y la Asociación Nacional de Seguridad al Comerciante (National Association of Securities Dealer (NASD), para desarrollar una serie de recomendaciones, destacando que la esencia en los objetivos del Comité de Auditoría, es el asesoramiento en los procesos de la empresa, referentes a sus riesgos y al entorno de sus controles, la vigilancia de los reportes financieros y la evaluación de los procesos de Auditoría Interna.

El 30 de julio del año 2002, el Congreso de los Estados Unidos de Norteamérica, a través de la SEC, promulgó la Ley Sarbanes-Oaxley, catalogada como una de las mayores reformas legislativas desde los años treinta. La finalidad de esta ley es, como se menciona dentro de la misma, proteger los intereses de los inversionistas y demás público interesado, a través de mejorar la certeza y confiabilidad de las prácticas corporativas en lo referente a las leyes de instrumentos financieros, así como reportes

de auditoría independientes, para aquellas empresas involucradas en la inversión pública.

2.2.2 Ley Sarbanes-Oaxley

“La Ley Sarbanes Oxley, cuyo título oficial en inglés es *Sarbanes-Oxley Act of 2002, Pub. L. No. 107-204, 116 Stat. 745* (30 de julio de 2002), es una ley de Estados Unidos también conocida como el Acta de Reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista. También es llamada SOx o SarbOx.” (29)

La Ley Sarbanes Oxley nace en Estados Unidos con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa, evitando que las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor. Su finalidad es evitar fraudes y riesgo de bancarrota, protegiendo al inversor.

Esta ley, más allá del ámbito nacional, afecta a todas las empresas que cotizan en NYSEC (Bolsa de Valores De Nueva York), así como a sus filiales.

2.2.3 Comisión encargada de Supervisar las Auditorías de las Compañías que cotizan en Bolsa PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board)

“El PCAOB es un sector privado, corporación sin fines de lucro creada por la Ley Sarbanes-Oaxley de 2002 para supervisar a los auditores de las empresas públicas con el fin de proteger a los inversores y el interés público mediante la promoción de los informes de auditoría informativos, justos e independientes.”

La ley requiere que los auditores de las empresas públicas de EE.UU. estén sujetas a la supervisión externa e independiente, anteriormente la profesión se auto regulaba. Los cinco miembros de la junta del PCAOB, incluido el presidente, son nombrados por períodos de 5 años por la Comisión de Bolsa y Valores, tras la consulta y aprobación

efectuadas al presidente de la Junta de Gobernadores del Sistema de Reserva Federal y el Secretario del Tesoro.

2.2.4 Novedades y puntos importantes

- a) “La creación del “Public Company Accounting Oversight Board” (Comisión encargada de supervisar las auditorías de las compañías que cotizan en bolsa).
- b) El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa garanticen la veracidad de las evaluaciones de sus controles internos en el informe financiero, así como que los auditores independientes de estas compañías constaten esta transparencia y veracidad.
- c) Certificación de los informes financieros, por parte del comité ejecutivo y financiero de la empresa.
- d) Independencia de la empresa auditora.
- e) El requerimiento de que las compañías que cotizan en bolsa tengan un comité de auditores completamente independientes, que supervisen la relación entre la compañía y su auditoría. Este comité de auditores pertenece a la compañía, no obstante los miembros que lo forman son completamente independientes a la misma. Esto implica que sobre los miembros, que forman el comité de auditores, recae la responsabilidad de confirmar la independencia.
- f) Prohibición de préstamos personales a directores y ejecutivos.
- g) Transparencia de la información de acciones y opciones, de la compañía en cuestión, que puedan tener los directivos, ejecutivos y empleados claves de la compañía y consorcios, en el caso de que posean más de un 10% de acciones de la compañía. Asimismo estos datos deben estar reflejados en los informes de las compañías.
- h) Endurecimiento de la responsabilidad civil así como las penas, ante el incumplimiento de la Ley. Se alargan las penas de prisión, así como las multas a

los altos ejecutivos que incumplen y/o permiten el incumplimiento de las exigencias en lo referente al informe financiero.

- i) Protecciones a los empleados en caso de fraude corporativo. La OSHA (Oficina de Empleo y Salud) se encargará en menos de 90 días, reinsertar al trabajador, se establece una indemnización por daños, la devolución del dinero defraudado, los gastos en pleitos legales y otros costes.” (29)

2.2.5 Requerimientos que establece la PCAOB en relación al Artículo 404

- a) Asesoramiento del diseño y la eficacia del funcionamiento de los controles internos relacionados con el mantenimiento de los balances financieros relevantes.
- b) Comprensión de la importancia de las transacciones anotadas, autorizadas, procesadas, y contabilizadas.
- c) Documentar suficiente información sobre el flujo de transacciones para identificar posibles errores o fraudes que hayan podido ocurrir.
- d) Evaluar la credibilidad de los controles de la compañía, de acuerdo con el “COSO” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), organización encargada de identificar fraude financieros.
- e) Evaluar los controles diseñados para prevenir o detectar fraudes, incluidos los controles a la dirección.
- f) Evaluar el control del proceso del informe financiero al final de ejercicio.
- g) Evaluar el control sobre la veracidad de los asientos contables.

2.2.6 Controles Internos Sección 302

En el artículo 302 de la Ley Sarbanes Oaxley se establecen los procedimientos internos con el fin de asegurar la transparencia financiera.

Los artículos referentes a controles internos, son quizás los más importantes de la Ley. En el artículo 302 se especifica la responsabilidad penal que recae sobre la directiva de la empresa, ya que tienen que firmar unos informes de forma que aseguren la veracidad de los datos que éstos contienen. Los funcionarios firmantes certifican que ellos son responsables. Esto es un cambio sustancial en lo referente a la legislación pasada, ya que al menos hay una persona que firma y ante posibles irregularidades o fraudes esta persona firmante será la responsable.

La Ley Sarbanes-Oxley establece un responsable o responsables sobre los que recaerán las posibles consecuencias ante un fraude, algo que anteriormente no existía y que conllevaba dificultades legales a la hora de buscar responsables, como ocurrió en el caso Enron. En este caso fueron imputados varios de los directivos, y finalmente todos menos dos quedaron absueltos. (17:54)

2.2.6.1 Reglamentos Requeridos

La comisión, por reglamento, requerirá de cada compañía que presente informes periódicos {...} que el principal funcionario o funcionarios ejecutivos y el principal funcionario o funcionarios financieros, o personas que efectúen funciones similares, en cada informe anual o trimestral presentado o suministrado bajo cualquier artículo de tal ley certifique que:

- a) El funcionario firmante ha revisado el informe
- b) El informe no contiene ninguna declaración falsa de un hecho material u omite declarar un hecho material necesario a fin de hacer que a luz de las circunstancias bajos las cuales fueron hechos tales informes no son fraudulentos.
- c) Los estados financieros, y otra información incluida en el informe presentan razonablemente {...} la situación financiera y los resultados de las operaciones del emisor por los períodos presentados en el informe.

- d) Los funcionarios firmantes: deben ser responsables por establecer y mantener controles internos y de diseñar controles internos para asegurar que la información importante referente al emisor {...} sea puesto en conocimiento de tales funcionarios {...}
- e) Los funcionarios firmantes han revelado a los auditores del emisor y al comité de auditoría de la junta de directores (o personas que desempeñan función equivalente).
- f) Dispone y operar un eficiente sistema de control interno a través de la autorización de políticas y normas administrativas de observancia general. Para cualquier empresa es imprescindible contar con un adecuado sistema de control interno.

2.2.7 Evaluación de los Controles Internos Artículo (404)

La novedad que introduce el artículo 404 de la Ley SARBANES-OXLEY es la exigencia de redactar un informe de control interno al final de cada ejercicio fiscal. Dentro de este informe de control interno se establece la responsabilidad del equipo directivo de tener una estructura de control interno adecuada. Anteriormente esta exigencia no existía y ahora el equipo directivo es responsable ante posibles fraudes. Por ejemplo, en el caso Enron no existía control interno declarado y los movimientos de ingeniería financiera entre filiales de Enron en paraísos fiscales y la central en EEUU quedaban sin ser vigilados ni controlados, de lo cual un caso extremo fue lo ocurrido en el año 2001 anteriormente mencionado.

Este informe de control interno es revisado y evaluado por la empresa auditora, que certificará la anterior evaluación hecha por la comisión de los directivos encargados de realizar dicho informe. (17:75)

2.2.7.1 Regulaciones requeridas

La Comisión prescribirá regulaciones requiriendo que cada informe anual {...} contenga un informe de control interno, el cuál:

- a) Determinará la responsabilidad de la gerencia por establecer y mantener una estructura adecuada de control interno y los procedimientos,
- b) Contendrá una evaluación, al final de año fiscal más reciente del emisor, de la estructura de control interno y los procedimientos para la información financiera.

2.2.7.2 Evaluación e Informe del Control Interno

Con respecto a la evaluación del control interno requerido por el inciso (a), cada firma de contabilidad pública que prepara o emite el informe de auditoría para el emisor testificará, e informará sobre la evaluación hecha por la gerencia de emisor. Una testificación bajo esta subsección será hecha de acuerdo con las normas para compromisos de testificación emitidas o adoptadas por la Junta. La testificación no estará sujeta a un compromiso separado.

2.2.8 Objetivos del Gobierno Corporativo

“Se puede decir que los objetivos generales del Gobierno Corporativo son los siguientes:

- a) Optimizar la creación de valor a los Inversionistas. Este es el propósito principal del Gobierno Corporativo, ya que todo inversionista busca obtener rendimientos en todas y cada una de las inversiones que realiza,
- b) Asegurar la permanencia de la empresa y la optimización de sus operaciones mediante la autorización de sus estrategias generales y la supervisión para el cumplimiento de las mismas. En este aspecto, toda entidad pretende desarrollarse y consolidarse como una organización fuerte por lo tanto, es importante la aplicación de una supervisión adecuada al proceso de definición de estrategias de negocio,

- c) Controlar y supervisar el desempeño de la empresa y el de sus principales riesgos. Toda entidad está expuesta a todo tipo de riesgos y es fundamental determinar los riesgos que pudieran afectar considerablemente el buen desempeño y funcionamiento de sus actividades,
- d) Proporcionar la información necesaria a los Inversionistas. Este punto es de vital importancia. El acceso a la información financiera de la empresa y sus resultados es la base sobre la cual se tomarán decisiones que determinarán el éxito de una empresa,
- e) Asegurar transparencia en las actividades desarrolladas por la empresa. Es muy importante que toda entidad se desenvuelva en un ambiente legítimo. Por tanto, la adecuada supervisión al desarrollo de las actividades permitirá que las actividades sean llevadas a cabo de acuerdo a normativas locales e internacionales,
- f) Disponer y operar un eficiente sistema de control interno a través de la autorización de políticas y normas administrativas de observancia general. Para cualquier empresa es imprescindible contar con un adecuado sistema de control interno ya que el mismo constituye la guía fundamental del cumplimiento de las políticas y normas administrativas establecidas para el adecuado desempeño de la empresa,
- g) Fortalecer la confianza en la empresa por parte de los Inversionistas actuales y potenciales, de los organismos regulatorios y otros. Contar con una imagen comercial reconocida es un objetivo que persigue toda entidad. Por tal razón, es importante contar con herramientas y procedimientos que permitan el desarrollo y crecimiento interno y externo de la empresa para poder constituirse como una entidad altamente calificada en el mercado.” (7:20)

2.2.9 Principios del Gobierno Corporativo

El Gobierno Corporativo se considera actualmente un elemento clave para la eficacia de la economía, esto derivado de que el grado de cumplimiento de los principios básicos del Gobierno Corporativo en las sociedades e instituciones es cada vez más determinante en decisiones de inversión.

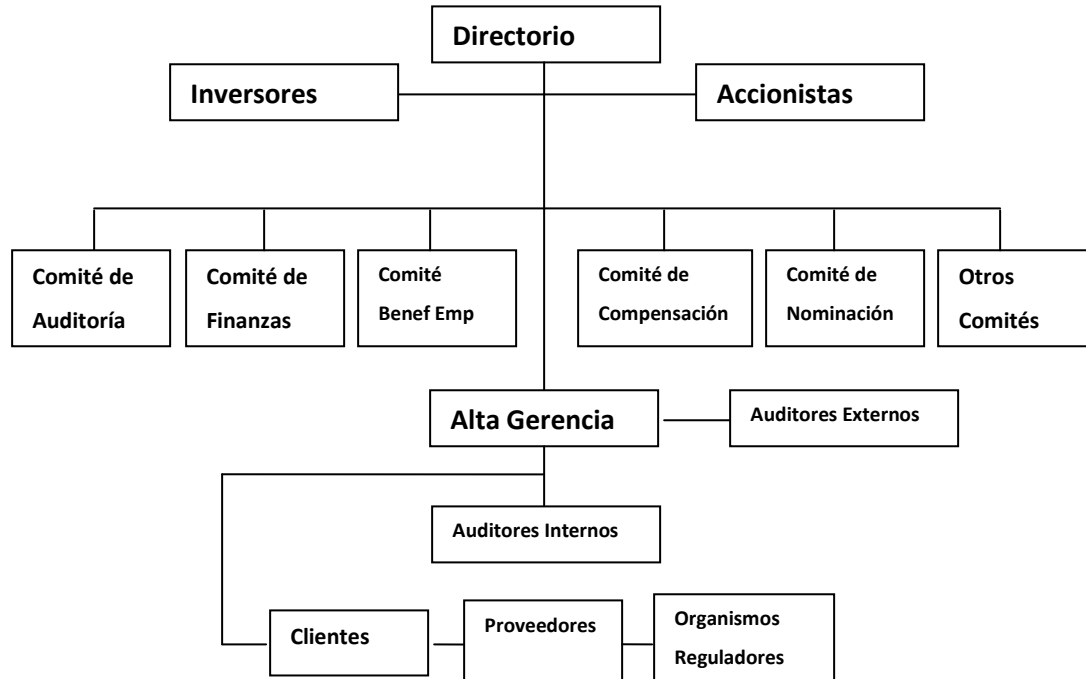
Los principios o bases sobre los cuales se basa la estructura del Gobierno Corporativo están organizados en seis grandes grupos, los cuales son los siguientes:

- a. Asegurar las bases para un marco de Gobierno Corporativo efectivo. El buen desempeño y desarrollo de la empresa constituye el objetivo principal del Gobierno Corporativo,
- b. Los derechos de los accionistas. Estos derechos están relacionados con el poder de voto y de toma de decisiones en juntas directivas,
- c. Tratamiento equitativo a los accionistas. Este es un principio del gobierno corporativo, eliminar las desigualdades en las participaciones y en la capacidad de tomar partido en cada una de las decisiones que se toman,
- d. La función de los grupos de interés social en el gobierno de las sociedades. El desarrollo de las actividades de una empresa tiene repercusiones en el ámbito social y es parte fundamental contar con un nombre comercial reconocido,
- e. Comunicación y transparencia informativa. La información que genera la empresa debe de ser clara, concisa y comprensible para que pueda constituir el principio del buen desempeño de la misma, y
- f. Las responsabilidades del consejo. Es de dominio público que sobre el consejo directivo descansa la responsabilidad de tomar decisiones acertadas que contribuyan al crecimiento de la empresa.

2.3 ESTRUCTURA

El organigrama adecuado que ejemplifica la organización del Gobierno Corporativo dentro de una entidad, sería el siguiente:

Gráfica 5: Organigrama del Gobierno Corporativo



Fuente: Productividad Organizacional, Gobierno Corporativo y Controles Internos, 2006.

2.3.1 Directorio

“Representa a los accionistas y es responsable de controlar a la alta gerencia y por la información a terceros interesados en los asuntos de la entidad.” (9:6)

“Puede estar organizado de distintas formas y conformado por directores ejecutivos y no ejecutivos.” (9:6)

Para efectos del Gobierno Corporativo, el Directorio es el órgano superior en una entidad, en otras palabras, es sinónimo de Consejo de Administración o Junta Directiva.

2.3.2 Comités del Directorio

“Son creados por el Directorio para asuntos específicos (remuneraciones, nombramientos, auditoría, etc.), aunque es el Directorio en su totalidad, el responsable de los actos de cada uno de ellos.” (9:6)

Los miembros de un consejo efectivo son objetivos, capaces e inquisitivos. Tienen un esforzado conocimiento de las actividades y del ambiente de la entidad, y gastan el tiempo necesario para cumplir sus responsabilidades como consejo.

2.3.2.1 Comité de Auditoría

En el Gobierno Corporativo, el Comité de Auditoría es el encargado de llevar a cabo, de manera periódica, las pertinentes revisiones de cumplimiento y adecuado desarrollo de las normas y lineamientos de Control Interno establecidos. Encuentra su apoyo en los informes, opiniones o comentarios de los Auditores Externos.

2.3.2.2 Comité de Compensación

Este comité puede ver que el énfasis está situado en la compensación de convenios que ayuden a conseguir los objetivos de la entidad y que no enfatizen indebidamente los resultados de corto plazo con el sacrificio del desempeño a largo plazo.

Este Comité es el responsable de analizar de forma detallada y oportuna los convenios o tratados que convienen para el Gobierno Corporativo ante otras empresas del ramo. El objetivo principal de este Comité es permitir el adecuado desarrollo y crecimiento de las oportunidades de mercado y de negocio que se presenten.

2.3.2.3 Comité de Finanzas

Este comité es útil para controlar los compromisos principales de fondos y para asegurar que los presupuestos de inversiones son consistentes con los planes de operación.

De acuerdo al párrafo anterior, este Comité es el encargado de velar por el adecuado manejo de los fondos del Gobierno Corporativo. Su objetivo fundamental consiste en mantener un equilibrio entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado al final de un período.

2.3.2.4 Comité de Nominación

Este comité proporciona control sobre la selección de candidatos a directores y posiblemente para la alta administración.

El papel que juega este Comité dentro del Gobierno Corporativo es fundamental para el adecuado funcionamiento y desarrollo del mismo. En esta área se debe de hacer una evaluación constante sobre los directores que son aptos para ocupar un puesto dentro del Gobierno Corporativo de una entidad con el objetivo de colocar personas altamente capacitadas para poder dirigir las actividades.

2.3.2.5 Comité de Beneficios de Empleados

Este comité supervisa los programas de beneficios de empleados y supervisa que sean consistentes con los objetivos de la entidad.

Es responsabilidad de este Comité velar por que las relaciones entre patrono y trabajador sean las adecuadas en cuanto a términos económicos se refiere. Esta área está en constante evaluación de los beneficios económicos de los empleados para poder satisfacer de forma adecuada sus necesidades.

2.3.2.6 Comité de Administración de Impuestos

Como su nombre lo indica, este comité es el responsable de velar por el adecuado cumplimiento y observancia de los tributos y normas impositivas que regulan el funcionamiento del Gobierno Corporativo.

Su responsabilidad recae en establecer e implementar estrategias que permitan la adecuada administración de los impuestos. Por ejemplo, es un objetivo primordial de toda entidad saber administrar adecuadamente sus ingresos y gastos para determinar un resultado que permita cumplir con el pago de determinado impuesto y que este no afecte considerablemente su situación financiera.

2.3.2.7 Comité de Evaluación de Proyectos

Este comité tiene como finalidad establecer procesos a través de los cuales se determinan y establecen los cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre el estado actual y el estado previsto en su planificación. Es decir, se intenta conocer qué tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien qué tanta capacidad poseería para cumplirlos.

En una evaluación de proyectos siempre se produce información para la toma de decisiones, por lo cual, es responsabilidad de este comité como el responsable de mejorar la eficacia de los proyectos en relación con sus fines, además de promover mayor eficiencia en la asignación de recursos. En este sentido, cabe precisar que la evaluación no es un fin en sí misma, más bien es un medio para optimizar la gestión de los proyectos.

2.3.2.8 Comité de Administración de Riesgos

Se llama así al comité que vela por el análisis de riesgos y estudio de los eventos que tienen efectos sobre la actividad de la empresa. Se llama administración de riesgos a la aplicación de estrategias para evitar o reducir los costos generados por los riesgos.

Este comité es el responsable de cumplir las siguientes actividades:

- La investigación e identificación de las fuentes de riesgo,
- La estimación de su probabilidad y evaluación de sus efectos,

- La planificación de estrategias y procedimientos de control de riesgos, y
- La aplicación optimizadora de esas estrategias en presencia de incertidumbre.

2.3.2.9 Comité de Normas y Procedimientos de Control Interno

El Comité de Normas y Procedimientos de Control Interno es el encargado de establecer, junto con la administración de la compañía, las políticas y procedimientos de control a implementar para el adecuado desempeño de las actividades y operaciones del negocio.

Este comité tiene la responsabilidad efectuar el análisis adecuado sobre los procedimientos que establezca junto con la administración para que los mismos puedan cumplir con los siguientes componentes:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones,
- Confiabilidad de la información financiera,
- Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la Administración, y
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

2.3.2.10 Otros comités

Pueden existir otros comités del consejo que supervisan áreas específicas, tales como éticas, políticas públicas o tecnología. Generalmente, esos comités se establecen solamente en ciertas organizaciones grandes, o en otras empresas a causa de circunstancias particulares de la entidad.

2.3.3 Alta Gerencia

2.3.3.1 Definición

“Es la encargada de llevar adelante la gestión de la empresa. Está conformada por profesionales y bajo la supervisión del Directorio.” (9:5)

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeación, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979) expresan que: ... El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...

2.3.3.2 Funciones de la Alta Gerencia

Cuando se estudia la Alta Gerencia como una disciplina académica, es necesaria considerarla como un proceso. Cuando la misma es vista como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales. Sin embargo, es necesaria cierta precaución.

Esto no es así aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, deberá ser subdividido, y cada parte componente discutida separadamente. En la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control.

- a. **“Planeación:** Cuando la alta gerencia es vista como un proceso, planeación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el cumplimiento

de sus objetivos. Los planes se preparan para actividades que requieren poco tiempo, años a veces, para completarse, así como también son necesarios para proyectos a corto plazo. Ejemplo de planes de largo alcance podemos encontrarlos en programas de desarrollo de productos y en las proyecciones financieras de una compañía. En la otra punta de la escala del tiempo, un supervisor de producción planea el rendimiento de su unidad de trabajo para un día o una semana de labor.” (20:11)

- b. **“Organización:** Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización. Es función de la alta gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes que se hayan elaborado. La clase de organización que se haya establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean apropiada e integralmente desarrollados. A su vez los objetivos de una empresa y los planes respectivos que permiten su realización, ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.” (20:12)

- c. **“Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar de que cada uno de estos términos tiene una connotación diferente, todos ellos indican claramente que esta función gerencial tiene que ver con los factores humanos de una organización. Es como resultado de los esfuerzos de cada miembro de una organización que ésta logra cumplir sus propósitos de ahí que dirigir la organización de manera que se alcancen sus objetivos en la forma más óptima posible, es una función fundamental del proceso de la alta gerencia.” (20:13)

- d. **“Control:** La última fase del proceso gerencial es la función de control. Su propósito, inmediato es medir, cualitativamente y cuantitativamente, la

ejecución en relación con los patrones de actuación y, como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar la ejecución en línea con las normas establecidas. La función de control es ejercida de forma continua, y aunque relacionada con las funciones de organización y dirección, está más íntimamente asociada con la función de planeación. “(20:13)

2.3.3.3 Objetivos de la Alta Gerencia

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

- a. Posición en el mercado
- b. Innovación
- c. Productividad
- d. Recursos físicos y financieros
- e. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- f. Actuación y desarrollo gerencial
- g. Actuación y actitud del trabajador
- h. Responsabilidad social

2.3.4 Auditores Externos

2.3.4.1 Definición de Auditoría Externa

La auditoría externa es sinónimo de Auditoría Financiera y tiene como objetivo la revisión o examen de los estados financieros por parte de un auditor distinto del que preparó la información contable y del usuario, con la finalidad de establecer su racionalidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que la información posee. El informe o dictamen que presenta el auditor otorga fe pública a la confiabilidad de los estados financieros, y por consiguiente, de la credibilidad de la gerencia que los preparó.

La opinión o dictamen del auditor, brinda crédito a las manifestaciones o declaraciones de la administración de la entidad y aumenta la confianza en tales manifestaciones aunque no la torna absoluta. El auditor no es un asegurador en un proceso de auditoría por cuanto los mismos estados financieros no son seguros ni exactos, sino solamente razonables. La seguridad total no se logra ni en la contabilidad ni en la auditoría, debido a factores tales como: la aplicación de criterio, el uso del muestreo, y limitaciones inherentes al control interno.

“El auditor deberá planear y desarrollar la auditoría financiera con una actitud de escepticismo profesional reconociendo que pueden existir circunstancias que causen que los estados financieros estén substancialmente representados en forma errónea. Por ejemplo, el auditor normalmente esperaría encontrar evidencia para apoyar las manifestaciones de la administración y no asumir que son necesariamente correctas.”
(21:151)

Aplicando el concepto general, se puede decir que la Auditoría Externa es “el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.” (21:13)

2.3.4.2 Objetivo de la Auditoría Externa

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto determinar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

“Son los que cumplen el rol de emitir una opinión independiente y objetiva sobre la razonabilidad de los Estados Financieros, aumentando la confianza de los Stakeholders (Inversionistas o partes interesadas) en éstos.” (12:7)

“Proporciona a la dirección y al consejo información útil para el ejercicio de sus responsabilidades, fundamentalmente en materia de Control Interno.” (12:7)

2.3.4.3 El proceso de una Auditoría Externa

2.3.4.3.1 Establecimiento del Grado de Confianza en el Control Interno

El auditor deberá obtener un suficiente entendimiento de los sistemas de contabilidad y de control interno para planear la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. Después de obtener el entendimiento, el auditor deberá considerar la evaluación del riesgo de control interno para determinar el riesgo de detección apropiado que aceptar para las aseveraciones de los estados financieros y para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos para dichas aseveraciones.

Como resultado de su evaluación del sistema de control interno, el auditor deberá estar en una posición para determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas sustantivas que se deben realizar en los saldos de cuentas individuales y otra información contenida en los estados financieros. Los riesgos y factores que sirvieron para dar forma a los sistemas de control interno necesitarán ser considerados por el auditor al diseñar estas pruebas sustantivas.

2.3.4.3.2 Aplicación de Procedimientos Sustantivos

La naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos específicos que deben ser aplicados a los saldos de los estados financieros se basarán en la evaluación del auditor del riesgo inherente y de control. Los procedimientos sustantivos están diseñados para obtener evidencia sobre la integridad, exactitud y validez de los datos producidos por el sistema de contabilidad. Son de dos tipos:

- a) Pruebas de detalles de transacciones y saldos;
- b) Análisis de índices y tendencias importantes incluyendo la investigación resultante de las fluctuaciones y partidas inusuales.

“Al obtener evidencia de auditoría con los procedimientos sustantivos, el auditor está interesado en comprobar las siguientes aseveraciones de la administración:

- a) Existencia: un activo o pasivo existe en una fecha dada,
- b) Derechos y obligaciones: un activo es un derecho de la entidad y un pasivo es una obligación de la entidad, en una fecha dada,
- c) Ocurrencia: tuvo lugar una transacción o suceso que pertenece a la entidad,
- d) Integridad: no hay activos, pasivos o transacciones sin registrar,
- e) Valuación: un activo o pasivo es registrado a un valor apropiado en libros,
- f) Medición: una transacción se registra por el monto apropiado y el ingreso o gasto se asigna al período apropiado,

- g) Presentación y revelación: una partida se revela, clasifica y describe de acuerdo con políticas de contabilidad aceptables y, cuando sea aplicable, con los requisitos legales.” (21:153)

2.3.4.3.3 El Dictamen de los Auditores Externos según la NIA 700

“El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría es establecer guías y proporcionar lineamientos sobre la forma y contenido del dictamen del auditor, emitidos como resultado de una auditoría practicada por un auditor independiente de los estados financieros de la entidad. Muchos de los lineamientos proporcionados pueden adaptarse a dictámenes del auditor sobre información financiera distinta de los estados financieros.” (14:516)

2.3.5 Auditores Internos

Considerando que el fin primordial de la presente investigación es presentar el papel que lleva a cabo el Auditor Interno en la administración de los riesgos que afectan el adecuado desenvolvimiento de las actividades del Gobierno Corporativo en una entidad, se tratará de enfatizar en los aspectos importantes del Control Interno aplicado en el Gobierno Corporativo.

Por tanto, en dicha materia, en 1992 se emitió el Informe COSO (Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendaron: el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Administración y Contabilidad y el Instituto de Ejecutivos Financieros.

“El documento “Internal Control Integrated” emitido por “Comitte of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)” define el control interno, describe sus componentes y suministra un criterio con el cual los sistemas de información

pueden ser evaluados. El documento ofrece una guía para informe al público del control interno y provee materiales que los gerentes, auditores y otros pueden utilizar para evaluar un sistema de control interno. Las dos mayores metas del documento son:

- a) Establecer una definición común del control interno que sirva para muchos grupos diferentes; y
- b) Proveer un estándar con el cual las organizaciones puedan evaluar su sistema de control interno y determinar cómo mejorarlos.” (21:91)

2.3.5.1 Definición de Auditoría Interna

“La auditoría interna es una actividad independiente, de aseguramiento objetivo y de consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa. Coadyuva con la Organización para lograr sus objetivos utilizando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de Administración del Riesgo, Controles Internos y Gobierno Corporativo.” (7:16)

La auditoría interna es una función desempeñada por empleados de la propia empresa, los llamados auditores internos, estos depende jerárquicamente de una manera directa, de la alta dirección (Presidencia, Consejo de Administración o Director General) según establezca el nivel jerárquico de cada empresa.

2.3.5.2 Función de la Auditoría Interna

“En un buen sistema de Control Interno, el auditor interno asiste al Directorio (vía comité de Auditoría) en su rol de vigilancia de la gerencia.” (7:30)

Para poder colaborar en el buen desenvolvimiento del Gobierno Corporativo, la Auditoría Interna evoluciona para convertirse en una profesión global. Los auditores internos se rigen por las estipulaciones definidas por el Instituto de Auditores Internos

(IIA, por sus siglas en inglés) en las Normas de Auditoría Interna, el cual es su marco de referencia y al mismo tiempo, por la Ley Sarbanes Oxley (SOX).

2.3.5.2 Alcance del Trabajo

El alcance del trabajo a realizar en la Auditoría Interna consiste en determinar si los factores de administración de riesgo, los procesos de control y los procesos de gobierno corporativo tal y como fueron diseñados y puestos en práctica por la Administración, son adecuados y operan de manera correcta para asegurar que:

- a. Los riesgos son administrados e identificados adecuadamente,
- b. La interacción entre los grupos de Gobierno Corporativo se presenta conforme se requiere,
- c. La información financiera, administrativa y de operación es veraz, confiable y oportuna,
- d. Las actividades que el personal realiza están de acuerdo a políticas, procedimientos, normas, leyes y regulaciones aplicables,
- e. Los recursos son adquiridos conforme a políticas establecidas, son utilizados eficientemente y están adecuadamente protegidos,
- f. Los programas, planes y objetivos son cumplidos,
- g. La calidad y la mejora continua son adoptados en los procesos de control de la empresa, y
- h. Los aspectos legislativos y de regulación gubernamental que impactan a la empresa son reconocidos y administrados satisfactoriamente.

2.3.5.3 Control Interno

Los ejecutivos principales, hacen fuertes exigencias para mejorar el control de las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan para mantener la compañía en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión, así como para minimizar las sorpresas en el camino. Ellos le hacen posible a la

administración negociar en ambientes económicos y competitivos rápidamente cambiantes, ajustándose a las demandas y prioridades de los clientes, y reestructurándose para el crecimiento futuro. Los controles internos promueven la eficiencia, reducen los riesgos de pérdida de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones, que son aspectos cuidadosamente estudiados y supervisados por el Gobierno Corporativo.

2.3.5.3.1 Definición de Control Interno

“Control Interno es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer razonable seguridad respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías:

- a) Efectividad y eficiencia de operaciones,
- b) Confiabilidad de la información financiera,
- c) Cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la Administración, y
- d) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (21:92)

La definición anterior refleja ciertos aspectos fundamentales:

- a) El control interno es un proceso. Esto es, un medio hacia un fin, no un fin en sí mismo,
- b) El control interno es efectuado por personas. No es meramente políticas, manuales y formatos, sino personas a todos los niveles de organización,
- c) Del control interno puede esperarse que provea solamente una razonable seguridad, no absoluta seguridad, a la gerencia y junta de una entidad, y
- d) El control interno es el mecanismo para el logro de objetivos de una o más categorías separadas o interrelacionadas.

Según los párrafos anteriores, la definición de control interno es amplia por dos razones: primero, es el camino para tener un acercamiento a la visión de control interno de los negocios de los dirigentes con los ejecutivos principales, de hecho, ellos a menudo hablan en términos de control y existir o vivir en control; segundo, acomodarse a los subgrupos del control interno.

2.3.5.3.2 El Proceso del Control Interno

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que tienen la función de pasar o calar a través de las actividades de la entidad. Estas acciones son penetrantes e inherentes en el modo y manejo gerencial de los negocios.

“Los procesos en los negocios, que son conducidos dentro de, o a través de organizaciones individuales, o funciones, son manejados por medio de procesos de planeación, ejecución y supervisión gerencial básicos. El control interno es una parte de estos procesos y está integrado con ellos. Ello les permite funcionar y supervisar su comportamiento y continuada pertinencia. Esta es una herramienta usada por la gerencia, no es un sustituto de ella.” (21:92)

La construcción dentro de controles puede afectar directamente la capacidad de una entidad para conseguir sus metas, calidad de sus negocios e iniciativas y apoyos, que son parte fundamental en el desarrollo del Gobierno Corporativo. La búsqueda por calidad está directamente unida a como son manejados los negocios y como son controlados no desde la óptica del control sino del contralor. La calidad de la iniciativa viene a ser parte de la operación de manufactura de una empresa, como se evidencia por:

- a) La dirección ejecutiva asegura que el valor de la calidad se construye dentro de la forma de hacer negocios de la entidad.

- b) Establecer los objetivos de calidad unidos al conjunto de análisis de otros procesos e información de la entidad.
- c) Usar el conocimiento de prácticas competitivas y expectativas de clientes para inducir continuas mejoras en la calidad.

Estos factores semejantes de calidad son en efecto sistemas de control interno. De hecho el control interno no solamente está integrado con programas de calidad, usualmente es crítico de sus resultados.

La construcción dentro o al interior de controles, tiene además importantes implicaciones hacia componentes del costo y respuestas de tiempo.

- a) Casi todas las empresas se enfrentan a mercados altamente competitivos y a la necesidad de reducir costos. Enfocando las operaciones existentes y su contribución hacia el efectivo control interno y construyendo controles dentro de las actividades de operación básicas, una empresa puede evitar a menudo innecesarios procedimientos y costos.
- b) La práctica de construir controles dentro de la operación de fabricación ayuda a acelerar el desarrollo de nuevos controles necesarios para nuevas actividades de negocios. Tales reacciones automáticas hacen empresas más ágiles y competitivas.

2.3.5.3.3 Responsables

“El control interno es efectuado en una entidad, por la junta de directores, gerencia y otro personal. Es cumplido por las personas de una organización, por lo que ellos hacen o dicen. Personas que establecen los objetivos de la entidad y ponen los mecanismos de control en su lugar.” (21:94)

En forma similar, el control interno afecta las acciones de las personas. El control interno reconoce que las personas no siempre se comprenden, comunican o llevan a cabo algo consistentemente. Cada individuo trae al lugar de trabajo un singular antecedente y capacidad o aptitud técnica, y tiene diferentes necesidades y prioridades. Y siendo que el Gobierno Corporativo está compuesto por diferentes personas o responsables, es indispensable que exista la comprensión, comunicación y, sobre todo, un acuerdo conjunto en cuanto a conseguir los objetivos de negocio de la entidad.

2.3.5.3.4 Razonable Seguridad

No importa cuán bien diseñado y en operación esté el control interno, sólo puede proveer una razonable seguridad a la gerencia y a la junta de directores, respecto de la realización de los objetivos de la entidad. La probabilidad de realización es afectada por limitaciones inherentes en todos los sistemas de control interno. Esto incluye la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser imperfecto, que los responsables por establecer controles necesitan considerar sus relativos costos y beneficios, y el derrumbamiento puede ocurrir porque tales faltas humanas son como simple error o equivocación.

2.3.5.3.5 Objetivos del Control Interno

“Cualquier entidad promulga una misión, estableciendo objetivos, y desea logros y estrategias para realizarlos. Los objetivos pueden ser una aspiración de la entidad como un todo, o ser un blanco de actividad específica dentro de la entidad. Aún cuando muchos objetivos son específicos a una entidad particular, algunos son ampliamente compartidos.” (21:95)

En base al párrafo anterior se puede mencionar como ejemplo objetivos virtualmente comunes de todas las entidades es el logro y mantenimiento de una positiva reputación dentro de los negocios y comunidad de consumidores, suministrando

estados financieros confiables a los accionistas o propietarios, y trabajando con cumplimiento de leyes y regulaciones.

Lo anteriormente descrito es un objetivo claro que persigue el Gobierno Corporativo, permitir a las empresas llegar a ser entidades estructural y organizativamente bien organizadas y de esta manera, ser consecuentes con los objetivos de negocio planteados y poder sobrevivir a las exigencias actuales del mundo de los negocios.

Para el propósito del Gobierno Corporativo, los objetivos caen dentro de tres categorías:

- a) Operaciones: relativo al efectivo y eficiente uso de los recursos de la entidad,
- b) Información financiera: relativo a la preparación y divulgación de estados financieros confiables, y
- c) Cumplimiento: relativo al cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización deriva enfoques sobre aspectos separados del control interno. Estas distintas pero traslapadas categorías (un objetivo particular puede caer más bajo de una categoría) dirigen diferentes necesidades, y pueden ser directa responsabilidad de diferentes ejecutivos. Esta categorización también deduce distintivos, entre lo que puede ser esperado desde cada una de las categorías del control interno.

2.3.6 Accionistas

2.3.6.1 Definición

“Son las personas que invierten en la empresa esperando obtener beneficios futuros.

Se pueden encontrar de distintas clases:

- a. Accionistas individuales e institucionales (Fondos de pensión, Fondos de Inversión, Compañías de Seguros),
- b. Grandes y pequeños accionistas; grupos de accionistas, y

- c. También pueden diferenciarse por los derechos que les confieren sus acciones.” (7:30)

Otra definición nos dice que: “Accionista es aquella persona física o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.” (25)

Tratándose de una sociedad anónima, puede existir un gran número de accionistas que no participan necesariamente en la gestión de la empresa, y cuyo interés es únicamente recibir una retribución en dividendo a cambio de su inversión. Sin embargo, dichos accionistas sí que están interesados en conocer su desenvolvimiento. En este caso es la información contable la que les permite lograr dichos propósitos.

2.3.6.2 Derechos del accionista

Si bien los derechos del accionista pueden variar en función de la legislación y de los estatutos de la sociedad, normalmente los accionistas tienen los siguientes derechos:

2.3.6.2.1 Derechos económicos

- a) Derecho a percibir un dividendo en función de su participación y cuando así lo acuerde la sociedad.
- b) Derecho a percibir un porcentaje del valor de la sociedad si esta es liquidada.
- c) Derecho a vender su acción libremente en el mercado. Este derecho en ocasiones se ve limitado por los estatutos de la sociedad.

2.3.6.3.2 Derechos políticos o de gestión

- a) Derecho de voto. Normalmente una acción equivale a un voto, pero el porcentaje puede variar en los estatutos.

- b) Derecho a la información, con el fin de conocer la gestión de la empresa. A partir de un porcentaje específico regulado en la ley y en los estatutos, un accionista podría exigir una auditoría para la empresa.

2.3.7 Inversores (Inversionistas, Accionistas)

“El accionista, por otro lado, es también un inversor, dado que aporta un capital con vistas a obtener un dividendo.” (26)

“Su inversión se dice que es en renta variable, dado que no existe un contrato mediante el cual el accionista vaya a percibir unas cuotas fijas en contraprestación a su inversión. Su retribución es a través de dos vías:

- a. Dividendo
- b. Aumento del precio de la sociedad. Esto se produce por la buena marcha de la misma y su capacidad de generar beneficios futuros, así como por el incremento de los activos a través de beneficios pasados.” (26)

2.3.8 Clientes

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre los procesos internos de atención al cliente y esto no es la excepción en el Gobierno Corporativo.

Los clientes son parte fundamental en el desenvolvimiento del Gobierno Corporativo ya que está comprobado que más del 20% de las personas que dejan de comprar un producto o servicio, renuncian su decisión de compra debido a fallas de información de atención cuando se interrelaciona con las personas encargadas de atender y motivar a los compradores. Ante esta realidad, se hace necesario que la atención al cliente sea de la más alta calidad, con información, no solo tenga una idea de un producto, sino además de la calidad del capital, humano y técnico con el que va establecer una relación comercial.

2.3.8.1 Clasificación de los Clientes Actuales

2.3.8.1.1 Clientes Activos e Inactivos

“Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto. Esta clasificación es muy útil por dos razones:

- a) Porque permite identificar a los clientes que en la actualidad están realizando compras y que requieren una atención especial para retenerlos, ya que son los que en la actualidad le generan ingresos económicos a la empresa.
- b) Para identificar aquellos clientes que por alguna razón ya no le compran a la empresa, y que por tanto, requieren de actividades especiales que permitan identificar las causas de su alejamiento para luego intentar recuperarlos.” (27)

2.3.8.1.2 Clientes de Compra Frecuente, Promedio y Ocasional

Una vez que se han identificado a los clientes activos, se los puede clasificar según su frecuencia de compra, en:

- a) Clientes de Compra Frecuente: Son aquellos que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el grueso de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.
- b) Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar

su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

- c) Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Para determinar el porqué de esa situación es aconsejable que cada vez que un nuevo cliente realice su primera compra se le solicite algunos datos que permitan contactarlo en el futuro, de esa manera, se podrá investigar (en el caso de que no vuelva a realizar otra compra) el porqué de su alejamiento y el cómo se puede remediar o cambiar esa situación.

2.3.8.1.3 Clientes de Alto Promedio y Bajo Volumen de Compras

Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se puede realizar la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

- a) Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos (por lo general, "unos cuantos clientes") que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes, a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50 y el 80%. Por lo general, estos clientes están complacidos con la empresa, el producto, y el servicio; por tanto, es fundamental retenerlos planificando e implementando un conjunto de actividades que tengan un alto grado de personalización, de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.
- b) Clientes con Promedio Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales. Para determinar si vale la pena o no, el cultivarlos para que se conviertan en Clientes con Alto Volumen de Compras, se debe investigar su capacidad de compra y de pago.

- c) Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

2.3.8.1.4 Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos

Después de identificar a los clientes activos e inactivos, y de realizar una investigación de mercado que haya permitido determinar sus niveles de satisfacción, se los puede clasificar en:

- a) Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.
- b) Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.
- c) Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio] por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego

realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes.

- d) Clientes Influyentes: Un detalle que se debe considerar al momento de clasificar a los clientes activos, independientemente de su volumen y frecuencia de compras, es su grado de —influencia— en la sociedad o en su entorno social, debido a que este aspecto es muy importante por la cantidad de clientes que ellos pueden derivar en el caso de que sugieran el producto y/o servicio que la empresa ofrece.

2.3.9 Proveedores

“Los proveedores son personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios y repuestos, entre otros, necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente. Son los encargados de mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, se importancia radica en el papel que desempeñan en la existencia y en el futuro de la empresa.” (28)

Adicionalmente, los proveedores ayudan en parte a financiar los inventarios, permiten presentar novedades a los clientes, asesoran en la comercialización de los productos, participan en la capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas, comparten información sobre participación, tendencias y cambios de mercado. Por el papel que el proveedor desempeña en la vida de la empresa es válida la expresión que indica que "Los proveedores se deben considerar y tratar como socios del negocio".

Antiguamente los compradores tendían a subestimar e ignorar la importancia que los proveedores tienen para una empresa, desconociendo el perjuicio que se le causa .con esta actitud a la empresa y lógicamente a la relación con sus proveedores. Esto ha ido cambiando haciendo que el comprador moderno entienda que el proveedor es tan

importante para el cliente como el cliente para el proveedor y que no se le puede mirar como un adversario o como un "inoportuno" que llega a "hacer perder el tiempo".

2.4 ORGANISMOS REGULADORES

La cultura y regulación del Gobierno Corporativo es de competencia mundial, por ello, las organizaciones encargadas de velar por la adecuada observación y cumplimiento de los objetivos y principios del Gobierno Corporativo, son las siguientes:

2.4.1 Comisión de Seguridad y Vigilancia SEC (Security and Exchange Commission)

Tiene como misión proteger a los inversionistas, y a la vez, mantener la integridad del mercado de valores. La base de las reglas que son expedidas por esta comisión supone que los inversionistas deben conocer que se encuentran en un mercado con fluctuaciones constantes. De esta manera, dado que en el mercado bursátil las acciones y bonos, a diferencia del mundo bancario y federal, pueden tanto ganar como perder valor, los tenedores de dichos instrumentos deben tener acceso a la información básica y necesaria para tomar decisiones de compra o venta.

2.4.2 Organización para el Desarrollo y Cooperación Económica OECD (Organization for Economic Cooperation and Development)

La OECD emite principios o recomendaciones de carácter internacional que debieran seguir los países a fin de mejorar su gobierno corporativo. Los resultados que publica son expresados en términos generales, por lo que cada país a través de mesas redondas analiza las propuestas internacionales y las acopla a su entorno. De esta forma, cada país de manera individual acata dichos acuerdos, basándose en la posición dentro de la economía con respecto a la globalización, así como a su cultura.

2.4.3 Banco Mundial (BM)

El Banco Mundial ha sido un soporte activo para sus países clientes, en cuestión de gestionar cambios estructurales, promoviendo reformas legales, estructuras regulatorias y en general, diferentes programas que han direccionado muchos aspectos principales del Gobierno Corporativo, creando mercados competitivos, estableciendo la posibilidad de supervisión en la banca y los mercados de capital, introduciendo mayor transparencia, estableciendo estándares de auditoría y fortaleciendo la competencia e independencia de los Consejos de Administración.

2.4.4 Fondo Monetario Internacional (FMI)

La comunidad financiera internacional ha llamado por conducto del FMI y de otras agencias establecidas a desarrollar estándares y códigos que incluyan, entre otros, la difusión de datos, una transparencia financiera, monetaria y fiscal, regulación y supervisión bancaria, así como prácticas de Gobierno Corporativo. Logros notables del papel que juega el FMI en lo anterior son el incremento gradual en la calidad y franqueza de la información económica, que los gobiernos y otras instituciones hacen disponibles al público; la creciente implementación de códigos de mejores prácticas, que son esenciales para el buen funcionamiento económico de las empresas y la creación de líneas contingentes de crédito.

2.4.5. Federación Internacional de Contadores IFAC (International Federation of Accountant)

Es una institución de investigación, cuyas actividades primarias comprenden el servir al interés público, desarrollando estándares en las áreas de auditoría, educación, ética, así como en los reportes presentados en el sector público financiero. Promueve la transparencia para la práctica profesional contable en los negocios. En la actualidad la IFAC agremia 163 organizaciones de 119 países que son aproximadamente 2,500,000 contadores profesionales.

Para poder observarlo gráficamente, se presenta el siguiente organigrama del Gobierno Corporativo:

2.5 EL GOBIERNO CORPORATIVO EN GUATEMALA

A pesar de que los elementos y herramientas del Gobierno Corporativo son aplicables a empresas que cotizan en bolsa, los beneficios de la aplicación de dichos elementos y herramientas pueden influir en el desarrollo y crecimiento de medianas y pequeñas empresas.

La creación y adaptación del Sistema de Gobierno Corporativo en las empresas guatemaltecas es un tema de reciente auge; sin embargo, la esencia del Gobierno Corporativo es convertirse en un elemento fundamental para lograr la estabilidad y crecimiento de las empresas guatemaltecas en la actualidad, así como tornarse en una herramienta gerencial básica para la competitividad.

El establecimiento de un sistema adecuado de Gobierno Corporativo en las empresas guatemaltecas, conlleva el logro de diversos objetivos, todo con un mismo fin, la transparencia y el compromiso moral para con las partes relacionadas con la entidad. Es importante señalar que cada entidad o grupo financiero deberá determinar cuáles son aquellos puntos que le den mayor valor a sus operaciones, productos, empleados, misión o visión, para que de esta forma se establezca la estructura de Gobierno Corporativo que le sea más adecuada.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN UN GOBIERNO CORPORATIVO

3.1 ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

3.1.1 Antecedentes de la Administración de Riesgos

“La palabra riesgo proviene del latín *risicare*, que significa atreverse o transitar por un sendero peligroso. En realidad tiene un significado negativo, relacionado con peligro, daño, siniestro o pérdida. Sin embargo, el riesgo es parte inevitable de los procesos de toma de decisiones en general y de los procesos de inversión en particular. El beneficio que se pueda obtener por cualquier decisión o acción que se adopte, debe asociarse necesariamente con el riesgo inherente a dicha decisión o acción, En finanzas, el concepto de riesgo se relaciona con las pérdidas potenciales que se pueden sufrir en un portafolios de inversión.” (15:13)

La medición efectiva y cuantitativa del riesgo se asocia con la probabilidad de una pérdida en el futuro. Los seres humanos deben conocer y responder de manera intuitiva o cuantitativa a las probabilidades que confrontan en cada decisión. La esencia de la administración de riesgos consiste en medir esas probabilidades en contextos de incertidumbre.

Hoy en día existe una mejor definición de riesgos, nuevos estándares (paradigmas) en la medición cuantitativa de los mismos y se han diseñado nuevas estructuras organizacionales con vocación de investigación aplicada en modelos matemáticos y técnicos especializados.

En adición al enfoque organizacional en las instituciones para realizar una efectiva administración de riesgos, vale la pena señalar que los avances en la tecnología han

facilitado el proceso de identificación, evaluación y control de riesgos. El bajo costo de la computadora ha permitido procesar considerables volúmenes de información en un tiempo muy reducido.

3.1.2 Definición:

“La administración de riesgos es una aproximación científica del comportamiento de los riesgos, anticipando posibles pérdidas accidentales con el diseño e implementación de procedimientos que minimicen la ocurrencia de pérdidas o el impacto financiero de las pérdidas que puedan ocurrir.” (1:8)

3.1.3 Formulación de una Política de Administración de Riesgos

El establecimiento de una política de administración de riesgos, es un proceso que orienta varios aspectos del negocio. El proceso debe comenzar con un entendimiento de los objetivos de negocio de la entidad y las actividades deben especificar de manera clara los objetivos relevantes de la entidad como un todo.

La política debe especificar las acciones a emprender para administrar las exposiciones al riesgo dentro de los niveles de tolerancia especificados. También debe especificar los procedimientos para comunicar y monitorear los resultados para asegurar, además, que se están cumpliendo los objetivos de administración de riesgos.

Es importante citar que la política a seguir, representa tan sólo una parte de la administración de riesgos, y debe valorarse basándose en cada uno de los componentes de control interno.

3.1.4 Elementos para la Implementación de la Administración de Riesgos

Es necesario considerar que para efectos de implementar una adecuada administración de riesgos, se requiere contar como mínimo con los siguientes elementos:

- a. Definir una política estricta para cada tipo de riesgo tipificado,
- b. Definir procedimientos estrictos, de conocimiento público,
- c. Definición de límites de aceptación, por niveles de atribuciones,
- d. Definición de elementos de atenuación de riesgos, como pólizas de seguros,
- e. Designar a personal calificado, en la administración de cada riesgo,
- f. Definir instrumentos de medición cuantitativos,
- g. Procedimientos que incluyan un sistema de comunicación a la línea de los riesgos detectados, como medio de autocontrol y prevención, y
- h. Comité de riesgos, cuando se estime necesario.

3.2 GESTIÓN DE RIESGOS

“La premisa subyacente en la Gestión de Riesgos Corporativos es que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de interés. Todas se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuánta incertidumbre se puede aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de interés.” (5:1)

La incertidumbre implica riesgos y oportunidades y posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados, mejorando así la capacidad de generar valor.

“La gestión de riesgos corporativos incluye las siguientes capacidades:

- a. *Alinear el riesgo aceptado y la estrategia:* En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.

- b. *Mejorar 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.
- c. *Reducir las sorpresas y pérdidas operativas:* Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados.
- d. *Identificar y gestionar 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.
- e. *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.
- f. *Mejorar la rotación de capital:* La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.” (5:1)

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas en el camino.

3.2.1 Definición de la Gestión de Riesgos Corporativos

La gestión de riesgos corporativos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación, y se define como: “un proceso efectuado por

el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.” (5:2)

La definición anterior, recoge los siguientes conceptos básicos de la gestión de riesgos corporativos:

- a. Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad,
- b. Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización,
- c. Se aplica en el establecimiento de la estrategia,
- d. Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad,
- e. Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado,
- f. Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad, y
- g. Está orientado al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

La definición es amplia en sus fines y recoge los conceptos claves de la gestión de riesgos por parte de empresas y otras organizaciones, proporcionando una base para su aplicación en todas las organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en la consecución de los objetivos establecidos por una entidad determinada y proporciona una base para definir la eficacia de la gestión de riesgos corporativos.

3.3 DEFINICIÓN DE RIESGO CORPORATIVO

De acuerdo a la definición del Comité de Basilea, “el riesgo corporativo está conformado por el riesgo de pérdidas resultantes de una falta de adecuación o de una falta de los procesos, del personal y de los sistemas internos, o bien, por causa de los acontecimientos externos.” (15:1)

3.4 TIPOS DE RIESGOS EN UNA EMPRESA COMERCIAL

Existen diferentes tipos de riesgos que afectan a una empresa. De acuerdo a lo establecido por la International Organization of Securities Commission (IOSCO) existen 6 tipos de riesgo pero, los aplicables a la presente investigación son:

3.4.1 Riesgo de Mercado

Se entiende como Riesgo de Mercado, la pérdida que puede sufrir un inversionista debido a la diferencia en los precios que se registran en el mercado o en movimientos de los llamados factores de riesgo (tasas de interés, tipos de cambio, etc.). También se puede definir más formalmente como la posibilidad de que el valor presente neto de un portafolio se mueva adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que determinan el precio de los instrumentos que componen una cartera de valores.

Como ejemplo del tipo de riesgo anterior, se cita el caso del fondo de cobertura financiera Long_Term Capital Management (LTCM) que inició con un fondo de USD\$ 1.3 billones y alrededor de 80 inversionistas. La principal estrategia fue hacer transacciones de convergencia, es decir, trataban de encontrar bonos similares que tuvieran diferenciales de precio, tomando posiciones largas (de compra) en los baratos y cortas (de venta) en los caros, y en general, la apuesta era que las tasas de interés de los bonos gubernamentales empezarían a converger y el fondo podría obtener ganancias con las pequeñas diferencias entre las tasas. El colapso del fondo ocurrió durante la etapa final de la crisis financiera mundial de los años '97 y '98 y creía que

podía tener cierta cobertura vendiendo rublos en el mercado cambiario de cobertura y así mitigar en parte la pérdida en los bonos, sin embargo los bancos que garantizaban la cobertura en el precio del rublo quebraron y el resultado fue que todos los inversionistas se empezaron a salir de este tipo de inversiones de alto riesgo. De lo anterior se puede deducir que:

1. No se debe invertir en los mercados financieros si no se tiene la suficiente liquidez,
2. No apalancarse para poder cubrir las posiciones, y
3. Considerar que el capital propio es el único “colchón” para aguantar las fluctuaciones en los valores de mercado.

Situación	Riesgo Identificado
Estrategia de compra-venta	Tasa de interés y volatilidad
Venta de rublos para cubrir pérdidas	Tipo de Cambio
Bonos de Tesoro con precio a la baja	Margen

3.4.2 Riesgo de Crédito

Este es el más antiguo de los riesgos y, probablemente, el más importante que enfrentan sobre todo las instituciones bancarias. Se puede definir como la pérdida potencial producto del incumplimiento de la contraparte en una operación que incluye un compromiso de pago.

A modo de ejemplificar este tipo de riesgo se pueden identificar las causas de que se origine el mismo, las cuales son:

1. **Insolvencia del acreditado.** Este es el mayor riesgo que corren todas las entidades (especialmente las bancarias) ya que al momento de otorgar un crédito el riesgo de que el mismo no se recupere es inherente. Para el caso de una empresa comercial al momento de otorgar facilidades de pago a algún cliente corre el riesgo de que dicha cuenta por cobrar se vuelva incobrable.

2. **Defectos jurídicos en la formalización del crédito.** Este tipo de causas están relacionados con la falsedad u omisión de datos que son requeridos para la concesión de un crédito. En el caso de una empresa comercial, se corre el riesgo de desconocer en cierta forma a los clientes y proveedores con los que se está tratando, y
3. **Errores operativos en la tramitación.** Estos riesgos son muy comunes al momento de conceder algún crédito, ya sean errores involuntarios, estos afectan considerablemente los controles internos y los procedimientos establecidos.

3.4.3 Riesgo de Liquidez

Este se refiere a las pérdidas que puede sufrir una institución al requerir una mayor cantidad de recursos para financiar sus activos a un costo posiblemente inaceptable. Los bancos son muy sensibles a las variaciones en las tasas de interés; y el manejo de activos y pasivos (Asset-Liability Management) se convierte en una de las ramas de la administración de riesgos que cubre este aspecto. El riesgo de liquidez se refiere también a la imposibilidad de transformar en efectivo un activo o portafolios (imposibilidad de vender un activo en el mercado). Este riesgo se presenta en situaciones de crisis, cuando en los mercados hay únicamente vendedores.

Las formas en las cuales este riesgo se puede manifestar son indicadas con los siguientes ejemplos:

- a. Al riesgo que se deriva de la incapacidad de la institución de honrar con fondos propios sus obligaciones contractuales de corto plazo, tanto la intermediación de crédito e inversiones como la demanda de retiro de los depositantes, todo lo anterior como resultado de desfases en los flujos de caja se le denomina “Riesgo de liquidez de fondo”, dicho de otra manera, este riesgo es ocasionado por la inadecuada proyección de los ingresos a recibir y gastos a efectuar durante un período determinado, y

- b. Al riesgo de que se produzcan pérdidas contra resultados operacionales o contra el patrimonio bancario, cuando la entidad se ve obligada a liquidar en forma fuerte posiciones activas a un valor de mercado por debajo de su valor en libros, con el objetivo de financiar la demanda de retiro de sus depositantes y demás acreedores se le denomina “Riesgo de liquidez de mercado”. Este tipo de riesgo se manifiesta en las instituciones financieras cuando las tasas de interés tienden a fluctuar y a presentar comportamientos a la baja que afectan los resultados de las inversiones.

3.4.4 Riesgo Operativo

Este tiene un concepto muy amplio y se asocia con fallas en los sistemas, procedimientos, en los modelos o en las personas que manejan dichos sistemas. También se relaciona con pérdidas por fraudes o por falta de capacitación de algún empleado en la organización. Asimismo, este tipo de riesgo se atribuye a las pérdidas en que puede incurrir una empresa o institución por la eventual renuncia de algún empleado o funcionario, quien durante el período en que laboró en dicha empresa concentró todo el conocimiento especializado en algún proceso clave.

Como ejemplo de este tipo de riesgo se puede mencionar al Allied Irish Bank (AIB) que en el año 2002 sufrió un tremendo fraude perpetrado por el operador John Rusnak. El fraude consistía en la falsificación sistemática de registros bancarios y documentos y la evasión de los débiles controles que existían en el área de tesorería. Este operador registraba opciones no existentes que tenían ganancias ficticias con el fin de ocultar las pérdidas que se venían manejando. La técnica que utilizó el operador fue registrar al mismo tiempo dos opciones falsas en donde una obtenía un margen amplio y la segunda perdía el mismo margen, sin embargo lo que variaba era el vencimiento. En resumen, AIB tuvo una pérdida total por USD\$ 691 millones. Los riesgos derivados del siguiente caso son:

Situación	Riesgo identificado
Falsificar registros bancarios y documentos.	Fraude
Evadir controles existentes en la tesorería.	Controles internos inadecuados
No preparar reportes de opciones.	Fallas en los procesos
Activos falsos fueron registrados en los libros.	Revisión inadecuada de los libros

3.5 TÉCNICAS DE MEDICIÓN DE RIESGOS

Uno de los problemas que enfrentan los organismos supervisores dentro de las empresas, es la selección de técnicas adecuadas de medición de riesgos, para cada una de sus áreas. De la aplicación de dichas técnicas dependerá la posibilidad de encarar oportunamente los problemas en forma planificada, reduciendo la necesidad de trabajo contingente.

Como ejemplo se citan las siguientes técnicas de medición de riesgos:

3.5.1 Matrices de Riesgos

Estas son utilizadas en auditoría, para enfoques principalmente operacionales y consisten en ponderar la frecuencia de los posibles eventos negativos por su materialidad, generando un indicador de exposición por cada evento.

A manera de ejemplificar la utilización de esta herramienta, se presenta un modelo de Matriz de Riesgo:

MATRIZ DE RIESGO

Para la implementación del Programa de Fortalecimiento del Sistema de Información Financiera de la Empresa ABC, S. A.

Número	1
Riesgo	No implantación del programa de fortalecimiento del sistema de información financiera.
Descripción del Riesgo	La sostenibilidad de los resultados financieros de la empresa puede variar dependiendo de las condiciones políticas y legales.
Impacto en la Ocurrencia	Que debido a condiciones legales y/o políticas el programa de fortalecimiento del sistema de información financiera no sea utilizado o sea reemplazado por algún otro software.
Calificación del Impacto	Alto
Causas del Riesgo	<ol style="list-style-type: none">1. Falta de voluntad política y compromiso de las encargados del área financiera.2. Falta de funcionarios capacitados en dicha área para el adecuado manejo del sistema.3. Mantener el o los sistema(s) anteriores en funcionamiento.
Control asociado	<ol style="list-style-type: none">1. Se han propuesto alternativas viables para que los Gerentes garanticen la continuidad de los funcionarios capacitados2. Se ha recomendado que se “apaguen” los sistemas actuales una vez el SGFT salga en productivo
Probabilidad de ocurrencia	Baja

3.5.2 Análisis de Sensibilidad

Es una técnica de medición de riesgos que al ser aplicada a los flujos de caja o valores de mercado de ciertos activos y pasivos de la institución, nos muestra la variación en porcentajes sobre el efecto que tiene en ciertos valores de ingreso fijo.

Para ejemplificar esta herramienta, se considera el caso de aplicación en un proyecto empresarial relacionado con el ramo inmobiliario. Una de las tareas importantes en el proceso de definición del proyecto, es el diseño del producto en base a las necesidades del mercado; en esta etapa, es necesario considerar las características de los

productos que la competencia ofrece y obtener un producto ganador, es decir, un producto el cual tenga características superiores a la competencia lo cual facilitará su desplazamiento, sin embargo, este análisis desde el punto de vista mercadológico carece de la componente financiera, podemos llegar al diseño de un producto ganador pero puede que éste no sea rentable. Aquí es donde un análisis de sensibilidad es de mucha utilidad.

El proceso de diseño de cualquier producto es multidisciplinario, durante este proceso, el análisis financiero o de rentabilidad del producto es imprescindible. Para el caso del ramo inmobiliario, es necesario analizar variables como los m2 de construcción, m2 de terreno, costo por m2 de construcción, costo por m2 de terreno y gastos indirectos, lo anterior nos debe llevar a maximizar la rentabilidad del proyecto, es decir, del producto diseñado. Este análisis se puede representar con el siguiente modelo:

Análisis de Sensibilidad

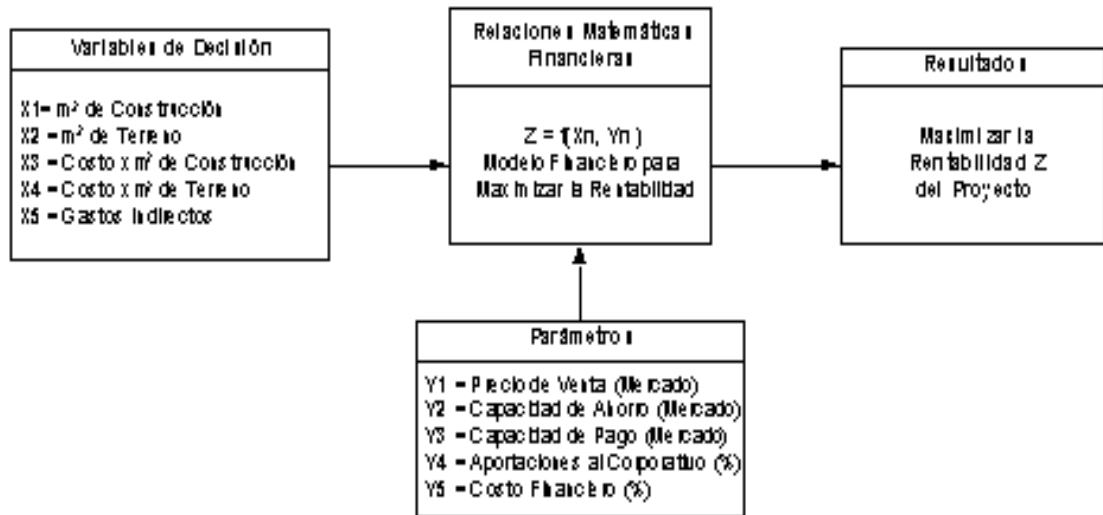


Fig. 1 Modelo para maximizar la rentabilidad de un proyecto inmobiliario

Adaptado de Turban, E., Aronson, J. *Decision Support Systems and Intelligent Systems* Prentice Hall, Upper Saddle River, N. J., 2001

3.5.3 Capital en Riesgo

Se determina calculando el capital mínimo que habría que asignar a una posición para no entrar en quiebra en caso de producirse la máxima pérdida estimada, sin embargo, dado que la posición puede incurrir en pérdidas potenciales, es necesario asignar un capital que proteja la posición de la quiebra.

Para comprender, a manera general, esta herramienta se puede mencionar que los fondos de capital de riesgo, canalizan grandes sumas de dinero hacia nuevos negocios de alto riesgo y alta rentabilidad, poniendo a disposición de una nueva generación de emprendedores suficiente cantidad de dinero como para enfrentarse a empresas ya existentes. Existen diferentes tipos de inversores de riesgo, que han actuado en start-ups en la actualidad:

- a. Semilla: Pequeños capitales de riesgo que se utilizan para hacer “germinar” un proyecto innovador desde sus comienzos. Riesgo muy elevado.
- b. Venture Capital: Capitales de riesgo que se aportan en las primeras etapas del desarrollo de un emprendimiento. Buscan una rentabilidad cercana al 50%, con una maduración de entre 5 y 7 años.

3.6 PROCESO CONTINUO DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

Actualmente existen continuos cambios tecnológicos, económicos, organizacionales, legales, etc., que implican riesgos y que repercuten en situaciones complejas y sustanciales en toda empresa.

Por lo tanto, con el objetivo de alcanzar una adecuada administración de riesgos es de vital importancia contar con un proceso continuo de evaluación de los mismos, el cual permita monitorear todas las áreas operativas, proporcionando señales de alerta oportunas que detecten situaciones de riesgo y sean acordes a la fluidez con que debe procesarse la información.

Siendo así, un adecuado proceso continuo de evaluación de riesgos debe contar con los siguientes pasos:

- a. Proceso de análisis,
- b. Análisis de riesgos,
- c. Comunicación de resultados e ideas para mejorar los procesos, e
- d. Implementar soluciones.

Los pasos anteriores giran alrededor del entorno del gobierno corporativo de la empresa, el cual está constituido por accionistas, clientes, proveedores, inversores, auditores internos y externos y competidores que estén inmersos en el proceso del negocio.

Esta situación es la que influye en el grado de riesgo que se va a tener en la información de la empresa y que le es útil para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que en este proceso continuo de evaluación de riesgos, el análisis que se efectúe, debe contemplar lo siguiente:

- a. Identificación de objetivos de Control, e
- b. Identificación de riesgos importantes.

3.7 DETERMINACIÓN DE LA EXTENSIÓN DEL RIESGO

Para conocer y determinar el alcance que tendrá el riesgo en las actividades de una empresa, se debe definir el impacto potencial que tendrá sobre las mismas. Se debe determinar con certeza todas aquellas áreas en donde la ocurrencia del riesgo sea más latente y predecible para evitar o prevenir cualquier contingencia que afecte considerablemente a la entidad.

Actualmente existen diversas maneras de poder medir el alcance de los riesgos, como por ejemplo, una distribución de frecuencias muestra la manera como los rendimientos de algún activo o portafolios de activos se han comportado en el pasado.

“Para estar en la posibilidad de medir el riesgo operativo y calcular una suerte de valor en riesgo (VaR) operativo, es necesario modelar el grado de severidad de la pérdida esperada, asumiendo que los factores de riesgos son estables.” (9:208)

Como en riesgo de mercado, es posible determinar algunos factores de riesgos operativos que deben ser entendidos en términos de su histograma de frecuencias y, por tanto, de su distribución de probabilidad.

“Basados en datos históricos, los analistas de riesgos deben inferir cuál es la curva de distribución de probabilidad más adecuada. Existen dos tipos de distribución de probabilidad a utilizar:

- a. Distribuciones empíricas: utilizan la distribución de frecuencias con base en datos históricos reales. Se asemeja al método de simulación histórica, es decir, no requiere algún tipo de distribución de probabilidad específica.
- b. Distribuciones paramétricas: utilizan una distribución de probabilidad ya establecida, tales como la distribución exponencial, de Poisson, Beta, binomial o de Weibull, las cuales contienen fuertes supuestos matemáticos en el comportamiento de los factores de riesgo. Estas distribuciones deben ser consideradas si los datos se aproximan a alguna de estas distribuciones, y, sobre todo, la experiencia debe sugerir la aplicación de alguna de ellas, de acuerdo con el problema específico de que se trate.” (9:208)

En general se requieren cuatro pasos para seleccionar y parametrizar una distribución de probabilidad:

- a. Construir un histograma de frecuencia de los eventos o impactos que se han registrado en un proceso,
- b. Identificar las distribuciones de probabilidad que son candidatas a aplicarse, de acuerdo con la forma que tenga el histograma de frecuencias,
- c. Estimar los parámetros de la distribución, y
- d. Aplicar alguna prueba estadística de bondad de ajuste.

3.8 PROCESO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN UN GOBIERNO CORPORATIVO

La naturaleza evolutiva del riesgo y las expectativas sobre su administración le están generando grandes presiones a las prácticas administrativas tradicionales. Históricamente, dentro de las organizaciones tanto públicas como privadas, la administración de riesgos tradicionalmente ha sido segmentada y manejada aparte en “silos”, es decir aisladamente. Esto se debe a varias razones, como la manera en que nuestra mente trata de resolver problemas, la estructura organizacional y el progreso en la práctica de la administración de riesgos. Hay claramente la tendencia a clasificar los riesgos en diferentes categorías, mutuamente excluyentes y esto parece ser el resultado de la forma en que subdividimos los problemas para manejarlos, la necesidad de asignar las tareas dentro de la estructura organizacional existente y el asumir el supuesto de que las consecuencias de un evento imprevisto estarán más o menos limitadas a una determinada área.

En la actualidad, el alcance de esos eventos imprevistos se extiende a múltiples áreas de la empresa y a sus interrelaciones entre riesgos bajo las categorías de operacionales, financieras y tecnológicas han sido pasados por alto, frecuentemente con resultados bastante adversos.

La administración de riesgos corporativos (empresariales) es una respuesta al manejo inadecuado que emplea el enfoque basado en silos, es decir en el aislamiento de las

exposiciones para administrar riesgos altamente interdependientes. A la disciplina de administración de riesgos empresarial también se le conoce como la administración estratégica de riesgos empresariales, por lo que se considera como un método más robusto de manejar los riesgos y las oportunidades, ya que es una mejor respuesta para esas exigencias de los negocios. La administración de riesgos corporativos fue diseñada para mejorar el desempeño de las empresas, este nuevo enfoque por el cual se manejan los riesgos de una manera coordinada e integrada a través de toda la organización.

Este enfoque es un gran avance en el pensamiento empresarial, ya que pretende establecer una metodología para el crecimiento continuo, con un tratamiento maduro y la evolución de la profesión de la administración de riesgos, ya que se establece un manejo estructurado y disciplinado hacia los riesgos. Al tratar de entender las interdependencias entre los riesgos, como se materializa el riesgo en un área de la empresa y como puede incrementarse el impacto de los riesgos en otra área de la organización. Por consecuencia esto también considera como la acción de mitigar el riesgo puede dirigirse a abarcar múltiples sectores de los negocios.

3.8.1 Evaluación del Ambiente Interno

3.8.1.1 Definición

“El Ambiente Interno abarca la estructura de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados. (5:9)

El ambiente interno tiene mucha relación con el ambiente de control y este, a su vez,

tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera como opera en la práctica. El ambiente de control está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad. Influye en la conciencia por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.

3.8.1.2 Factores del Ambiente Interno

El ambiente de control cubre los factores discutidos anteriormente. Si bien todos ellos son importantes, el momento en el cual cada uno es aplicado variará con la entidad. Por ejemplo, el director ejecutivo de la entidad con una pequeña fuerza de trabajo y con operaciones centralizadas puede no establecer líneas formales de responsabilidad y políticas de operación detalladas y puede, sin embargo, tener un ambiente interno apropiado.

3.8.1.2.1 Integridad y Valores Éticos

“Los objetivos de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicios de valor y estilos administrativos. Tales preferencias y juicios de valor trasladados a estándares de conducta, reflejan la integridad de los administradores y su comportamiento con los valores éticos.” (4:26)

Puesto que la buena reputación de una entidad se valora así, el estándar de conducta debe ir más allá del sólo cumplimiento de la ley. Para la buena reputación de las mejores compañías, la sociedad espera más que eso. La efectividad de los controles internos no puede elevarse por encima de la integridad y de los valores éticos de la

gente que los crea, administra y monitorea. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente interno, y afectan el diseño, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Como lo concibe la Treadway Commission: “un clima ético corporativo fuerte en todos los niveles es vital para el bienestar de la corporación, de todos sus componentes, y del público en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control, y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los más elaborados sistemas de control.”

3.8.1.2.2 Proporcionar y Comunicar Orientación Moral

“La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización es el ejemplo. La gente imita a sus líderes. A los empleados les gusta desarrollar las mismas actitudes acerca de lo que es correcto y equivocado –y respecto del control interno- como se actúa en la alta administración.” (4:27)

Presentar un buen ejemplo no es sencillo. La jerarquía debe comunicar verbalmente a los empleados los valores y los estándares de comportamiento de la entidad. Hace algunos años un estudio concluyó que un código formal de conducta corporativa es un método ampliamente usado para comunicar a los empleados las expectativas acerca de deberes e integridad. Los códigos orientan una variedad de sucesos de comportamiento, tales como integridad y ética, conflictos de interés, pagos ilegales, revelaciones de escándalos en la industria de defensa, muchas compañías han adoptado tales códigos en años recientes, junto con los necesarios canales de comunicación y monitoreo.

3.8.2 Establecimiento de Objetivos

3.8.2.1 Definición:

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.” (5:19)

3.8.2.2 Objetivos Estratégicos:

“Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considerar sus implicaciones.” (5:19)

Los objetivos estratégicos son la base sobre la cual descansa todo proyecto o proceso desarrollado en cualquier entidad. Estos objetivos son los puntos de meta hacia donde desea llegar la empresa para poder consolidarse. Estos deben de representar la misión y el propósito principal que como institución se está manejando.

Como ejemplo del establecimiento de objetivos estratégicos, se presenta el de un banco regional que consideró sus opciones para mejorar los servicios al cliente, identificando tres estrategias:

- a. Extender su red de oficinas hacia nuevas áreas que se correspondían con su grupo demográfico objetivo.
- b. Reducir la red de oficinas al 50% de su tamaño actual, reforzando de manera significativa sus servicios de internet y de atención telefónica.
- c. Mantener la red de oficinas y subcontratar las operaciones por internet y de atención telefónica a una compañía de menor costo en un país extranjero.

Al estudiar la opción C con respecto a la visión del banco, que incluía la contribución a las comunidades en que operaba, se consideró incoherente con ella, debido a la pérdida de puestos de trabajo que supondría. Por tanto, la dirección se centró en las operaciones A y B.

3.8.2.3 Objetivos Relacionados

“Los objetivos al nivel de la empresa están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub objetivos establecidos, por ejemplo, en las diversas actividades de ventas, producción, ingeniería e infraestructura.” (5:20)

Como lo indica el párrafo anterior, los objetivos relacionados son los que se desprenden del o los objetivos estratégicos. Estos son los que se definen como los pasos a seguir para alcanzar el o los objetivos estratégicos. Al alcanzar un objetivo relacionado, se estará cumpliendo con acercarse al objetivo o los objetivos estratégicos definidos.

A modo de ejemplificar la vinculación de la misión de una empresa con sus objetivos estratégicos, estrategias y otros objetivos relacionados, se presenta el caso de un hospital, como sigue:

- a. Misión:** Proporcionar a escala local una asistencia sanitaria de calidad, accesible y asequible.
- b. Objetivo estratégico:** Ser el mayor o el segundo mayor proveedor de servicios completos de asistencia sanitaria en mercados metropolitanos de tamaño medio.
- c. Estrategias:** 1) Alinearse con hospitales independientes en los mercados objetivo en los cuales no tengan presencia en la actualidad; 2) Adquirir centros de atención médica de alta calidad y bajo rendimiento en mercados objetivo allí donde sea posible. En caso contrario, considerar programas menores de

modernización y reconstrucción.

- d. Otros objetivos relacionados:** 1) Iniciar el diálogo con la dirección de los diez principales hospitales de bajo rendimiento y negociar acuerdos con dos de ellos este año; 2) Instalación de sistemas de base en instalaciones nuevas, para proporcionar informes de gestión sobre medidas claves de rendimiento, con análisis de excepciones y tendencias, en los cuatro últimos días laborales de cada mes; 3) Establecer una oficina de cumplimiento con unos estatutos, liderazgo y plantilla centralizados para dar soporte a las unidades locales.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, los objetivos relacionados van de la mano con los objetivos estratégicos o con la estrategia previamente definida. Cada uno de los objetivos relacionados servirá para poder cumplir con la consecución de los objetivos de la entidad.

3.8.3 Identificación de Eventos

3.8.3.1 Definición:

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.” (5:29)

Según el párrafo anterior, una adecuada identificación de eventos es la base del éxito en cuanto a la administración de riesgos se refiere. Si una empresa logra detectar de

manera oportuna los eventos con impacto negativo, podrá implementar estrategias o herramientas que permitan evitar o reducir el riesgo. Así mismo, si la empresa logra detectar los eventos que afecten de manera positiva sus operaciones, se encontrará con oportunidades de desarrollar potencialmente sus actividades. Es por ello que es importante efectuar un análisis adecuado de los eventos que puedan afectar las operaciones de una entidad.

3.8.3.2 Vinculación de Eventos y Objetivos

En algunas circunstancias, la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico es razonablemente sencilla, como se ilustrará en el ejemplo. En dicho ejemplo se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia al riesgo asociada y la unidad de medición. En este caso, la dirección determinó que el incremento de los niveles de plantilla y el mantenimiento de los gastos de personal eran dos objetivos operativos.

Ejemplo de identificación de eventos:

- a. Misión: Ser el fabricante líder de productos de calidad para el hogar en las regiones en las que se operan.
- b. Objetivo estratégico: Estar entre los líderes de ventas de producto a nuestros minoristas.
- c. Otros objetivos relacionados: 1) Reclutar a 180 nuevos empleados cualificados en el conjunto de todas las divisiones de fabricación, con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la plantilla. 2) Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido.
- d. Unidad de medida de los objetivos: 1) Número de nuevos empleados cualificados contratados. 2) Gastos de personal por cada unidad monetaria de pedido.
- e. Tolerancia: 1) 165 – 200 nuevos empleados cualificados. 2) Gastos de personal por cada unidad de pedido entre el 20 % y el 23 %.

- f. Eventos/Riesgos posibles e impacto relacionado: 1) Incremento inesperado del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de más ofertas personales de las esperadas, lo que redundaría en un exceso de plantilla. 2) Recalentamiento inesperado del mercado de trabajo, que provocaría la aceptación de menos ofertas personales de las esperadas, lo que implicaría un nivel de plantilla insuficiente. 3) Descripciones inadecuadas de necesidades/calificaciones, de las que podría derivarse la contratación de personal no cualificado.

En otras circunstancias, la identificación de riesgos no resulta inmediatamente evidente, por lo que se emplean diversas técnicas.

3.8.3.3 Técnicas de Identificación de Eventos

“La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo. . . Las técnicas de identificación de eventos se basan tanto en el pasado como en el futuro.” (5:30)

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

3.8.3.3.1 Inventario de Eventos

Las direcciones utilizan listados de eventos posibles comunes a un sector o área funcional específica. Estos listados se elaboran por el personal de la entidad o bien son listas externas genéricas y se utilizan, por ejemplo, con relación a un proyecto, proceso o actividad determinada, pudiendo resultar útiles a la hora de asegurar una visión coherente con otras actividades similares de la organización. Cuando se trata de

listados generados externamente, el inventario se revisa y somete a mejoras, adaptando su contenido a las circunstancias de la entidad, para presentar una mejor relación con los riesgos de la organización y ser consecuentes con el lenguaje común de la administración de riesgos corporativos de la entidad.

Se presenta un ejemplo relacionado a iniciar un proyecto de desarrollo de software, en donde la empresa revisa un inventario de riesgos genéricos a los proyectos de este tipo. Dicho inventario constituye una manera útil de aprovechar el conocimiento acumulado por otras personas sobre el riesgo experimentado en esta área. Teniendo en cuenta que este inventario incluye riesgos propios de empresas de diferentes características, la dirección considera el efecto de estos riesgos en sus propias circunstancias específicas.

3.8.3.3.2 Entrevistas

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

A continuación se ilustra el orden de una entrevista centrada en los objetivos de una unidad de negocio.

- a. Orden de la entrevista:** 1) Introducción. 2) Proporcionar antecedentes sobre el proyecto y el proceso de la entrevista. 3) Confirmar el puesto, formación y responsabilidades del entrevistado. 4) Confirmar que ha recibido y leído el material de apoyo proporcionado.
- b. Estrategias y objetivos:** 1) Identificar los objetivos principales dentro de la unidad de negocio/división del entrevistado. 2) Determinar cómo dichos objetivos se alinean con la estrategia y objetivos de la entidad y les dan soporte

a los mismos. Identificar la unidad de medida para cada objetivo y sus relativas metas establecidas.

3.8.3.3.3 Principales Indicadores de Eventos e Indicadores de Alarma

Los principales indicadores de eventos, a menudo denominados principales indicadores de riesgo, son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor reconocimiento de los riesgos potenciales, tales como el precio del combustible, la rotación de las cuentas de valores de los inversores y el tráfico de un sitio de internet. Para resultar útiles, los principales indicadores de riesgo deben estar disponibles para la dirección de manera oportuna, lo que, dependiendo de la información, puede implicar una frecuencia diaria, semanal, mensual o en tiempo real.

“Los indicadores de alarma se centran habitualmente en operaciones diarias y se emiten, sobre la base de excepciones, cuando se sobrepasa un umbral preestablecido. Las empresas poseen a menudo indicadores de alarma establecidos en unidades de negocio o departamentos. Estos indicadores, para ser eficaces, deben establecer el momento en que deberá informarse a los directivos partiendo del tiempo necesario para poner en marcha una acción.” (5:37)

Un ejemplo de indicadores de riesgo y alarma es el que sigue:

- a. Descripción del objetivo de la unidad de negocio:** Desarrollar una campaña promocional del producto en una cadena de supermercados de la región.
- b. Medición:** Número de unidades vendidas al mes por establecimiento.
- c. Objetivo y tolerancia:** 1,000 unidades de producto nuevo vendidas al mes por establecimiento durante la campaña promocional. La tolerancia sería de 900 a 1,250 unidades vendidas al mes por establecimiento.
- d. Evento posible:** La confianza del consumidor disminuye provocando reducciones en las compras de productos de la empresa.

- e. **Principal indicador:** Indicadores de confianza del consumidor.
- f. **Indicadores de alarma para la unidad de negocio:** El nivel de confianza del consumidor desciende más de un 5%.

A través del ejemplo anterior, partiendo de la definición del objetivo de la unidad de negocio, de manera simple se puede observar como se deben de definir el evento que posiblemente afecte el objetivo definido y como se debe de presentar el principal indicador de dicho evento. Esta herramienta es útil ya que presenta cada una de las partes de manera sincronizada.

3.8.4 Evaluación de Riesgos

3.8.4.1 Definición:

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.” (5:45)

3.8.4.2 Riesgo Inherente y Residual:

“El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.” (5:45)

Este riesgo, como su nombre lo indica, es inherente, esta presente en cada actividad o proceso que efectúa cualquier entidad. De no tomar las medidas adecuadas para mitigarlo, probablemente se estará ante un evento que afecte de manera potencial la consecución de los objetivos estratégicos y relacionados.

Un ejemplo de la evaluación de riesgos inherentes, incluyendo la vinculación de riesgos a objetivos se ilustra a continuación:

- a. Objetivo de operaciones:** Contratar a 180 nuevos empleados calificados para todas las divisiones de fabricación, con el fin de responder a la demanda de los clientes sin sobrecargar la plantilla.
- b. Unidad de medición de los objetivos:** Número de nuevos empleados calificados contratados.
- c. Tolerancia:** 165 – 200 nuevos empleados calificados, con unos gastos de personal entre el 20% y 23% de cada unidad monetaria de pedido.
- d. Evaluación de Riesgos inherentes:** 1) Número insuficiente de candidatos disponibles con una probabilidad del 20% y un impacto en la reducción del 10% en la contratación (18 puestos sin ocupar). 2) Filtros principales demasiado estrictos para cada candidato con una probabilidad del 30% y un impacto en la reducción del 5% en la contratación debido a criterios mal definidos para selección de candidatos (9 puestos sin ocupar).

“El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.” (5:46)

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

En el siguiente ejemplo, la dirección evalúa el riesgo inherente a las variaciones en los tipos de cambio de divisas extranjeras, en función de su efecto en los ingresos generados por las operaciones de la empresa en el extranjero. En este caso, la dirección consideró la cobertura ante el tipo de cambio como una respuesta al riesgo y volvió a evaluar el índice de riesgo permanente tras los efectos de esta cobertura. El resultado se ilustra como sigue:

- a. Objetivo de operaciones:** Ingresos de explotación en operaciones en el extranjero de USD \$ 100 millones.
- b. Unidad de medición:** Variación en los ingresos de explotación en operaciones en el extranjero.
- c. Riesgo:** La fluctuación en el tipo de cambio afecta de manera adversa a los ingresos de explotación en operaciones en el extranjero.
- d. Tolerancia al riesgo:** La variación aceptable es de +/- 10,000,000
- e. Evaluación de riesgos inherentes y residuales:** 1) El tipo de cambio sube un punto porcentual en 90 días, para la evaluación de riesgos inherentes existe una probabilidad del 10% y un impacto de 5,000,000 y en la evaluación de riesgos residuales la probabilidad y el impacto son iguales al no dar respuesta o actuar ante el riesgo. 2) El tipo de cambio sube 1,5 puntos porcentuales en 90 días, para la evaluación de riesgos inherentes la probabilidad es del 4% y un impacto de 10,000,000 y en la evaluación de riesgos residuales la probabilidad es la misma pero el impacto baja a 5,000,000. Lo anterior se logra obteniendo instrumentos de cobertura frente a variaciones en el tipo de cambio para limitar el impacto.

3.8.4.3 Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas

“La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención

y análisis de ellos no resulte eficaz por su costo. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.” (5:47)

3.8.4.3.1 Técnicas Cualitativas

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

En el primer cuadro se ilustra una escala de la probabilidad de acontecimientos que afectan a operaciones informáticas. En el segundo cuadro, se clasifica una gama de posibles impactos relevantes al riesgo de vertido de materiales peligrosos.

Cuadro 6:

Clasificación de la Probabilidad de riesgos que afectan a las operaciones informáticas

Nivel	Descripción	Probabilidad de Suceso	de Riesgo
1	Muy probable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante períodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionada con un tercero requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

Cuadro 7:

Clasificación del impacto de riesgos de vertido de materiales peligrosos

Objetivo: Mantener los materiales peligrosos de acuerdo con las normativas regionales y estatales.

Riesgo: Vertido no planificado de material peligroso.

Unidad de medición: Horas productivas perdidas, costes de contención, etc.

Nivel	Impacto relativo	Mediciones
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none">• Ningún incidente reseñable.• Pérdida mínima de horas productivas.• Ninguna lesión.
2	Leve	<ul style="list-style-type: none">• 1 – 2 incidentes reseñables.• Contención de los materiales realizada in situ por la plantilla.• Efecto inferior al 5% de las horas productivas diarias.• Ninguna lesión o lesiones leves.
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none">• Varios incidentes reseñables.• Contención del material in situ con apoyo externo.• Efecto entre el 5% y el 20% de las horas productivas diarias.• Tratamiento médico ambulatorio requerido.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

3.8.4.3.2 Técnicas Cuantitativas

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

- a. **Técnicas probabilísticas:** Las técnicas de este tipo miden la probabilidad y el impacto de un determinado número de resultados basándose en premisas del comportamiento de los eventos en forma de distribución estadística. Las

técnicas probabilísticas incluyen modelos en riesgo (incluyendo los de valor en riesgo, flujo de caja en riesgo y beneficios en riesgo), la evaluación de eventos con pérdidas asociadas y el análisis retrospectivo.

- b. Técnicas no probabilísticas:** Las técnicas no probabilísticas se emplean para cuantificar el impacto de un posible evento sobre hipótesis de distribuciones estadísticas. De este modo, estas técnicas requieren, por parte de la dirección, la determinación por separado de esta probabilidad. Algunas técnicas no probabilísticas ampliamente utilizadas son el análisis de sensibilidad, el análisis de escenarios y las pruebas de tolerancia a situaciones límite.

3.8.4.3.3 Presentación de Evaluaciones de Riesgos

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

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

monetarios o porcentuales y con un intervalo de confianza especificado, por ejemplo, del 95% o el 99%.

3.8.5 Respuesta a los Riesgos

3.8.5.1 Resumen

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 costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado.

En esta parte, se ilustran algunas de las técnicas empleadas en la respuesta al riesgo. Se incluyen ejemplos de técnicas empleadas en la evaluación de alternativas de respuesta con relación a las tolerancias al riesgo, la evaluación de costos y beneficios de cada una de ellas y la consideración de la perspectiva de cartera.

3.8.5.2 Respuestas a los Riesgos: Evitar, Reducir, Compartir y Aceptar

Para los riesgos significativos, una entidad considera típicamente las respuestas posibles dentro de una gama de opciones de respuesta. En el cuadro 8 se presentan ejemplos de respuesta al riesgo en las categorías correspondientes: Evitar, distribuir, mitigar y aceptar dicho riesgo.

Cuadro 8:
Respuestas a los riesgos según tipos posible

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las ofertas de productos. • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocios eficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

Una vez completadas las acciones de respuesta al riesgo, la dirección posee una visión de los riesgos y respuestas individuales, así como de su alineación con las tolerancias asociadas.

3.8.5.3 Consideración de Respuestas al Riesgo

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual. En el siguiente ejemplo, se ilustra el enfoque empleado por una empresa.

Cuadro 9:

Efecto de la respuesta al riesgo en el riesgo residual

Objetivo estratégico: Expandir las ofertas de productos relativas a la comida saludable para gatos.

Objetivo de operaciones: Generar USD \$ 30 millones de ingresos en el año 1 a través de la introducción de un nuevo producto para “gatos sanos”.

Unidad de medición: Ingresos por los nuevos productos.

Tolerancia al riesgo: 25 – 35 millones en nuevos ingresos.

	Riesgo Inherente			Riesgo Residual	
Riesgo	Probabilidad	Impacto en los ingresos por el nuevo producto	Alternativas de respuesta al riesgo	Probabilidad	Impacto
Un competidor sale al mercado en primer lugar	40 %	(10,000,000)	Proporcionar fondos adicionales a las divisiones de I&D y producción para salir al mercado en los próximos 90 días.	20%	Un 15% menos de ingresos por los nuevos productos (4,500,000).
			No adoptar ninguna acción específica para ser el primero en salir al mercado.	40 %	(10,000,000)

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

Para determinados riesgos, la dirección puede confiar en múltiples técnicas para reducir el riesgo residual general hasta situarlo dentro de las tolerancias al riesgo.

3.8.5.4 Costos y Beneficios

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de costo directo o indirecto que se debe sopesar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el costo inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el costo de mantener la respuesta de manera continua. Los costos y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente, empleando normalmente una unidad de medida coherente con la empleada para establecer el objetivo y las tolerancias al riesgo relacionadas.

El siguiente ejemplo muestra lo anterior:

“Un proveedor de la industria del automóvil fabrica módulos de suspensión de aluminio. Este proveedor mantiene una relación muy estrecha con un fabricante de equipo original (OEM), generándose la mayor parte de los ingresos a través de él. Este OEM revisa normalmente su demanda prevista en una media de un 20 %, siempre en la parte final del ciclo, creando un alto grado de incertidumbre en las actividades de producción y planificación del proveedor. Si el OEM no revisase la demanda de forma exhaustiva en la fase final del ciclo, el proveedor podría mejorar la utilización de la planta incrementando la fabricación de productos para otros clientes, aumentando de este modo la rentabilidad. El proveedor aspira a optimizar la programación y planificación de capacidades para conseguir una medida mensual del 95 % en la utilización de la planta. La dirección evaluó el riesgo más significativo implícito en este objetivo, es decir, el alto nivel de incertidumbre en la demanda actual del OEM, estimando los costos y beneficios de las siguientes respuestas al riesgo:

- a. **Aceptar:** Absorber el costo de tener que responder a cambios tardíos en la demanda del OEM y considerar en qué medida se pueden producir y vender productos a otros clientes dentro de las limitaciones impuestas por la relación con el OEM.

- b. Evitar:** Finalizar la relación con el OEM y establecer relaciones con nuevos clientes que ofrezcan una demanda más estable.
- c. Distribuir:** Negociar una revisión del contrato actual que estipule una cláusula de cantidad mínima a pagar para asegurar una cierta tasa de rendimiento.
- d. Mitigar:** Poner en marcha un sistema de predicción más sofisticado que analice los factores externos (por ejemplo, información pública sobre presupuestos de los clientes, inventarios de fabricantes y concesionarios) y los factores internos (historial de pedidos de distintas fuentes) para realizar mejores proyecciones de la demanda de todos los clientes.

En el ejemplo anterior se detallan los riesgos a los cuáles esta supeditada la organización en mención, pero a la vez se presentan las medidas a aplicar por la administración para poder lidiar con dichos riesgos. En el caso de la “Aceptación del Riesgo” la empresa se está preparando para una posible baja de la demanda de su principal cliente por lo que considera entablar relaciones comerciales con otros clientes del medio. Respecto a “Evitar el Riesgo” la entidad considera que es mejor contar con más clientes adicionales que finalizar la relación comercial con el cliente principal con el propósito de mantenerse en equilibrio. En cuanto a la “Distribución del Riesgo” la empresa busca la manera de administrar adecuadamente el riesgo en estudio revisando los contratos o documentos necesarios para negociar las cláusulas a pagar. Y al final, para “Mitigar el Riesgo” la empresa ha decidido que es importante establecer procedimientos y herramientas adecuadas para administrar adecuadamente la demanda.

3.8.6 Actividades de Control

3.8.6.1 Definición:

“Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los

riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.” (4:59)

Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento.

3.8.6.2 Tipos de Actividades de Control

Se han propuesto muchas descripciones diferentes de los distintos tipos de actividades de control, incluyendo controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos. Las actividades de control pueden ser descritas para objetivos de control especificados, tales como asegurar que el procesamiento de datos sea completo, exacto. Le siguen ciertas actividades de control comúnmente desempeñadas por el personal en varios niveles en las organizaciones. Se presentan para ilustrar el rango y la variedad de actividades de control, no para sugerir una categorización particular.

3.8.6.2.1 Revisiones de Alto Nivel

Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual frente a presupuestos, pronósticos, períodos anteriores y competidores. Las iniciativas principales se rastrean –tales como arremetidas de mercadeo, mejoramiento de procesos de producción y programas para contener o reducir costos- a fin de medir la extensión en la cual los

objetivos están siendo logrados, la implementación de planes es monitoreada para el desarrollo, alianzas conjuntas con o sin financiación, de nuevos productos. Las acciones administrativas que se realizan y los consiguientes informes representan actividades de control.

3.8.6.2.2 Funciones Directas o Actividades Administrativas:

Los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño. Un administrador responsable por los créditos de consumo de un banco revisa los informes por sucursal, región y tipo de préstamos (colateral), verificando sumas e identificando tendencias, y relacionando resultados con estadísticas económicas y objetivos. A su turno, los administradores de sucursales reciben datos sobre nuevos negocios de parte de los ejecutivos de préstamos y segmentos de clientes locales. Los administradores de sucursales se centran solamente en el cumplimiento de hechos, por ejemplo, revisando los informes requeridos por los reguladores sobre depósitos nuevos bajo cantidades especificadas. Las conciliaciones se hacen entre los flujos de caja diario frente a las posiciones netas reportadas centralmente para transferencias e inversiones nocturnas.

3.8.6.2.3 Procesamiento de Información

Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y autorización de las transacciones. Los datos que ingresan están sujetos a chequeos o a cotejarse con los archivos de control. La orden de un cliente, por ejemplo, es aceptada solamente por referencia de un archivo de clientes aprobados y a un límite de crédito. Las secuencias numéricas de las transacciones son para dar razón de ello. Los archivos totales se comparan y concilian con los balances de prueba y con las cuentas de control. Las excepciones reciben seguimiento especial por parte del personal de oficina, y se informa a los supervisores cuando sea necesario. El desarrollo de sistemas

nuevos y de cambios frente a los actuales es controlado, tanto en el acceso de datos, archivos y programas.

3.8.6.3 Controles Generales

“Los controles generales incluyen comúnmente los controles sobre las operaciones del centro de datos, la adquisición y mantenimiento del software del sistema, las seguridades de acceso, y el desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones del sistema. Esos controles aplican a todos los sistemas, mainframe, minicomputadores y ambientes de computación de usuario final.

3.8.7 Información y Comunicación

3.8.7.1 Introducción

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.” (5:85)

En esta parte del informe se ilustra el modo en que se obtiene y fluye la información en una organización y cómo ésta se utiliza y presenta para apoyar la administración de

riesgos corporativos. También se dan a conocer técnicas que facilitan la comunicación y apoyan a una gestión eficaz de riesgos corporativos.

3.8.7.2 Información

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

La información, tanto si procede de fuentes externas como internas, se recopila y analiza para establecer la estrategia y los objetivos, identificar eventos, analizar riesgos, determinar respuestas a ellos y, en general, llevar a cabo la gestión de riesgos corporativos y otras actividades de gestión.

3.8.7.2.1 Sistemas Estratégicos e Integrados

“El diseño de una arquitectura de sistemas de información y la adquisición de la tecnología son aspectos importantes de la estrategia de una entidad y las decisiones respecto a la tecnología pueden resultar críticas para lograr los objetivos.” (5:88)

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

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

En determinadas organizaciones, la información es gestionada de manera independiente por cada unidad o función, mientras que otras poseen sistemas integrados.

3.8.7.2.2 Integración con las Operaciones

Muchas organizaciones poseen infraestructuras informáticas de elevada complejidad, desarrolladas a lo largo del tiempo para apoyar a los objetivos operativos, de control de gestión y cumplimiento. En muchos casos, la información generada por estos sistemas en el curso normal del negocio está integrada en el proceso de gestión de riesgos corporativos. La gráfica No. 10 ilustra el modo en que se utiliza la información en la gestión de riesgos corporativos como parte inherente de los procesos de negocios e integrada con ellos. En este caso, el proceso de ventas, los elementos enumerados bajo los títulos de componentes sólo incluyen algunos ejemplos de información relevante.

3.8.7.2.3 Profundidad y Oportunidad de la Información

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

Muchas organizaciones han establecido un enfoque estructurado de la gestión de la información, lo que permite a la dirección identificar el valor de ésta, clasificarla en categorías por su importancia y desarrollar procesos eficaces y adecuadas herramientas y métodos para la recolección, almacenamiento y distribución de los datos.

3.8.7.3 Comunicación

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

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

Cuadro 10

Comunicación de la Filosofía de la Gestión de Riesgos

1. La dirección comenta los riesgos y las respuestas al riesgo asociadas en sesiones informativas periódicas con los empleados.
2. De manera periódica, la dirección informa sobre los riesgos al nivel de entidad mediante comunicaciones a los empleados.
3. Las políticas, estándares y procedimientos de gestión de riesgos corporativos se facilitan cuando se identifiquen nuevos acontecimientos.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

Junto con los flujos de información en sentido descendente, los canales ascendentes de comunicación deberían permitir al personal comunicar información sobre riesgos en las unidades de negocio, procesos o departamentos funcionales. El siguiente cuadro incluye un ejemplo de instrumentos para la comunicación de dicha información.

Cuadro 11
Vías de Comunicación

1. Difusión a través de correos electrónicos.
2. Difusión a través de correos de voz.
3. Boletines corporativos.
4. Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.
5. Cartas del consejero delegado.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

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

“En algunas circunstancias resulta necesario disponer de líneas independientes de comunicación como mecanismo a prueba de fallos, por si los canales habituales no fuesen operativos.” (5:100)

Para los casos en los que los canales habituales de comunicación no resulten eficaces o adecuados, muchas organizaciones establecen para sus empleados canales complementarios de comunicación. Estos canales, que pueden denominarse programas de “llamada de alerta” o “línea de cuestiones éticas”, pueden ser voluntarios o bien obligatorios de acuerdo con la ley.

3.8.8 Supervisión

3.8.8.1 Introducción

“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.” (5:103)

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.

3.8.8.2 Actividades de Supervisión Permanente

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

Cuadro 12

Ejemplos de actividades de supervisión permanente

<ul style="list-style-type: none">• La dirección revisa informes de indicadores claves de actividad del negocio, tales como datos resumidos de nuevas ventas o sobre la posición de liquidez e información sobre la cartera de pedidos atrasados, márgenes brutos y otras estadísticas claves financieras y operativas.
<ul style="list-style-type: none">• La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
<ul style="list-style-type: none">• La dirección revisa el rendimiento, comparándolo con los límites establecidos para los índices de riesgo, como es el caso de tasas de error aceptables, artículos en tránsito, partidas en conciliación, balances de riesgo en divisa extranjera o índice de riesgo equivalente.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

3.8.8.3 Evaluaciones Independientes

Aunque los procedimientos de seguimiento permanente normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la administración de riesgos corporativos, puede resultar provechoso echar un nuevo vistazo de vez en cuando, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

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

3.8.8.4 Revisiones de Auditoría Interna

El departamento de Auditoría Interna proporciona una evaluación de los riesgos y actividades de control de una unidad de negocio, proceso o departamento. Estas evaluaciones proveen de una perspectiva objetiva sobre cualquiera de los componentes de la gestión de riesgos corporativos o sobre todos ellos, desde el ámbito interno de la empresa hasta la supervisión.

En algunos casos, se presta especial atención a la identificación de riesgos, el análisis de probabilidad e impacto, la respuesta al riesgo, las actividades de control y la información y comunicación. La auditoría interna, basada en el conocimiento del negocio, puede estar en posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de riesgos corporativos, lo que podría tener en cuenta su revisión y comprobación de la información relevante.

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

3.8.8.5 El Proceso de Evaluación

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

Un enfoque metódico proporciona una base sólida para la evaluación. Se utilizan los más diversos enfoques y técnicas, en general dependiendo de las circunstancias de la empresa y la naturaleza y alcance de la evaluación a realizar. El cuadro que precede ilustra el enfoque básico de una empresa.

Cuadro 13
Pasos a seguir en una evaluación independiente

Planificación
<ul style="list-style-type: none"> • Definir los objetivos y alcance de la evaluación. • Acordar un plan de evaluación.
Ejecución
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio/proceso. • Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad/proceso. • Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos. • Analizar resultados en comparación con los estándares de auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario. • Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable. • Revisar y validar los resultados con el personal adecuado.
Generación de informes y acciones correctivas
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar los resultados con la dirección de la unidad de negocio/proceso y con otros directivos, según corresponda. • Obtener comentarios y planes de corrección por parte de la dirección de la unidad/proceso de negocio. • Incorporar la retroalimentación de la dirección al informe final de la evaluación.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

3.8.8.6 Documentación

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

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

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

- a. Organigramas,
- b. Descripción de papeles, autoridad y responsabilidades claves,
- c. Manuales de políticas,
- d. Procedimientos operativos,
- e. Diagramas de flujo del proceso,
- f. Controles relevantes y sus responsabilidades asociadas,
- g. Indicadores claves de rendimiento,
- h. Riesgos claves identificados, y
- i. Mediciones claves del riesgo.

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de evaluación que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las

políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados.

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

- a. Proporcionar una “pista de auditoría” de las evaluaciones y pruebas del equipo de evaluación,
- b. Comunicar los resultados de la evaluación – observaciones, conclusiones y recomendaciones,
- c. Facilitar la revisión por parte del personal de supervisión,
- d. Facilitar las evaluaciones en períodos posteriores,
- e. Identificar y comunicar problemas más amplios,
- f. Identificar papeles y responsabilidades individuales en el proceso de evaluación, y
- g. Completar la documentación existente sobre gestión de riesgos corporativos, cuando se considere insuficiente.

3.8.8.7 Informe de Deficiencias

“Todas las deficiencias identificadas de gestión de riesgos corporativos que afectan a la capacidad de la entidad para desarrollar e implantar su estrategia y establecer y alcanzar sus objetivos deberían comunicarse a quienes se encuentran en posición de tomar las medidas necesarias.” (5:110)

Algunas empresas han desarrollado pautas en lo que respecta a las personas a las que deben comunicarse las deficiencias, como se ilustra en el siguiente cuadro:

Cuadro 14

Pautas de comunicación de deficiencias

<ul style="list-style-type: none">• Las deficiencias se comunican a las personas directamente responsables de alcanzar los objetivos de negocio afectados por dicha deficiencia.
<ul style="list-style-type: none">• Las deficiencias se comunican a la persona directamente responsable de la actividad y a una persona que se encuentre en un nivel al menos inmediatamente superior.
<ul style="list-style-type: none">• Existen canales alternativos de comunicación para la comunicación de información sensible, como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas.
<ul style="list-style-type: none">• Determinados tipos específicos de deficiencias se comunican directamente a niveles directivos más altos.
<ul style="list-style-type: none">• Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicarse al consejo de administración o a un comité específico del consejo.
<ul style="list-style-type: none">• La información relativa a las acciones correctoras emprendidas o que deban iniciarse se traslada de vuelta al personal relevante implicado en el proceso de comunicación.

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

Nuevamente como ejemplo, otra empresa estableció criterios para decidir qué deficiencias debían ser comunicadas a la alta dirección y, dependiendo de su importancia, al consejo de administración, como se indica a continuación:

- a. Un impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros,
- b. Un acto ilegal o inadecuado,
- c. Una pérdida significativa de activos,
- d. Un fracaso en la consecución de objetivos clave,
- e. Un efecto negativo en la reputación de la entidad, y
- f. Una generación de informes externos inadecuados.

3.8.8.8 Referencia Técnica: NIA 315 – Entendimiento de la Entidad y su entorno y Evaluación de Riesgos de representación errónea de Importancia Relativa

Tal y como se indicó en el Marco teórico de la presente investigación, según la norma tiene como “propósito establecer normas y proporcionar guías para obtener un entendimiento de la entidad y su entorno, incluyendo **control interno**, y para evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa en una auditoría de estados financieros.” (14:262)

A primera vista, esta norma se relaciona con la administración de riesgos en cualquier empresa, claro está, la misma fue redactada para ser considerada en la evaluación de los riesgos y errores de la información de la empresa por tal razón, es importante que el auditor sepa distinguir y determinar con certeza los riesgos que afectan a la institución en cuanto a su control interno.

Tal y como lo indica la norma, se “requiere que el auditor entienda aspectos especificados de la entidad y su entorno, y componentes de su control interno, para identificar y evaluar los riesgos de representación errónea de importancia relativa.” (14:262)

En otras palabras, el auditor debe obtener una comprensión de la entidad y de su ambiente incluido el control interno que sea suficiente para identificar y evaluar los riesgos de errores significativos en los estados contables debido a fraudes o simplemente errores y que sea suficiente para diseñar y ejecutar los procedimientos de auditoría apropiados.

Cabe mencionar que hay que establecer que esta norma básicamente está destinada a la observación de los riesgos que afectan la información financiera de la empresa. Por supuesto, esta es una función primordial del control interno ya que, uno de los

objetivos principales de este es que la información financiera de la empresa esté libre de errores u omisiones, por lo tanto es de vital importancia para el auditor interno cumplir con las aseveraciones de esta norma y así, al momento de que se efectúe una auditoría externa, la información financiera presentada esté libre de errores y represente fehacientemente la situación de la entidad a una fecha y a un período determinado.

Entre los procedimientos que el auditor debería ejecutar para obtener el conocimiento a que se alude más arriba, se encuentran la indagación oral a la dirección y otros funcionarios del ente, la revisión analítica preliminar y la observación e inspección. Todos estos aspectos deben ser discutidos por el auditor con su equipo de trabajo.

Esta norma es muy detallada y se refiere muy explícitamente a todos los pasos que debe dar el auditor para cumplir con este importante cometido. En particular, la graduación de los riesgos observados, los controles de la entidad para mitigar esos riesgos y los procedimientos de auditoría que diseñará para obtener suficiente seguridad en su opinión sobre los estados contables objeto del examen.

3.8.8.9 La Ley Sarbanes-Oxley y la Evaluación del Control Interno

“La Ley Sarbanes-Oxley, promulgada el 30 de julio de 2002, introduce importantes modificaciones en la regulación de los mercados de valores en Estados Unidos. En la Sección 404 acerca de la evaluación de los controles internos por parte de la dirección, la ley dispone que la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) fije reglas para que, junto con cada informe anual de estados financieros, las empresas emitan un informe de control interno que (1) declare la responsabilidad de la dirección para establecer y mantener una adecuada estructura de control interno y procedimientos para la emisión de los estados financieros, y (2) contenga una evaluación, a la fecha de la finalización del año fiscal, de la eficacia de la estructura y de los procedimientos de control interno mencionados. Con respecto a la evaluación de control interno

requerida, la firma de auditores externos certificará e informará sobre la declaración hecha por la dirección.” (16:4)

La reglamentación final de la SEC, efectiva desde el pasado 14 de agosto, dispone que el informe de control interno deberá incluir, además de los puntos mencionados, una declaración identificando el marco utilizado por la dirección para evaluar la eficacia del control interno de la empresa sobre los estados financieros, y una declaración de que el auditor externo ha certificado la declaración de la dirección acerca de dicho control interno. Bajo las nuevas reglas, se requiere que la empresa presente la certificación del auditor externo como parte del informe anual. Además, se agrega el requisito de que la dirección evalúe cualquier cambio en el control interno ocurrido durante cada trimestre fiscal que haya afectado o pudiera haber afectado en forma significativa el control interno sobre los estados financieros. La SEC determina que la dirección no puede llegar a la conclusión de que el control interno sobre los estados financieros es eficaz si hay una o más debilidades de control interno significativas.

La reglamentación adopta una definición de **“control interno sobre los estados financieros”** la que, aún sin coincidir totalmente, se ha buscado que sea consistente con la definición de **control interno** del Informe COSO.

Para la implementación de las nuevas medidas mencionadas se establece un calendario que varía según el tamaño de la empresa. El primer grupo, formado por empresas con una capitalización por encima de los 75 millones de dólares, deberá presentar el informe de control interno comenzando en el año fiscal que finalice a partir del 15 de junio de 2004, mientras que el segundo grupo, compuesto de empresas más pequeñas, deberá hacerlo para los años fiscales que finalicen a partir del 15 de abril de 2005.

3.8.9 Roles y Responsabilidades

3.8.9.1 Introducción

“Todo el personal de una entidad tiene alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. El consejero delegado es responsable en último lugar y debería asumir su “titularidad”. Otros directivos apoyan la filosofía de gestión de riesgos, promocionan el cumplimiento del riesgo aceptado y gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad, en coherencia con las tolerancias al riesgo. Otras personas son responsables de desarrollar la gestión de riesgos corporativos según las directivas y protocolos establecidos. El consejo de administración proporciona una importante supervisión de dicha gestión. Algunos terceros facilitan a menudo información útil para llevarla a cabo, aunque no sean responsables de su eficacia.” (4:72)

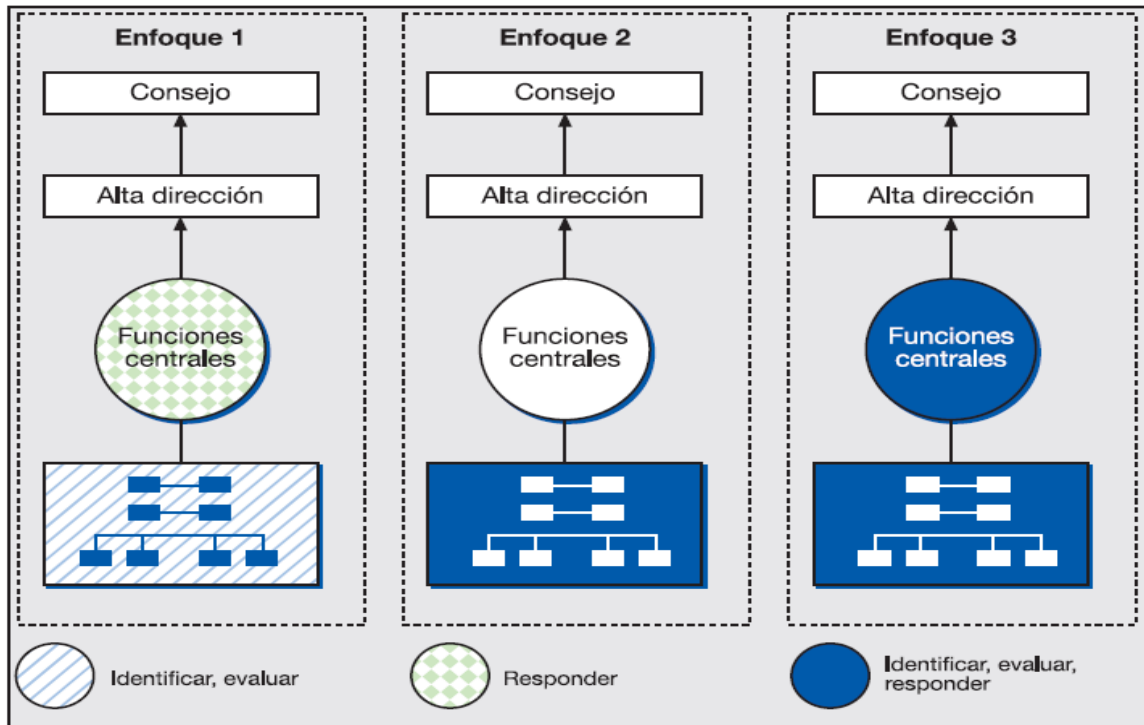
En esta parte se ilustran distintos enfoques organizativos para la asignación de papeles y responsabilidad en la administración de riesgos en un gobierno corporativo y proporciona pautas sobre cuáles deben ser dichos papeles y responsabilidades en los casos del consejo de administración y sus comités relevantes, el consejero delegado, el director de riesgos, el director de una unidad de negocio y el director de auditoría interna (que es la parte que más nos interesa).

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

La figura que a continuación se presentará, representa tres enfoques, cada uno de ellos con un grado diferente de centralización de papeles y responsabilidades para identificar, evaluar, responder y generar informes de riesgos.

Gráfica 6

Enfoques organizativos



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado, COSO, 2004.

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

El enfoque 2 representa un modelo en que la identificación de eventos, la evaluación

de riesgos, la respuesta a ellos, las actividades de control y la generación de informes son responsabilidad principal de las líneas de negocio. Los servicios centrales están implicados en la supervisión del proceso y también podrían poseer un papel amplio en la generación de informes.

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

En el caso que nos ocupa, el enfoque ideal para una empresa comercial importadora de muebles de madera sería el número 1, ya que derivado de las unidades de negocio que presenta es conveniente que las decisiones sobre las medidas a tomar para mitigar los riesgos que afectan a la entidad sean definidas por la dirección general.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

LA PARTICIPACIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR EN LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN EL GOBIERNO CORPORATIVO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA IMPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA

4.1 ANTECEDENTES

La empresa “Importadora de Muebles, S. A.” tiene como objetivo de negocio el crecimiento y expansión comercial a nivel nacional, a través de la apertura de una o más tiendas en los departamentos más importantes de la República de Guatemala. Para ello, solicita el apoyo y colaboración del Comité de Auditoría.

De acuerdo a los lineamientos y herramientas planteadas en los capítulos del I al III, evaluar y administrar los riesgos en un Gobierno Corporativo es un proceso que permite identificar adecuadamente los riesgos y, principalmente, establecer respuestas oportunas a los mismos. Por tal razón y, teniendo presente que la empresa “Importadora de Muebles, S. A.” adoptó el Marco Integrado de Gestión de Riesgos Corporativos y que usted es el Auditor Interno de la compañía, se le solicita efectuar un análisis y evaluación operativa y general de los riesgos y eventos potenciales que pudieran obstruir el logro de los objetivos de la empresa “Importadora de Muebles, S. A.”

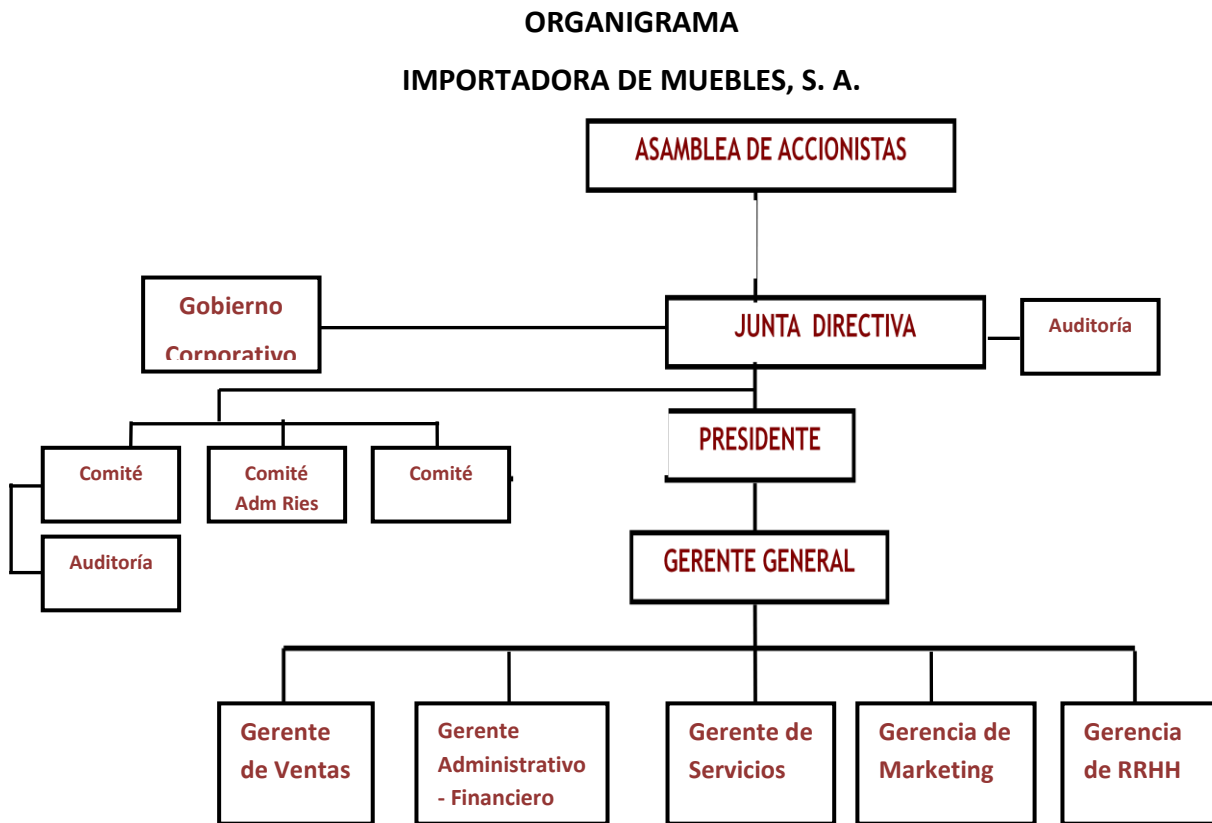
4.2 PROCESO DE EVALUACIÓN

Como Auditor Interno, se presentó con el Consejo de Administración de la compañía para comenzar con el trabajo de evaluación y administración de riesgos. En este proceso se realizaron una serie de actividades, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- Solicitud del Organigrama de la empresa “Importadora de Muebles, S. A.”
- Reunión con el Consejo de Administración

- Conocimiento del proceso de administración de riesgos
- Presentación con los Directores de los Departamentos o Gerencias
- Requerimientos de planes estratégicos
- Solicitud de documentación e información para completar la evaluación.

El Organigrama de la empresa “Importadora de Muebles, S. A.” es el siguiente:



Fuente: Elaboración propia, Noviembre 2009.

Posterior a obtener el Organigrama general de la empresa, se presenta la información financiera al 31 de diciembre de 2008, tal información es la que sigue:

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Cifras expresadas en Quetzales)

ACTIVO

No Corriente

Equipo de Computación	170,000.00	
Mobiliario y Equipo	130,000.00	
Vehículos	250,000.00	
Depreciaciones Acumuladas	<u>(170,480.00)</u>	379,520.00

Corriente

Inventario de Muebles para Oficina	150,000.00	
Inventario de Muebles para Dormitorios	250,000.00	
Inventario de Muebles para Cocina – Comedor	125,000.00	
Inventario de Muebles para Sala	155,000.00	
Cuentas por Cobrar	122,500.00	
Reserva para Cuentas Incobrables	<u>(3,675.00)</u>	118,825.00
Caja y Bancos	<u>500,000.00</u>	1,298,825.00

TOTAL DEL ACTIVO

1,678,345.00

PASIVO Y PATRIMONIO NETO

Capital y Reservas

Capital Autorizado, suscrito y pagado	180,000.00	
Utilidades Retenidas	545,146.00	
Ganancia del Período	110,550.00	
Reserva Legal	<u>75,449.00</u>	911,145.00

Pasivo No Corriente

Préstamos Bancarios	<u>450,000.00</u>	450,000.00
---------------------	-------------------	------------

Pasivo Corriente

Proveedores	250,000.00	
Impuestos por Pagar	<u>67,200.00</u>	317,200.00

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO

1,678,345.00

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008
(Cifras expresadas en Quetzales)

		%
INGRESOS	5,542,169.50	%
Ingresos por Ventas	5,655,275.00	
Devoluciones sobre Ventas	<u>(113,105.50)</u>	
COSTO DE VENTAS	2,238,219.00	0.40
Inventario Inicial	405,000.00	
Compra de Mercadería	2,012,324.00	
Gastos sobre Compra de Mercadería	500,895.00	
Inventario Final	<u>(680,000.00)</u>	
MARGEN BRUTO EN VENTAS	3,303,950.50	0.60
GASTOS DE OPERACIÓN	3,019,801.00	0.54
Gastos de Venta	1,685,234.00	
Gastos de Administración	<u>1,334,567.00</u>	
GANANCIA EN OPERACIÓN	284,149.50	0.05
OTROS GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS	132,087.97	
Otros Gastos	175,956.50	
Otros Productos	<u>(43,868.53)</u>	
GANANCIA ANTES DE IMPUESTO	152,061.53	0.03
Impuesto sobre la Renta	<u>35,984.03</u>	
GANANCIA DESPUES DE IMPUESTO	116,077.50	
Reserva Legal	<u>5,527.50</u>	
RESULTADO DEL PERIODO	<u>110,550.00</u>	0.02

Para desarrollar el proyecto, es necesario que la empresa defina su declaración de filosofía de gestión de riesgos. Para este caso, la empresa Importadora de Muebles, S. A. presenta su filosofía de Administración de Riesgos como sigue:

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
DECLARACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE RIESGOS
GUATEMALA, 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Derivado del crecimiento y expansión económica, nuestra organización precisa un enfoque detallado en lo relacionado a la administración de riesgos corporativos, que permita una reflexión y análisis estratégicos amplios, integrando al mismo tiempo valores y creencias fundamentales. Para ello, deseamos que la administración de riesgos corporativos se convierta en nuestra base de desarrollo y crecimiento comercial a nivel nacional.

La base fundamental de nuestro proyecto de administración de riesgos para el proceso de expansión comercial es una estrategia de gestión que respete las necesidades y aspiraciones definidas para el proyecto. Dicha estrategia proporciona un modelo interactivo de información del riesgo, que facilita el flujo de información y hace énfasis en la comunicación a través de toda la entidad. Este tipo de proceso proporciona información acerca de las necesidades y expectativas de todos los involucrados, con el fin de mejorar continuamente nuestra estrategia de riesgo a escala empresarial para alcanzar los objetivos propuestos.

Para asegurarnos que cumplimos esta estrategia, el programa de gestión de riesgos dota a la empresa con las herramientas y procedimientos que nos permitan superar las barreras que se opongan a los esfuerzos por superar las expectativas. Comprendiendo que el riesgo y el control son tareas propias de todos, el personal identifica de manera proactiva, más eficiente y económica, el riesgo implícito en la entrega de productos y servicios al mercado.

El programa implementado de gestión de riesgos permitirá ver el problema desde varias perspectivas, a fin no sólo de identificar actividades para mitigar riesgos, sino también anticiparnos a posibles oportunidades y actuar sobre ellas.

Otro punto importante de nuestra organización consiste en mantener un respeto e integridad frente a nuestros empleados, clientes y grupos de interés. Al incorporar el programa en mención a nuestras prácticas empresariales diarias y al hacer operativas las medidas de rendimiento relacionadas, la administración de riesgos nos asegura que mantenemos los estándares éticos más elevados siguiendo nuestros valores fundamentales para alcanzar los objetivos propuestos.

Adicional a la información proporcionada por la entidad, se tuvo una entrevista con Eddy Pérez (Gerente General) en donde indicaba que debido al análisis realizado por la administración, consideran para el presente proyecto de expansión comercial la evaluación y administración de riesgos en el área de la administración y logística para la importación, esto debido a problemas económicos en los países de origen de los productos y a que existe una probabilidad de no poder abastecer las tiendas que se establezcan en el territorio nacional y aún más preocupante, no poder contar con un inventario que satisfaga la demanda de los clientes en forma oportuna.

En el área de Mercadeo y Ventas a cargo de Ricardo Gutiérrez (Gerente de Ventas), la administración considera que el riesgo de que la propaganda y publicidad en medios escritos y radiales no impacte a los clientes es bajo ya que durante los últimos años han tenido éxito en ventas a pesar de no efectuar estudios de mercado con frecuencia, siendo su mayor preocupación el área de Inventarios ya que éstos están supeditados a sufrir cualquier eventualidad relacionada con alguna catástrofe natural o accidente provocado por incendios, destrucción de los muebles entre otros.

Por último, el Gerente Administrativo – Financiero, Roberto Flores informó que tiene confianza en su personal debido a la experiencia que han demostrado y a pesar de no contar con un manual de procedimientos contables estima que la ocurrencia de errores en la información financiera que obtiene del departamento de contabilidad es moderada, sin embargo, existe el riesgo de que se den errores importantes en la misma.

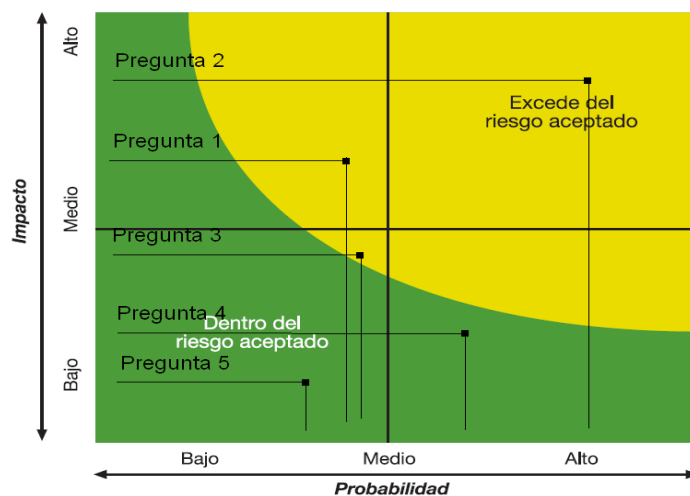
En referencia a la información proporcionada, la empresa presenta las consideraciones sobre el riesgo aceptado para poder efectuar la correcta evaluación y administración de los riesgos descritos, dicha información es la que sigue:

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
CONSIDERACIONES SOBRE EL RIESGO ACEPTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

1. ¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no? Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido a deterioro, obsolescencia o catástrofe naturales?
2. De acuerdo al capital invertido en el proyecto de expansión comercial, ¿está dispuesta la empresa a tolerar pérdidas o ganancias muy bajas en los primeros meses de puesto en marcha el mismo?
3. En relación a las ventas de los muebles, ¿la empresa estará debidamente preparada para soportar una baja considerable en cuánto a los ingresos? Por ejemplo, ¿la empresa podría subsistir con bajos ingresos para pago de costos y gastos durante un ejercicio contable?
4. Respecto a cuestiones de mercadeo y publicidad, ¿existen medidas que puedan salvaguardar el prestigio y el impacto en la población en el momento de que aparezca un competidor exigente en el ramo? Por ejemplo, ¿el departamento de ventas cuenta con planes específicos para mantener el nivel de ventas deseado?
5. ¿Está preparada la empresa para solventar ciertas contingencias o eventualidades que puedan surgir con terceros?

Derivado de los cuestionamientos anteriores, el riesgo aceptado debe de expresarse en términos de un “mapa de riesgo”. En este, cualquier riesgo residual significativo en la zona de color claro excede del riesgo aceptado, lo que requiere la puesta en marcha de acciones para reducir su probabilidad y/o impacto y situarlo dentro del riesgo aceptado.

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
MAPA DE RIESGOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008



De acuerdo a la gráfica anterior, existen dos puntos muy importantes en lo que respecta al nivel de riesgo aceptado por la entidad y que pueden afectar de manera considerable el proyecto en marcha.

Lo anterior indica que:

- 1) A pesar de que la tendencia está marcada durante los primeros meses de iniciado un proyecto, la empresa no está dispuesta a correr el riesgo de obtener pérdidas o ingresos muy por debajo de lo presupuestado, y
- 2) Las pérdidas en los inventarios de la compañía, es un aspecto que no están dispuestos a tolerar. Según la dirección, este aspecto puede mitigarse en parte si se establecen medidas adecuadas y de acuerdo a planes de seguros por robos y daños. De acuerdo a lo expuesto anteriormente y en relación a los objetivos de negocio planteados, se presenta a continuación un cuadro completo con los aspectos básicos de la misión definida, objetivos establecidos, riesgo aceptado y la tolerancia a dicho riesgo.

4.2.1 Planes y Estrategias de la Empresa para el Manejo de los Riesgos y Eventos Potenciales:

Luego de presentar el mapa de riesgos, como parte de la evaluación a efectuar, es necesario identificar los riesgos y eventos potenciales y para ello, la empresa proporciona sus planes estratégicos y los mismos son los siguientes:

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

La empresa Importadora de Muebles, Sociedad Anónima consideró sus opciones para crecer a nivel nacional en la comercialización de los muebles que importa, identificando tres estrategias:

- 1. Estrategia No. 1:**
Extender su red de tiendas a nivel nacional para comercializar los muebles que importa.
- 2. Estrategia No. 2:**
Establecer enlaces con distribuidores previamente autorizados que permita la comercialización de los muebles en los departamentos más importantes a nivel nacional.
- 3. Estrategia No. 3:**
Mantener la red de tiendas en la capital y subcontratar las operaciones existentes por internet y de atención telefónica para comercializar y distribuir los muebles importados.

Posterior a establecer los objetivos estratégicos, la administración se encarga de determinar los objetivos relacionados. Estos objetivos son complementarios y permiten alcanzar los objetivos principales.

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
VINCULACIÓN DE LA MISIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS OBJETIVOS
RELACIONADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Preparado por: José A. Gómez Fecha: 02/02/2009
Revisado por: Ricardo Gutiérrez Fecha: 06/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A. Fecha Revisión: 15/01/2009

Misión:

Ser el distribuidor número uno de muebles de madera importados de la más alta calidad a nivel nacional.

Objetivos estratégicos:

1. Ser el mayor o el segundo mayor proveedor de muebles de madera de la más alta calidad en el mercado nacional.
2. Figurar y sobresalir en términos de calidad de nuestros principales productos (muebles) importados.
3. Ser reconocidos en el mercado local como líderes en relación a la calidad, precio y distribución de nuestros productos.

Estrategias:

1. Alinearnos con entidades similares en el mercado y especialidad que nos identifica, la comercialización de muebles importados de la más alta calidad.
2. Adquirir o construir tiendas de distribución que llenen las expectativas de comercialización y venta de nuestro proyecto.
3. Poner en marcha programas de marketing muy bien definidos a medida que se vaya acercando la apertura de la primera tienda a nivel nacional.

Objetivos relacionados:

1. Iniciar el diálogo con la dirección de la compañía sobre los 3 departamentos más importantes a nivel nacional para empezar a negociar la apertura de una nueva tienda.
2. Fijar como objetivo la apertura de 3 tiendas, una en cada uno de los departamentos más importantes a nivel nacional y estructurar e implementar los medios de comercialización de los productos.
3. Identificar los gustos y preferencias de los clientes para impactar con la calidad y belleza de los muebles que se comercializarán.

4.2.2 Riesgos y Eventos Potenciales

Una de las herramientas a utilizar en el Proceso de Administración de Riesgos en un Gobierno Corporativo es el Inventario de Eventos, en este, se presentan a manera de resumen los riesgos identificados y detallados en la etapa de evaluación de la siguiente manera:

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA INVENTARIO DE RIESGOS Y EVENTOS POTENCIALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 02/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 06/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

Área de Administración y Logística para la Importación:

1. Respecto a la importación de los muebles de madera, existe el riesgo de que la comunicación entre los encargados de importación y los agentes aduanales sea inadecuada en relación con los planes, horarios y documentación que soporte el proceso de importación de los muebles, lo que provocaría el robo o extravío de la mercadería.
2. Es latente el riesgo de que al momento de que los muebles vayan a ser transportados a los departamentos de la república, éstos sufran cualquier tipo de eventualidades tales como: accidentes, asaltos por parte de bandas organizadas, y que los muebles sufran cualquier daño o desperfecto en su estructura. Esto afectaría considerablemente la calidad del producto.

Área de Mercadeo y Ventas:

3. En esta área, en primer lugar, se presenta el riesgo de que la información relacionada con los factores que puedan afectar las estrategias de mercadeo y ventas de la empresa sea inadecuada. Esto debido a un pobre análisis y estudio de investigación del mercado nacional, especialmente en los departamentos de la república.
4. Básicamente, el riesgo más importante a considerar es el de obtener información incompleta o inadecuada acerca del mercado en donde se van a establecer las tiendas, ya que por desconocimiento o descuido en este tema se pueden definir estrategias que no impacten en el gusto de los clientes y esto implicaría reducción de ingresos y desperdicio de costos.

Área de Información Financiera:

5. Respecto a esta área, también a considerarse importante, se analiza el riesgo de que la información financiera que se presente sobre el análisis y estudio de los costos y beneficios del proyecto de expansión comercial a nivel nacional no refleje de manera eficaz y oportuna los resultados deseados y por ende, la información de la empresa se vea afectada por sobrevaluaciones y subvaluaciones por lo que es importante enfocarse en este tema.

4.2.3 Vinculación de Factores y Eventos Posibles con el Objetivo de Negocio:

Posterior a definir e identificar los riesgos y eventos posibles, también es necesario efectuar la vinculación de los factores y eventos posibles con la misión de la empresa (o unidad de medición objetivo), para ello se efectúa el siguiente análisis:

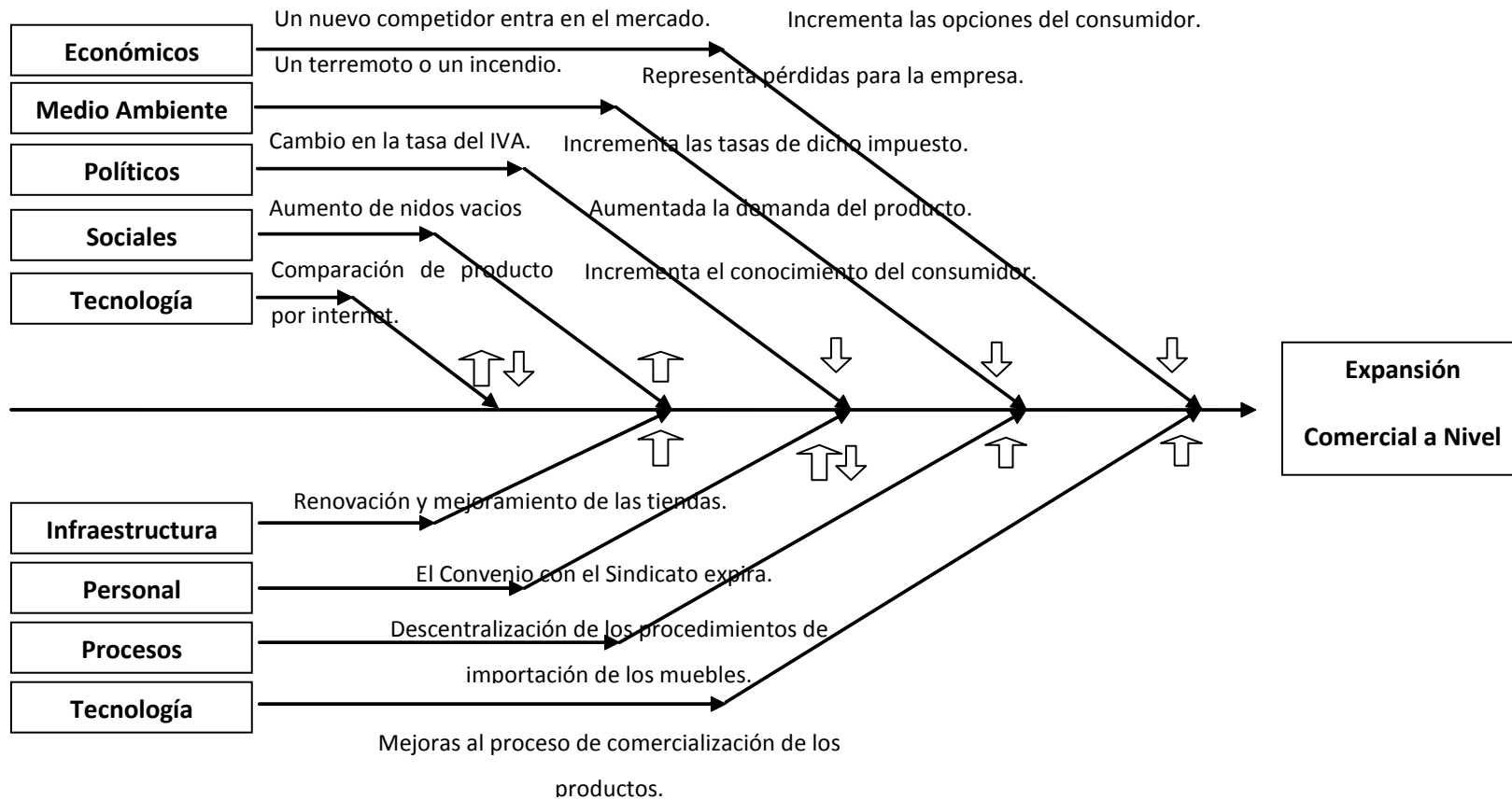
**IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
VINCULACIÓN DE FACTORES Y EVENTOS POSIBLES
CON LA UNIDAD DE MEDICIÓN OBJETIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

La empresa Importadora de Muebles, S. A. se dedica a la importación y venta de muebles de madera de la más alta calidad y aspira a expandirse con la apertura de establecimientos de venta a nivel nacional.

Pretende determinar qué factores y acontecimientos afectan a la demanda del producto y si es factible establecerse como distribuidor para los departamentos más importantes de la República de Guatemala.

El objetivo se muestra en el extremo derecho de la “espina dorsal”. Los eventos que afectan de manera positiva al logro del objetivo planteado se representan con una flecha que apunta hacia arriba, mientras que aquellos con un efecto negativo se muestran con una flecha hacia abajo. Los correspondientes factores internos y externos asociados a estos eventos se identifican en la parte izquierda.

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
VINCULACIÓN DE FACTORES Y EVENTOS POSIBLES CON LA UNIDAD DE MEDICIÓN OBJETIVO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008



Cómo se puede ver a través de la gráfica anterior, satisfactoriamente hay más factores positivos y que contribuyen a la empresa para que pueda alcanzar el objetivo principal del negocio que es expandirse a nivel nacional a través de la venta de los muebles que importa. Por lo tanto, el proyecto puede seguir su curso, claro está, atenuada a los riesgos detallados con anterioridad pero siguiendo la línea de acción establecida, el objetivo de negocio se alcanzará.

4.2.4 Medición y Cuantificación de Riesgos

Seguido de la identificación de los Riesgos y Eventos Potenciales, es necesario efectuar la medición y cuantificación de los mismos, por ello, el grupo de trabajo de Auditoría Interna es el encargado de presentar a la Administración cuáles son los principales indicadores de Riesgo y Alarma que le permitirán implementar respuestas y acciones inmediatas a los riesgos identificados.

Estos indicadores son mediciones cualitativas o cuantitativas que proporcionan un mayor conocimiento de los riesgos y eventos potenciales que pudieran afectar que la empresa pueda desarrollar el proyecto de expansión comercial.

De acuerdo a las pláticas sostenidas con los encargados de las áreas evaluadas, al diagnóstico presentado a la gerencia y de la identificación de los riesgos más importantes, se define el siguiente papel de trabajo en donde se detallan los riesgos o eventos posibles junto con su principal indicador de alarma y de ocurrencia,

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
PRINCIPALES INDICADORES DE RIESGO Y ALARMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 04/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 08/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

Descripción del Objetivo de la Unidad de Negocio	Medición	Objetivo y Tolerancia	Riesgo o Evento Posible	Principal Indicador	Indicador de Alarma para la Unidad de Negocio
Implementar medidas y controles, junto con los agentes de aduana, para evitar extravío o confusión en la importación de muebles.	Que todos los muebles importados en un pedido puedan ser internados y trasladados sin ningún problema.	Objetivo: Que todos los muebles entren en perfectas condiciones a las bodegas de la empresa. Tolerancia: 0 unidades extraviadas.	Al momento de que los muebles estén en la aduana, por el atraso en completar los documentos necesarios, los muebles puedan ser sustraídos por terceros.	Información de los encargados del área de importación y de los Agentes de Aduana sobre unidades extraviadas.	Inconsistencia entre el pedido realizado al proveedor y el número de unidades contadas en las bodegas de la empresa.
Procurar la seguridad y salvaguarda de los muebles que sean trasladados a los departamentos de la República.	Que todos los muebles que sean trasladados a los departamentos estén libres de cualquier eventualidad.	Objetivo: Que los muebles no sufran ningún daño, accidente o robo. Tolerancia: 0 unidades dañadas o robadas.	El riesgo latente es que durante el traslado de los muebles se presente un accidente o sean interceptados.	El nivel de delincuencia y estadísticas de asaltos de las carreteras a transitar.	Que en los últimos meses o días se estén presentando gran cantidad de atracos o accidentes en las carreteras más usadas.
Efectuar un análisis y estudio de mercado adecuado.	Que la información obtenida esté actualizada y presente las tendencias del mercado.	Objetivo: Conocer a profundidad las preferencias y demandas del mercado. Tolerancia: Identificación de la marca en el mercado.	Que la información recabada por la Gerencia de Ventas no cumpla las necesidades y requerimientos de la Administración.	Inconsistencia entre la realidad del mercado y la información presentada.	Desconocimiento del público sobre el nombre de la empresa y las marcas ofrecidas.

IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
PRINCIPALES INDICADORES DE RIESGO Y ALARMA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 04/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 08/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

Descripción del Objetivo de la Unidad de Negocio	Medición	Objetivo y Tolerancia	Riesgo o Evento Posible	Principal Indicador	Indicador de Alarma para la Unidad de Negocio
Desarrollar una campaña promocional de los muebles en cada departamento en estudio.	Número de Unidades vendidas al mes.	Objetivo: 100 unidades vendidas al mes durante la campaña promocional. Tolerancia: 90 – 150 unidades vendidas al mes.	Que la confianza del consumidor disminuya, provocando reducciones en las ventas.	Indicadores de confianza del consumidor.	El nivel de confianza del consumidor desciende más de un 5%.
Procurar la elaboración y presentación de Información Financiera libre de errores u omisiones importantes, cifras razonables y razones apegadas a la realidad de la empresa.	Número de errores u omisiones importantes que presente la información financiera de la empresa.	Objetivo: No se tolerará ningún tipo de error u omisión en la información financiera, más sin embargo se establece un límite de 5. Tolerancia: 3 a 7 errores u omisiones importantes.	Que la información financiera presente errores u omisiones importantes que sobrepasen el límite establecido y que afecten las cifras de los mismos.	Cifras y saldos sobrevaluados o subvaluados que presenten información irreal e inconsistente con el desarrollo del negocio.	Inconsistencia en las confirmaciones de saldos a través de las revisiones periódicas.

De acuerdo a lo conversado con el Gerente General de la entidad, a través de los papeles de trabajo anteriores, se podrá manejar y controlar de forma adecuada los riesgos que fueron identificados, por ello, adicional a esta información, se le presentan las actividades de control que como Auditor Interno considera necesarias y pueden implementarse como respuestas a dichos riesgos.

4.2.5 Matriz de Riesgos

De acuerdo a la información recabada a través de los documentos proporcionados y entrevistas con el personal de la empresa, se presenta la siguiente Matriz de los Riesgos más importantes considerados por la Administración de “Importadora de Muebles, S. A.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

MATRIZ DE RIESGOS

ÁREA: ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA PARA LA IMPORTACIÓN

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 10/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez - Gerente General

Fecha: 11/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

	Administración y Logística para la Importación	Valoración del Riesgo:	Moderado	Respuestas a los Riesgos
No.	Objetivos	Riesgos	Impacto del Riesgo	Actividades de Control
1	Asegurarse de que los muebles son recibidos en las aduanas, con la documentación completa para el pronto traslado a las bodegas.	Los planes y horarios de entrada no son informados adecuadamente .	Extravío de los muebles y pérdida de la inversión realizada.	Especificar, conjuntamente con los encargados y los agentes los planes y horarios en los cuales serán recibidos los muebles.
2	La documentación acerca de los muebles importados esté completa al momento de que sean recibidos.	Que la documentación esté incompleta.	Información incompleta y poco confiable de los costos y gastos efectuados.	Verificar con los encargados y proveedores de muebles la documentación que es necesaria para el ingreso de los muebles.
3	Salvaguardar la Mercadería recibida.	La seguridad física sea inadecuada.	Daños o accidentes que afecten los inventarios.	Mantener una constante seguridad física sobre el lugar de almacenamiento de los muebles.
4	Traslado de la aduana a las bodegas de las tiendas departamentales.	De robo, accidentes en el trayecto.	Riesgos de robo, accidentes y catástrofes naturales.	Estudiar la contratación de seguridad privada y de una póliza de seguro.
5	Stock adecuado de muebles de acuerdo a las demandas y necesidades de los clientes.	De calidad: Al presentar muebles con desperfectos o daños.	Devolución de los muebles vendidos y disgustos o llamadas de atención con los muebles ofrecidos.	Implementar medidas de control de los muebles, revisando su estructura y daños para considerar su reparo o desecho.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

MATRIZ DE RIESGOS

ÁREA: MERCADEO Y VENTAS

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 11/02/2009

Revisado por: Ricardo Gutiérrez – Gte. Ventas

Fecha: 12/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

	Mercadeo y Ventas	Valoración del Riesgo:	Alto	Respuestas a los Riesgos
No.	Objetivo	Riesgo	Impacto del Riesgo	Actividades de Control
1	Diseño de estrategias de mercadeo considerando la competencia y los negocios ambientales y otros factores que pueden influir en las actividades de mercadeo de la entidad y en cambios potenciales en esos factores.	Información inadecuada relacionada con los factores que pueden influir en las estrategias de mercadeo de la entidad.	Definición y diseño de estrategias de mercadeo inadecuadas que repercutirían en una baja en las ventas y desprestigio de la entidad.	1. Retención del personal experimentado en marketing en la entidad. 2. Conducir una investigación de mercados, comprobar y analizar la economía, los clientes y el rumbo de la competencia.
2	Identificar clientes potenciales que existen y desarrollar estrategias de mercadeo para influir en las decisiones de compra de las marcas de muebles que se distribuyen.	Información, acerca de los clientes, incoherente, incompleta o no disponible al igual que la información de la competencia.	Desconocimiento o poco conocimiento de la situación del mercado y la competencia lo que afectaría el desarrollo del negocio.	1. Evaluar la estrategia de los precios en el mercado comparándolos con los de la competencia. 2. Evaluar la efectividad de la publicidad y las promociones.
3	Implementación de las estrategias de mercadeo en una forma específica.	Que los vendedores se muestren indiferentes ante las estrategias de mercadeo.	Comunicación inadecuada de las estrategias de mercadeo dentro de la compañía.	1. Comunicar las estrategias de mercadeo a los vendedores. 2. Establecer programas de comisiones, bonificaciones, regalos por cumplimiento a las metas establecidas.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

MATRIZ DE RIESGOS

ÁREA: INFORMACIÓN FINANCIERA

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 12/02/2009

Revisado por: Roberto Flores – Gte. Financiero

Fecha: 12/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

	Información Financiera	Valoración del Riesgo:	Alto	Respuestas a los Riesgos
No.	Objetivo	Riesgo	Impacto del Riesgo	Actividades de Control
1	Generación de información financiera confiable y oportuna a la Junta Directiva y al Gobierno Corporativo	Operativo: Al presentar información financiera incorrecta por criterios contables diferentes a las normas contables vigentes o políticas establecidas por la Administración.	Presentación de saldos sobrevaluados en las cifras de los Estados Financieros o subvaluación de los renglones más importantes de la empresa como: inventarios, clientes y pasivos internos y externos.	Estructurar el departamento financiero con una adecuada segregación de funciones y un monitoreo en marcha con capacitación constante en temas financieros y fiscales.

4.3 COSTOS Y BENEFICIOS

Posterior a que, conjuntamente con la Administración, se establecieron las medidas y respuestas al riesgo a definir como Actividades de Control para mantener supervisados y controlados los riesgos, es necesario efectuar un análisis de costos y beneficios en relación a las respuestas y actividades de control a desarrollar, con el propósito de establecer si las mismas serán de beneficio para la entidad, par que de esta manera pueda satisfacer sus necesidades y lograr el objetivo de negocio.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

ÁREA: ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 15/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 15/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

No.	Riesgo	Respuesta al Riesgo	Costo	Beneficio
1	Los planes y horarios de entrada no son informados adecuadamente.	Especificar, conjuntamente con los encargados y los agentes los planes y horarios en los cuales serán recibidos los muebles.	De acuerdo a lo establecido, esto implicaría gastos en llamadas telefónicas, contratación de otro agente aduanal experimentado, pago adicional de honorarios y otros.	1. Adecuada comunicación entre los encargados del área y los agentes en cuanto a la recepción de los muebles. 2. Establecimiento de controles y supervisión permanente.
2	Que la documentación esté incompleta.	Verificar con los encargados y proveedores de muebles la documentación que es necesaria para el ingreso de los muebles.	Este costo está relacionado con el riesgo anterior ya que acá también se incurrirían en gastos por asesoramiento y capacitación a los encargados del área de importaciones.	1. Control permanente sobre la documentación a presentar para el ingreso de los muebles. 2. El personal estaría preparado para solventar cualquier emergencia.
3	La seguridad física sea inadecuada.	Mantener una constante seguridad física sobre el lugar de almacenamiento de los muebles.	Para este riesgo, el costo fundamental implicaría la compra de extinguidores, contratación de seguridad privada e implementación de controles en las bodegas.	1. Principalmente, se contaría con mayor seguridad y control en las bodegas de los muebles. 2. Se reduciría el nivel de tolerancia sobre los muebles dañados o extraviados.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

ÁREA: ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA PARA LA IMPORTACIÓN

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 15/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 15/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

No.	Riesgo	Respuesta al Riesgo	Costo	Beneficio
4	De robo, accidentes en el trayecto.	Estudiar la contratación de seguridad privada y de una póliza de seguro.	Estos costos también están relacionados al riesgo anterior pero acá, se especifica que la empresa deba de incurrir en gastos de seguridad privada y contratación de una póliza de seguro.	1. También se considera el beneficio de contar con un mayor control y seguridad en las bodegas pero, en este caso ante cualquier siniestro o accidente se contaría con una cobertura para disminuir los gastos. 2. Al contar con seguridad privada, existiría una confianza en cuanto al nivel de resguardo y control de los activos.
5	De calidad: Al presentar excesiva cantidad de muebles con desperfectos o daños.	Implementar medidas de control de calidad de los muebles, revisando su estructura y daños para considerar su reparo o desecho.	Los costos relacionados a este tema, tienen que ver con la implementación de medidas y herramientas de supervisión y control sobre los muebles que han sido importados, especialmente en la observación y detalle de la calidad de los muebles.	1. El mayor beneficio de estos controles sería que la calidad de los muebles que se ofrecen sería la más alta y sobre todo, la satisfacción de los clientes estará garantizada. 2. Se mantendría equilibrado el nivel de tolerancia sobre los muebles devueltos y la insatisfacción del cliente en cuanto a los muebles.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

ÁREA: MERCADEO Y VENTAS

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 15/02/2009

Revisado por: Ricardo Gutiérrez – Gte. Ventas

Fecha: 15/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

No.	Riesgo	Respuesta al Riesgo	Costo	Beneficio
1	Información inadecuada relacionada con los factores que pueden influir en las estrategias de mercadeo de la entidad.	1. Retención del personal experimentado en marketing en la entidad. 2. Conducir una investigación de mercados, comprobar y analizar la economía, los clientes y el rumbo de la competencia.	En relación a esta área y, especialmente a este elemento, se incurriría en los costos de realizar actividades de identificación de los empleados y de una adecuada investigación de mercados y clientes, lo que implicaría el incremento del presupuesto en el área de ventas.	1. Los empleados se sentirían identificados con los beneficios del proyecto de expansión comercial. 2. La información del mercado y la competencia se podría utilizar en beneficio de las estrategias de mercadeo y publicidad de la empresa, dando como resultado la adecuada colocación del nombre de la empresa y de la marca y calidad de los muebles.
2	Información, acerca de los clientes, incoherente, incompleta o no disponible al igual que la información de la competencia.	1. Evaluar la estrategia de los precios en el mercado comparándolos con los de la competencia. 2. Evaluar la efectividad de la publicidad y las promociones.	Los costos en este tema son muy especiales, ya que el adecuado estudio del nivel de precios en el mercado contribuiría en gran manera a la empresa y también, efectuar desembolsos para que las campañas de publicidad y promoción sean las mejores.	1. El principal beneficio está enfocado a posicionarse de forma adecuada, teniendo el conocimiento adecuado del nivel de precios del mercado para ofrecer una alternativa a los clientes. 2. El nombre y posición de la empresa sería identificado por los clientes y la demanda de nuestros productos aumentaría, con lo que el nivel de tolerancia en este aspecto también se mantendría equilibrado.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

ÁREA: MERCADEO Y VENTAS

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 15/02/2009

Revisado por: Ricardo Gutiérrez – Gte. Ventas

Fecha: 15/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

No.	Riesgo	Respuesta al Riesgo	Costo	Beneficio
3	Que los vendedores se muestren indiferentes ante las estrategias de mercadeo.	1. Comunicar las estrategias de mercadeo a los vendedores. 2. Establecer programas de comisiones, bonificaciones, regalos por cumplimiento a las metas establecidas.	Los costos más importantes para controlar el riesgo descrito consistirían en la definición de los premios a los empleados. Básicamente, el personal es el activo más importante con el que cuenta la compañía pero a la vez, la fuente de costos y gastos más grande del proceso comercial, por lo tanto, estos costos deberían de ser analizados y definidos cuidadosamente.	1. La adecuada comunicación y manejo de la información sobre las estrategias de mercadeo dentro de la entidad, permitiría estar al tanto de todos los movimientos que pretende efectuar la empresa. 2. Los empleados estarían enfocados en cumplir las metas y objetivos propuestos, permitiendo que las ventas, ingresos y nivel de tolerancia que se estableció, se mantenga equilibrado o en su caso, sufra de aumentos paulatinos que indicarían que el negocio va por buen camino y logrará establecerse como una empresa exitosa.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIOS

ÁREA: INFORMACIÓN FINANCIERA

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 15/02/2009

Revisado por: Roberto Flores – Gte. Financiero

Fecha: 15/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

No.	Riesgo	Respuesta al Riesgo	Costo	Beneficio
1	Operativo: Al presentar información financiera incorrecta por criterios contables diferentes a las normas contables vigentes o políticas establecidas por la Administración.	Estructurar el departamento financiero con una adecuada segregación de funciones y un monitoreo en marcha con capacitación constante en temas financieros y fiscales.	Los costos por capacitar y educar a los encargados del área financiera son costos muy impredecibles ya que si son debidamente aprovechados concederían muchos beneficios a la empresa pero en el caso de que sean vistos como una carga o una forma de salir de la rutina se estarían efectuando gastos innecesarios que pudieran haberse utilizado en otra área.	1. En primer lugar, el mayor beneficio sería el incremento de las capacidades e intelectos de los integrantes del área financiera. 2. Seguidamente, la información financiera procesada y presentada a la administración contendría un valor agregado puesto que el personal estaría más capacitado para identificar errores o eventualidades que afectarían la información. 3. La información financiera cumpliría con las características de eficaz, veraz y oportuna y sería de mucha utilidad para la toma de decisiones.

4.4 DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.:

De acuerdo a la información detallada con anterioridad y en base a los riesgos que afectarían considerablemente el proyecto de expansión comercial que fueron identificados, se presenta el siguiente diagnóstico general de la empresa Importadora de Muebles, S. A.:

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.

DIAGNÓSTICO FINAL

PROYECTO DE EXPANSIÓN COMERCIAL

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 16/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 16/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

De acuerdo a la información obtenida mediante el análisis de la situación general del proyecto y a través de las pláticas y reuniones sostenidas con los encargados de las áreas más importantes, se presentan cuáles son las Oportunidades que pueden convertirse en Fortalezas y cuáles son las Amenazas que constituyen Debilidades que presenta el proyecto de expansión comercial de la empresa Importadora de Muebles, S. A. al 31 de diciembre de 2008.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.
DIAGNÓSTICO FINAL
PROYECTO DE EXPANSIÓN COMERCIAL

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 16/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 16/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

Área: Administración y Logística para la Importación

Factores Externos:

1. De acuerdo a la normativa existente y a los controles y supervisión permanentes que efectúa la Administración Tributaria, existe la seguridad y confiabilidad absoluta sobre los procedimientos efectuados en la Aduana para el trámite de internación de los muebles.
2. Actualmente, las empresas encargadas de cumplir la función de intermediarios para los trámites correspondientes han estado capacitándose y preparándose de forma debida en cuanto a controles y procedimientos de aduana, esto con el objetivo de poder proporcionarnos información actualizada y oportuna de la papelería y documentos requeridos por las autoridades.
3. Por otro lado, y en relación con el tema del control y supervisión efectuados por la Administración Tributaria, se presenta el caso de que por cualquier eventualidad, no se permita el ingreso de la mercadería a territorio guatemalteco. Lo anterior, derivado de los atrasos en cuanto a la recepción de los documentos, datos incorrectos o cualquier otro asunto relacionado que no haya sido contemplado.
4. Una amenaza importante para esta área sería que los aranceles e impuestos a pagar sufran de algún incremento sustancial que afecte los costos y gastos de la empresa. También se presenta el riesgo de que los precios de los muebles a importar sufran un incremento considerable y que pueda repercutir en los presupuestos de la empresa.

Factores Internos:

1. En esta área, la empresa tiene la ventaja de que al dedicarse a la importación de mercadería para la venta, mantiene una comunicación constante con las personas encargadas de los trámites y procedimientos que se implementen en las aduanas, por lo tanto, el departamento encargado está preparado para poder solventar cualquier situación.
2. La empresa se identifica por mantener un control de calidad de sus productos muy alto. Esto con el propósito de ofrecer muebles de la más alta calidad a sus clientes y así, poder satisfacer sus necesidades y demandas.
3. Al momento de que la empresa contrate la seguridad privada e implemente la cobertura de una póliza de seguro, mantendrá un nivel de incertidumbre muy bajo, sabiendo de que sus valores están protegidos y custodiados para evitar que los sucesos de accidentes, robos o desastres naturales afecten sus costos.
4. Un elemento a considerar sería la implementación de capacitaciones y comunicaciones constantes con el departamento encargado de las importaciones, ya que de esta manera, la empresa mantendrá una comunicación constante y fluida en cuanto a los problemas y asuntos importantes que se presenten en cuanto a la importación de la mercadería.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.
DIAGNÓSTICO FINAL
PROYECTO DE EXPANSIÓN COMERCIAL

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 16/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 16/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

Área: Mercadeo y Ventas

Factores Externos:

1. De acuerdo a las experiencias y capacidades de la empresa a nivel central, se tiene la plena confianza de que al efectuar un adecuado estudio de mercadeo para conocer las demandas y necesidades de los clientes que residen en el interior de la república, los productos a ofrecer sean bien recibidos; esto derivado de la calidad de los muebles y a las campañas de publicidad y promoción que se desarrollarán.
2. Actualmente, en el interior de la república muchas personas se están dedicando a la construcción o compra de casa propia con lo que la posibilidad de impactar con la belleza y calidad de los muebles sea importante. También hay que considerar que la empresa mantiene la política de satisfacción al cliente, con lo que se lograría obtener el reconocimiento y recomendación de las personas que visiten las tiendas.
3. Un punto muy importante es que la empresa invierta en el desarrollo de promociones y publicidad que le permita posicionarse en el mercado nacional. Según estudios, la competencia efectúa gastos considerables en este rubro por lo que ha logrado permanecer estable y equilibrar sus ingresos para cubrir su presupuesto. Es importante efectuar estudios periódicos de la situación del mercado.
4. Según las investigaciones realizadas, el mercado de muebles a nivel nacional está bien posicionado ya que es constante la demanda de dichos productos, no solo por personas individuales sino también por distribuidores o intermediarios. Por lo tanto, es importante que la empresa establezca convenios y estrategias con los clientes y distribuidores de muebles.

Factores Internos:

1. Una de las ventajas que tiene la empresa en esta área es que le respalda la experiencia acumulada y el trato con proveedores extranjeros de calidad. La empresa está capacitada para atender de forma adecuada a sus clientes, asesorarlos en cuanto a la belleza y calidad de los muebles y presentar planes de cobro acordes a las capacidades de cada uno de ellos. Por lo tanto, establecer tiendas a nivel nacional sería un paso importante.
2. Otra ventaja, relacionada al proyecto, es que la empresa pretende establecerse como el mayor proveedor de muebles de madera por lo tanto, existe un objetivo definido y también, existen medidas y procedimientos encaminados a la consecución de dicho objetivo lo que permite estar al tanto de las estrategias de la competencia para poder anticiparse a los casos que se presenten.
3. Un punto a mejorar sería el desarrollar estudios de mercado de forma más periódica de lo que habitualmente se hace. Es importante señalar que al estar al tanto de la situación del mercado se podrán establecer medidas y herramientas más claras y específicas que permitan mantener bajo control la situación.
4. Como factores que impactarían la baja de las ventas pueden mencionarse: incumplimiento de los convenios con los clientes, restarle importancia a los estudios de mercadeo, mala comunicación entre los departamentos, etc.

IMPORTADORA DE MUEBLES, S. A.
DIAGNÓSTICO FINAL
PROYECTO DE EXPANSIÓN COMERCIAL

Preparado por: José A. Gómez

Fecha: 16/02/2009

Revisado por: Eddy Pérez – Gerente General

Fecha: 16/02/2009

Institución: Importadora de Muebles, S. A.

Fecha Revisión: 15/01/2009

Área: Información Financiera

Factores Externos:

1. En esta área, uno de los factores externos que pudieran contribuir a la presentación y razonabilidad de la Información Financiera de la Empresa sería la adaptabilidad y flexibilidad de las cifras y estados financieros a los cambios sustanciales que vayan dando tanto en la normativa nacional, normativa internacional y reglamentaciones aplicables.
2. Otro punto importante es el hecho de que los cambios y reformas que se den a las leyes aplicables para la presentación de Estados Financieros puedan ser fácilmente recibidos por el departamento Financiero, para ello, es necesario considerar el hecho de capacitar y educar constantemente a cada uno de los delegados de esta área para que puedan solventar dichos cambios sin ningún problema.
3. Un factor externo que pudiera afectar esta área sería que los Estados Financieros no sean entendidos por aquellas personas que quieran invertir o participar del desarrollo del negocio, en el caso del proyecto en mención, es importante que la información financiera cumpla con la característica de claridad para que no se pierda la oportunidad de hacer negocios importantes.
4. Un elemento a considerar por la administración es el hecho que los datos y cifras presentados sean verdaderos y razonables de acuerdo al giro normal del negocio. Como sabemos, la información generada es importante para los clientes, proveedores, empresarios, inversionistas y público en general y es importante observar y cumplir los lineamientos establecidos por las normas aplicables.

Factores Internos:

1. Un elemento de carácter interno y que es muy importante considerar es el que la empresa siempre se ha caracterizado por velar y respetar el adecuado apego a las leyes y normativas aplicables a la presentación de informes financieros, en este aspecto la empresa está debidamente preparada ya que las provisiones y estimaciones contables están elaboradas y presentadas de acuerdo a lo establecido en las leyes y normas aplicables.
2. Adicional al tema anterior, los controles implementados con anterioridad y los que se implementarán, permitirán que la confianza y certeza sobre la información procesada, generada y presentada por el departamento encargado satisfaga las necesidades primarias. Básicamente, la información financiera a utilizar tendrá el respaldo de los ejecutivos de la empresa y podrán ser utilizados para la toma de decisiones, en este caso, contribuirán a conseguir el objetivo del negocio.
3. Respecto al nivel de riesgo que se había estipulado, la empresa debe de estar consciente de que la contabilidad no es exacta más sin embargo, permite obtener resultados aproximados de los resultados del negocio. Por lo tanto, la empresa debe de mantener vigentes los controles internos necesarios e implementar aquellos que sean requeridos y los cuales serán recomendados.
4. Por otro lado, debe de incentivarse a los encargados del área financiera para que puedan trabajar libres de presiones u otro tipo de estrés, esto permitirá que la confianza depositada en cada uno de ellos permita que el trabajo en equipo cumpla los objetivos del negocio en cuanto a la credibilidad y funcionalidad de los Estados Financieros.

4.5 INFORME DE DEFICIENCIAS

Posterior a presentarle a la Administración de la empresa el resultado del análisis y evaluación del proyecto mediante los riesgos y eventos potenciales que le afectan, es momento de preparar y presentar el Informe de las Deficiencias encontradas durante la evaluación:

**IMPORTADORA DE MUEBLES, SOCIEDAD ANÓNIMA
INFORME DE AUDITORÍA INTERNA
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

Informe: No. 01-2009
Fecha: 18 de Febrero de 2,009

Para: Eddy Pérez
Gerente General

C.C.: Roberto Flores
Gerente de Ventas
Ricardo Gutiérrez
Gerente Administrativo – Financiero

De: José Arnaldo Gómez
Auditor Interno

Asunto: Revisión del proceso de Administración de Riesgos
Corporativos en el proyecto de Expansión
Comercial

A nivel nacional al 31 de diciembre de 2008.

OBJETIVO

Verificar que el proyecto de expansión comercial a nivel nacional de la empresa se encuentre enmarcado en los principios y estrategias de la Administración de Riesgos Corporativos y determinar la razonabilidad de los objetivos de negocio previamente establecidos.

ALCANCE

Revisión del proyecto de expansión comercial a nivel nacional de la empresa al final del año 2008.

GENERALIDADES

El proyecto de expansión comercial a nivel nacional de Importadora de Muebles, S. A. está basado en el objetivo principal de incrementar las ventas y dar a conocer el nombre de la entidad a nivel departamental. Dicho proyecto tiene como primer paso la apertura de una tienda en uno de los departamentos más importantes de la república y posteriormente, impactar en el mercado con muebles de madera de la más alta calidad. De manera general, se utilizarán diversas herramientas para la administración de los riesgos corporativos que puedan afectar los objetivos de la empresa.

Hallazgo No. 1

Área Revisada: Administración y Logística para la Importación

Encargado: Eddy Pérez

Revisó: José A. Gómez

Referencia: Procedimientos de Importación de la mercadería en Aduana.

En el área de Administración y Logística para la Importación de Muebles, existe la incertidumbre sobre la adecuada y constante comunicación entre los encargados del Departamento y los Agentes de Aduana.

CAUSAS:

- a. Falta de supervisión y control adecuadas sobre los métodos y procedimientos de comunicación entre las partes.
- b. No existen controles definidos y adecuados sobre la documentación y papelería necesaria para los trámites de importación de las mercancías.

EFFECTOS

- a. La comunicación entre los encargados del departamento de importaciones y los agentes de aduana no sería la adecuada y provocaría el atraso en la recepción de los muebles o, peor aún, que estos se extravíen.
- b. La ausencia de controles adecuados sobre la documentación a utilizar en estos trámites provocaría que, si bien se recibiría la mercadería, esta sea inconsistente de acuerdo al pedido efectuado al proveedor o, que la mercadería se quede retenida en las bodegas de la aduana.

RECOMENDACIONES

- a. Establecer procedimientos y estrategias de comunicación adecuadas tales como: visitas y supervisión a los encargados del departamento, establecimiento de relaciones profesionales con agentes de aduana responsables, seguimiento adecuado a los muebles que arriban a la aduana y retroalimentación de los procedimientos efectuados.
- b. Definir controles y procedimientos que permitan que la Administración mantenga una supervisión constante en este departamento así como también, definir líneas de autoridad para que todo procedimiento tenga el visto bueno de los altos ejecutivos.

COMENTARIOS DEL ÁREA REVISADA:

Los encargados del departamento de importaciones indicaron que estos problemas a veces se les salen de las manos, pero que también ya informaron a los altos ejecutivos de estos problemas e inconvenientes que se presentan.

Hallazgo No. 2

Área Revisada: Administración y Logística para la Importación

Encargado: Eddy Pérez

Revisó: José A. Gómez

Referencia: Protección y custodia de los muebles.

En la misma área, pero específicamente para la custodia y resguardo de los muebles, se constató que existe un riesgo moderado en cuanto a la protección y seguridad de las bodegas en donde estos serán almacenados.

CAUSAS

- a. En esta área, respecto al traslado de los muebles a las tiendas o bodegas de la capital o a nivel nacional, la empresa no ha considerado la contratación de seguridad privada para custodiar sus vehículos.
- b. Tampoco existe una póliza de seguros contra daños, robos y desastres naturales que apliquen a las bodegas y centros de resguardo de los muebles.

EFFECTOS

- a. A la falta de contratación de seguridad privada para el traslado y envío de los muebles a ser requeridos en las tiendas a nivel nacional, le sigue el efecto de que estos sufran de intercepciones por bandas organizadas y la inversión que se haya efectuado se pierda.
- b. En cuanto a la falta de una póliza de seguros que salvaguarde las bodegas y tiendas en donde los muebles serán resguardados se corre el riesgo de que al momento de ocurrir algún siniestro los costos y gastos por los mismos se incrementen y la empresa reportará pérdidas.

RECOMENDACIONES

- a. Analizar la contratación de seguridad privada para el adecuado traslado y protección de los muebles. Esto, como ya se analizó, implica un costo muy importante para la empresa pero, a la vez, representa un método eficaz para reducir el nivel de riesgo definido en esta área.
- b. Definitivamente, es necesario la contratación de una póliza de seguros contra daños, robos y catástrofes naturales ya que, en conexión con la recomendación anterior, esto le permitirá a la empresa tener la certeza y confianza razonable de que sus inventarios estarán debidamente protegidos.

COMENTARIOS DEL ÁREA REVISADA:

De acuerdo a lo conversado con el Gerente de Ventas, estos dos elementos ya se han estado analizando y en estos momentos se están haciendo las cotizaciones respectivas.

Hallazgo No. 3

Área Revisada: Mercadeo y Ventas

Encargado: Roberto Flores

Revisó: José A. Gómez

Referencia: Análisis y estudios de Mercadeo

En el área de Mercadeo y Ventas, concretamente en el área de Mercadeo, no existen lineamientos o procedimientos previamente definidos para que los encargados del área realicen evaluaciones y estudio de mercado de forma periódica.

CAUSAS:

- a. En relación al proyecto en marcha, los encargados de este departamento habían basado el éxito del negocio en cuanto a comentarios y entrevistas con personas provenientes de la provincia más sin embargo, no se habían efectuado estudios de mercado adecuados.
- b. Falta de controles y procedimientos sobre los estudios de mercado que se efectúan. Los empleados del área no cuentan con un formato definido y autorizado por la administración que les permita obtener información veraz y oportuna.

EFFECTOS:

- a. La empresa contará con información sin fundamentos o basada en hechos aislados que repercutirán en que las campañas de publicidad y promoción serán muy pobres y no impactarán en el mercado, obstruyendo así el objetivo de negocio.
- b. El conocimiento que se tendrá sobre el mercado y los clientes no será el adecuado y necesario para las necesidades de la empresa y probablemente, no

podrá competir con otros distribuidores y tampoco podrá satisfacer las necesidades y demandas del mercado.

RECOMENDACIONES:

- a. Estudiar, conjuntamente con el departamento de ventas y marketing, la posibilidad de definir y establecer políticas y procedimientos adecuados que permitan que los encargados efectúen estudios de mercado eficaces y que permitan a la administración contar con información veraz y oportuna.
- b. Implementar revisiones constantes y periódicas a los estudios de mercado efectuados, siguiendo el objetivo de que los mismos estén elaborados de acuerdo a los procedimientos establecidos con anterioridad y que los resultados de dichas revisiones sean analizadas por el Gobierno Corporativo.

COMENTARIOS DEL ÁREA REVISADA:

Los empleados del área de mercadeo y ventas comentaron que, para obtener un conocimiento superficial el estudio y análisis del mercado nacional se hizo de esta forma pero que de acuerdo a las instrucciones giradas por el gerente general y gerente de ventas, se está analizando la implementación de medidas y procedimientos destinados a mejorar los resultados de estos análisis.

Hallazgo No. 4

Área Revisada: Información Financiera

Encargado: Ricardo Gutiérrez

Revisó: José A. Gómez

Referencia: Preparación y presentación de Información Financiera.

En el área de Información Financiera, se constató que no existen controles efectivos que permitan determinar con certeza que la información financiera sea procesada y presentada en absoluto apego a las normativas y reglamentaciones aplicables.

CAUSAS:

- a. No existe una supervisión adecuada y constante sobre el trabajo desempeñado por los encargados del área.

- b. Los empleados del área financiera están desactualizados o desconocen sobre los constantes cambios en las normativas vigentes y sobre la actualización de información sobre presentación de estados financieros.

EFFECTOS:

- a. Derivado de la inadecuada supervisión sobre el trabajo efectuado, se corre el riesgo de que la información financiera presente errores u omisiones importantes que afectarían en las decisiones que tome la empresa respecto al proyecto en mención.
- b. La desactualización de parte de los encargados del área financiera sobre cambios y reformas a las leyes y normas aplicables repercutiría en la incongruencia e incumplimiento de ciertos asuntos importantes y que afectarían los resultados de la empresa y, principalmente, en revisiones de las autoridades competentes en donde sean encontradas deficiencias u otros asuntos.

RECOMENDACIONES:

- a. Implementar medias y controles de supervisión sobre el trabajo desempeñado por los encargados. Tales medidas podrían ser: revisión del trabajo por un compañero, aprobación de los informes a cargo del gerente del área y visto bueno otorgado por la alta administración. Esto permitirá a la empresa confiar en que la información presentada esté libre de errores u omisiones importantes.
- b. Analizar la posibilidad de otorgar a los empleados los beneficios de la actualización de información, acudiendo a congresos, capacitaciones y educaciones continuas lo que elevaría el nivel académico de los mismos y permitiría a la empresa contar con elementos capacitados y preparados para poder solucionar cualquier inquietud relacionada con los temas financieros y fiscales.

COMENTARIOS DEL ÁREA REVISADA:

Según las pláticas sostenidas con los encargados de esta área, la información preparada solamente es revisada y aprobada por el Gerente Financiero lo que

implicaría que no pueda detectar ciertas desviaciones o errores importantes por lo que consideran conveniente que sea aprobada por la alta gerencia.

F) _____

José Arnaldo Gómez Maldonado

Auditor Interno

4.6 ROLES Y RESPONSABILIDADES

Posterior a la presentación del informe de deficiencias detectadas en las áreas que están directamente implicadas con el proyecto, corresponde a la Administración definir los papeles que deberán desarrollar los comités del Directorio del Gobierno Corporativo de la empresa que están relacionados a la evaluación para que el proyecto siga su curso sin mayores contratiempos, por lo tanto, le presenta la siguiente información:

4.6.1 Comité de Administración de Riesgos:

En base a lo estipulado por el departamento de Auditoría Interna, este departamento será el responsable de velar por que el nivel de tolerancia al riesgo disminuya o se mantenga equilibrado. Esto lo logrará a través de las siguientes herramientas:

- a. Revisión y supervisión constante de los principales indicadores de riesgo y alarma definidos en la evaluación,
- b. Seguimiento a los datos e información proporcionada por los demás departamentos en estudio, y
- c. Comunicación constante y fluida con el departamento de auditoría interna sobre los controles y procedimientos implementados.

4.6.2 Comité de Auditoría:

Este comité, como el elemento principal de evaluación y análisis del proyecto a través de la Auditoría Interna, tendrá a su cargo la evaluación y supervisión constante de que las recomendaciones y sugerencias formuladas, así como las actividades de control implementadas sean observadas por la administración. Esto lo logrará a través de:

- a. Reuniones y entrevistas constantes con los gerentes y el Gobierno Corporativo de la empresa,
- b. Presentación de los resultados de las evaluaciones periódicas y sorpresivas efectuadas a los departamentos implicados en el proyecto,

- c. Evaluación y análisis de los resultados obtenidos con el propósito de sugerir la implementación de controles adicionales, y
- d. Seguimiento adecuado a las desviaciones y eventualidades presentadas durante el transcurso del proyecto.

4.6.3 Comité de Normas y Procedimientos de Control Interno:

Para este caso, este comité efectuará otro papel destacado. Tendrá que reunirse con los encargados de las áreas evaluadas para elaborar y establecer estrategias y procedimientos de control apropiados como los siguientes:

- a. Manuales de procedimientos específicos para cada área,
- b. Revisión de los procesos actuales para determinar si es necesario implementar mejoras,
- c. Delimitación de responsabilidades,
- d. Reuniones constantes con el Comité de Auditoría, y
- e. Evaluación y seguimiento a la elaboración de los manuales a implementar.

CONCLUSIONES

1. Las empresas están propensas a cualquier tipo de riesgos, los cuales afectan sus objetivos de negocio. En el caso de una empresa dedicada a la importación de muebles de madera, los riesgos más importantes son aquellos que impiden que sus operaciones de importación sean llevadas a cabo de forma adecuada, existen riesgos de mercadeo y venta, ya que al buscar el crecimiento y expansión comercial existe el riesgo de posicionar de forma deficiente el nombre de la empresa y también, se presentan riesgos en el procesamiento de la información a presentar a la Administración, por lo tanto, la aplicación de los planes y programas de la administración de riesgos corporativos es muy importante para identificar y administrar de forma eficiente dichos riesgos.
2. Se concluye que es posible aplicar los elementos fundamentales del Gobierno Corporativo a todo tipo de empresa ya que este se basa en la observación de principios morales y éticos, revela la necesidad de implementar programas de capacitación, enfatizando los aspectos que limitan el desarrollo de mejores prácticas, la eficiencia de las operaciones y principios de control interno se verá reflejado en la calidad de los productos que ofrecen. Además, los interesados y afectados por el giro de la empresa podrán observar el compromiso establecido con la sociedad, y finalmente lograrán ver a la institución con mayor respeto.
3. Al evaluar y revisar diligentemente un proceso administrativo de riesgos corporativos, la auditoría interna pretende implementar mejoras y desarrollo continuo a aquellos procesos en los cuales se encontraron deficiencias que, aunado a los riesgos previamente establecidos, puedan afectar de manera considerable los objetivos de negocio de cualquier proyecto.

4. Producto de la investigación realizada, se pudo comprobar que la participación del Auditor Interno en el proceso de Administración de Riesgos en el Gobierno Corporativo de una empresa importadora de muebles de madera es fundamental para:
- Administrar e identificar los riesgos o eventos potenciales a través del conocimiento del negocio, estudio y diagnóstico de la entidad y aplicación de las herramientas adecuadas,
 - Colaborar con la entidad para lograr la veracidad, confiabilidad y oportunidad de la información financiera, administrativa y operativa mediante la implementación de controles internos eficientes,
 - El cumplimiento y observación de los programas, planes y objetivos de la empresa para que los planes estratégicos de cualquier proyecto incrementen valor a la empresa, y
 - Lograr que los procesos implementados por la entidad sean de calidad y susceptibles al cambio y mejoras continuas mediante las recomendaciones y observaciones pertinentes.

RECOMENDACIONES

1. Es importante que las empresas establezcan los métodos y procedimientos adecuados que les permitan desarrollar sus planes y programas de administración de riesgos para que de esta manera trabajen y se desarrollen en un ambiente de confiabilidad y certeza de que los riesgos y eventos potenciales están siendo administrados y supervisados de forma correcta.
2. Toda empresa en su interés de aplicar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, tiene la responsabilidad de cumplir con los valores morales, éticos y de responsabilidad social. También es importante que, para lograr una adecuada observación y cumplimiento de dichos principios, la Administración ponga mayor vigilancia en todos los aspectos de la empresa, ver hacia donde van dirigidos los objetivos del negocio, mejorar la regulación interna del grupo y promover conductas éticas en todos los niveles y áreas de la institución.
3. Considerando que el Auditor Interno juega un papel importante como asesor o consultor en el proceso de Administración de Riesgos Corporativos en cualquier entidad, es necesario que se presenten propuestas de actualización e implementación de nuevos conceptos en cuanto a los métodos y herramientas que se utilizan actualmente en la administración de riesgos. Lo anterior incrementará valor a la profesión y permitirá que el profesional de la auditoría sea un bastión importante en la consecución de los objetivos y metas institucionales en cualquier empresa.
4. Respecto a los resultados de la presente investigación, es importante considerar que para el Profesional de la Auditoría es fundamental conocer y profundizar en el tema de la Administración de Riesgos con el propósito de:

- Ampliar su alcance y conocimiento sobre los supuestos y elementos que sostengan un análisis adecuado para administrar e identificar riesgos,
- Lograr la presentación de información financiera y administrativa que sea veraz, confiable y oportuna,
- Velar por el adecuado cumplimiento de los programas, planes y objetivos implementados por cualquier entidad, y
- Optimizar en cuanto a la calidad y mejora continua de los procesos y las herramientas de control.

BIBLIOGRAFÍA

1. CASTELLANI, LUIS. Enfoque de Riesgos en el Control Interno COSO. Information Risk Based Services (IRBS), KPMG, Chile, Noviembre 2005.
2. CASTILLO S., LEONARDO. Gobierno Corporativo. Gerente Consultoría de Riesgos de Negocio, DELOITTE, Septiembre 2006.
3. CHARAM, RAM. Traductor JORGE CÁRDENAS NANNETTI. Juntas Directivas que Contribuyen al Resultado. Del simple cumplimiento a la ventaja competitiva. Grupo Editorial Norma, Colombia 2006.
4. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Traductor SAMUEL ALBERTO MANTILLA B. Control Interno, Informe COSO. Estructura Conceptual Integrada. Tercera Edición, Junio 2004, ECOE Ediciones, Colombia.
5. COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación. Septiembre 2004.
6. COVARRUBIAS MARTÍNEZ, ALFONSO. Gobierno Corporativo. Consultor en Gobierno Corporativo y Finanzas, Bussiness at the speed of Change, Monterrey, Nuevo León, Junio 2007, Forum SAP 2007.

7. DIAGNOX CONTROL. Productividad Organizacional, Gobierno Corporativo y Controles Internos. Soluciones Concretas para Situaciones Reales. Monterrey, Nuevo León, México, 2006.
8. DIAZ ALEDO, MANUEL. El Gerente y el Organigrama de la Empresa. Editorial Navactiva.
9. DI BELLO, MARCELO. Auditoría Interna y Gobierno Corporativo en Instituciones Financieras. Gerente Ejecutivo de Auditoría Interna, Banco de la República Occidental del Uruguay, XI Conferencia Latinoamericana de Auditoría Interna, Buenos Aires, Argentina, 2006.
10. GARCÍA PERERAS, INGNACIO. Ley Sarbanes – Oaxley: Síntesis de Antecedentes y objetivos. Revista de Horwarth Castillo Miranda, Firma miembro de Horwarth Internacional, Abril 2007.
11. GIBSON, GUILLERMO E.; HERRERA PERDOMO, GERARDO; LUCCA, DANIEL A.; LUPPI, HUGO ALBERTO. Elementos Críticos del Gobierno Corporativo. XI Conferencia Latinoamericana de Auditoría Interna, Buenos Aires, Argentina, 2006.
12. GONZÁLEZ – CUETO LONGRES, ALEIDA; PANDO FRANCO, MANUEL. La Administración de Riesgos Empresarial en el contexto actual del Control Interno. Estudio realizado en conjunto por la Universidad de La Habana, Cuba y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores Monterrey, México, 2006.

13. GUZMÁN RAYMUNDO, AMARO. Administración de Empresas I. Editora Tiempo, S. A.

14. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS. Normas Internacionales de Auditoría, Pronunciamientos técnicos, emitidas por el Comité Internacional de Prácticas de Auditoría. Edición 2006.

15. KIRSCHENBAUM, PATRICIA; MANGUIAN, JENNIFER. Marco Integrado de Administración de Riesgos Corporativos. PricewaterhouseCoopers, Uruguay, 2004.

16. LAGO RODRÍGUEZ, JOSÉ. Gestión de Riesgos Corporativos (COSO ERM). Director at Large IIA Board of Directors. Federacion Latinoamericana de Auditores Internos. La Habana, Cuba. Julio 2005.

17. LEY SARBANES – OAXLEY. Sarbanes – Oaxley, Acta del 2002, Informe de Conferencia. Aporte realizado por RAÚL VÁSQUEZ ERQUICIO, Gerente de División Auditoría Interna, FERREYROS, S. A. A., Lima, Perú, 2002.

18. RUANO DIEZ, RAFAEL. COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno. Socio PricewaterhouseCoopers, I Congreso de Auditoría Interna, IIA, Colombia “El Rol y la Visión de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgos.”

19. SUBSECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, MINISTERIO DE ECONOMÍA. Muebles/América Central. Enero 2010.
20. VILLASMIL, JONATHAN. Gerencia y Liderazgo. Instituto Universitario de Profesionales Gerenciales. República de Venezuela, Caracas 2005.
21. YANEL BLANCO, LUNA. Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral. ECOE Ediciones, Marzo 2005, Bogotá, Colombia.
22. <http://www.negociosgt.com/main.php?id>
Oportunidades de Negocios
23. www.monografias.com/maderas
Muebles de Madera
24. <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
Empresa, de Wikipedia la Enciclopedia Libre.
25. <http://es.wikipedia.org/wiki/Accionista>
Las Características del Accionista.
26. <http://es.wikipedia.org/wiki/Inversionista>
¿Cómo ser un excelente Inversionista?
27. [http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Cliente_(econom%C3%ADa))
El Cliente, la razón de vivir de la empresa.

28. <http://www.monografias.com/trabajos61/gestion-compras-manejo-inventarios/gestion-compras-manejo-inventarios3.shtml#xproveedores>
Los Proveedores.
29. http://es.wikipedia.org/wiki/Acta_Sarbanes-Oxley
La Ley SoX