

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL  
INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS POR EL CONTADOR  
PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE, EN UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JALEAS”**

**TESIS**

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

**POR**

**HUGO DANILO TRUJILLO HERNÁNDEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2011**

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I	Lic. Msc. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
VOCAL V	P.C. José Antonio Vielman

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

AREA MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. Carlos García Álvarez
ÁREA CONTABILIDAD	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
ÁREA AUDITORÍA	Lic. Rubén Eduardo Del Águila Rafael

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

PRESIDENTE	Lic. Guillermo Javier Cuyún González
SECRETARIO	Lic. Miguel Angel Lira Trujillo
EXAMINADOR	Lic. Gaspar Humberto López Jiménez

Guatemala, 03 de marzo de 2011

**Licenciado**

**José Rolando Secaida Morales, Decano**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Universidad de San Carlos de Guatemala**  
**Ciudad Universitaria, Guatemala**

Señor Decano:

Tengo el agrado de dirigirme a Usted, para informarle que he concluido la asesoría y revisión del trabajo de investigación del alumno "HUGO DANILO TRUJILLO HERNÁNDEZ". Quien trabajó en el tema de tesis "EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS POR EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE, EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JALEAS". Trabajo que fue nombrado por la Decanatura a su cargo.

En mi opinión, el trabajo de investigación realizado por el estudiante Trujillo Hernández, cumple con todos los requisitos formales que exigen los reglamentos académicos, por lo que propongo que su trabajo sea, sometido al Examen General de Tesis, previo a obtener el título de Contador Público y Auditor, en el grado de Licenciado

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,



**Licda. Lidia Sayonara Mejicano Méndez**  
**Contadora Pública y Auditora**  
**No. de Colegiado 6527**





FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
SIETE DE NOVIEMBRE DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 30-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 31 de octubre de 2011, se conoció el Acta AUDITORIA 229-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 26 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS POR EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE, EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JALEAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **HUGO DANILO TRUJILLO HERNÁNDEZ**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES  
DECANO



Smp.

## DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen	Por haberme dado la sabiduría para el logro de mis metas.
A mi Madre	María Magdalena Hernández Le dedico los laureles de mi éxito, por ser mi fuente de inspiración y lucha.
A mi esposa	Elvira Janet Cumes Por el amor y apoyo que siempre me ha brindado.
A mis Tíos y Hermanos	Por su apoyo incondicional.
A mi Padre	Que desde el cielo me ilumino. Con mucho amor.
A mis Ahijadas	Sofía Gabriela y Rocio Daniela Trujillo Marroquín Con mucho cariño.
A la Licenciada	Edna Sayonara Mejicano Méndez, por su tiempo, esfuerzo y apoyo.
Al Licenciado	Luis Fernando Salazar Perdomo, por su apoyo incondicional.
A la Universidad de San Carlos de Guatemala	Por hacer de mí un profesional útil a la patria.

## ÍNDICE

	<b>Pag.</b>	
INTRODUCCIÓN	I	
<b>CAPÍTULO I EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JALEAS</b>		
1.1	Definición	1
1.2	Naturaleza de la empresa	2
1.3	Objetivos de la empresa	2
1.4	Importancia de la empresa productora y comercializadora de jaleas	3
1.5	Forma de organización	3
1.6	Organización de la empresa productora y comercializadora de jaleas	3
1.6.1	Estructura organizacional	3
1.6.2	Sistema contable	6
<b>CAPÍTULO II CONTROL INTERNO COSO ERM</b>		
2.1	Antecedentes	10
2.2	Definición de Control Interno de acuerdo al Informe COSO	12
2.3	Objetivo del Informe COSO	12
2.4	Administración de riesgos	13
2.5	Marco de gestión de riesgos (Enterprise Risk Management Framework ERM)	14
2.5.1	Consecución de objetivos	16
2.5.2	Responsabilidad de la gestión de riesgos	16
2.5.3	Beneficios de adoptar los lineamientos del Informe COSO ERM	17
2.5.4	Beneficios de realizar Auditorías basadas en el Informe COSO	18

2.6	Componentes del Informe COSO ERM	18
2.7	Diferencia entre el Marco Integrado del Control Interno y el Marco de Gestión de Riesgos	19
2.8	Diferencia entre la Estructura de Control Interno Tradicional y la Estructura conceptual del Informe COSO	20
2.9	Descripción de los componentes del Marco de Gestión de Riesgos	20
2.9.1	Ambiente de control	20
2.9.2	Establecimiento de objetivos	29
2.9.3	Identificación de eventos	30
2.9.4	Evaluación de riesgos	34
2.9.5	Respuesta al riesgo	36
2.9.6	Actividades de control	38
2.9.7	Información y comunicación	41
2.9.8	Supervisión	44
2.10	Elementos claves de cada componente	52
2.11	Flujos de Información en la gestión de riesgos corporativos	53
2.12	Metodología para el estudio y evaluación del control interno del ciclo de ingresos con base al informe COSO por el Contador Público y Auditor Independiente	54

### **CAPÍTULO III CICLO DE INGRESOS**

3.1	Ciclo	56
3.2	Hechos económicos	56
3.3	Transacciones	57
3.4	Beneficio del concepto ciclo	58
3.5	Ciclos de transacciones	58
3.6	Ciclo de ingresos	60
3.7	Objetivos del ciclo de ingresos	60
3.8	Funciones típicas	61

3.9	Pólizas contables comunes	62
3.10	Formas y documentos importantes	62
3.11	Tipos de riesgos en el ciclo de ingresos	63
3.12	Objetivos de Control Interno	64
3.13	Cuentas de mayor	66
3.14	Enlaces normales con otros ciclos	66
3.15	Bases usuales de datos	66
3.16	Errores potenciales a evaluar	67
3.17	Proceso de la Evaluación del Control Interno del Ciclo de Ingresos	68
3.17.1	Proceso de recepción del dinero	68
3.17.2	Proceso de Cuentas por cobrar	68
3.17.3	Proceso de Otras Cuentas por cobrar	70
3.17.4	Proceso de Documentos por cobrar	71

**CAPÍTULO IV  
EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS  
DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE  
INGRESOS POR EL CONTADOR PÚBLICO Y  
AUDITOR INDEPENDIENTE EN UNA  
EMPRESA PRODUCTORA Y  
COMERCIALIZADORA DE JALEAS  
(CASO PRÁCTICO)**

Antecedentes	72
Planeación de la Auditoría	75
Matriz de Riesgos de la empresa	78
Evaluación de los componentes del Control Interno COSO	80
Ambiente de control	80
Establecimiento de objetivos	86
Identificación de eventos	88
Evaluación de riesgos	89
Respuesta al riesgo	92
Actividades de control	93
Información y comunicación	95
Supervisión	97
Encuesta cultura de riesgo	99



Tolerancia al riesgo	100
Narrativa del ciclo de ingresos	101
Prueba de control de formas	104
Narrativa otros hallazgos encontrados	105
Flujograma de ventas	106
Flujograma de Cuentas por cobrar	107
Flujograma de caja	108
Informe de Auditoría	109
<b>CONCLUSIONES</b>	118
<b>RECOMENDACIONES</b>	119
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	120

## INTRODUCCIÓN

Los problemas y las soluciones de una empresa tienden a cambiar en la medida en que se incrementa el número de empleados, las cifras de ventas y la complejidad de las operaciones. La implantación de un sistema de control interno ha adquirido especial importancia y ha ido ampliando sus ámbitos de aplicación, dependiendo del incremento de la dimensión empresarial y esta ha supuesto un distanciamiento por parte de los propietarios, en el control día a día, de las operaciones que se producen en la empresa.

Cuando la estructura organizativa de la empresa se caracterizaba porque tanto la propiedad y la dirección coincidían, tan sólo era necesaria la implantación de un sistema de control interno en el ámbito contable con la finalidad de proteger a los activos de la entidad que se derivan de errores intencionados. Posteriormente, y como consecuencia de una mayor complejidad de las operaciones, se requirió la introducción de nuevas técnicas de dirección que provocaron el surgimiento de directivos con el conocimiento de dichas técnicas; a partir de este momento la implantación del sistema de control interno tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Debido al mundo económico e integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales. Surge así el denominado informe COSO, para la evaluación del Control Interno; la comprensión del mismo ayuda a cualquier entidad pública o privada a reducir riesgos, obteniendo así, logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas.

El informe Committee of Sponsoring Organizations –COSO- sobre control interno surge en 1992 cuando en los Estados Unidos la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta, conocida como la Comisión Treadway, emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno (Framework Internal Control Integrated), contando con 5 componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión. Posteriormente en el 2004 se emite el Marco de Gestión de Riesgos (Enterprise Risk Management Framework) y se agregan 3 componentes: Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta al Riesgo.

El objetivo del Marco de gestión es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, para establecer un marco de conceptos de control interno que permita una definición común del mismo y la identificación de sus componentes; considerando la gestión de riesgos como pieza fundamental entre sus elementos.

La implantación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa, convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico, para lo cual previamente cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de objetivos.

Por lo anterior, es importante realizar una Evaluación del Control Interno – COSO- del ciclo de ingresos, mediante la aplicación de los ocho componentes del Marco de Gestión de Riesgos (Enterprise Risk Management Framework); para identificar las deficiencias y conocer que tipos de controles se pueden implementar, para evitar que cualquier anomalía y lograr mayor eficiencia y eficacia en las operaciones del ciclo.

El primer capítulo de la tesis se refiere a las generalidades de la empresa, la cual se dedica a la producción, comercialización y distribución de jaleas para

su posterior venta a nivel local, así mismo se detallan los objetivos, estructura organización y sistema contable de la misma.

En el segundo capítulo se realiza una introducción al informe –COSO- Marco de gestión de riesgos, con especificación de sus objetivos, importancia, beneficios, diferencias con la estructura tradicional de Control Interno y con el marco integrado de Control Interno y la descripción de sus componentes.

El tercer capítulo se refiere al Ciclo de ingresos, sus funciones típicas, pólizas contables comunes, formas y documentos importantes, objetivos del procedimiento de auditoría y control interno, enlaces normales con otros ciclos, bases usuales de datos y errores potenciales a evaluar.

Por último, el cuarto capítulo contiene el caso práctico, iniciando con los antecedentes de la empresa, la planeación del trabajo de auditoría, la matriz de riesgos de la empresa, la evaluación de los ocho componentes del informe COSO y por último el informe de auditoría.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JALEAS**

#### **1.1 Definición**

Las empresas productoras y comercializadoras de jaleas pertenecen al gremio de las empresas manufactureras, cuya actividad principal es la producción de jaleas mediante la transformación y/o extracción de materias primas, así mismo, son las que transforman las materias primas en productos terminados para consumo final.

Se define a este tipo de empresas como aquellas que se dedican a la producción, comercialización y distribución de jaleas de varios tipos de sabores, con el fin de atender la necesidades que demanda el mercado.

Las operaciones que normalmente realiza una empresa productora y comercializadora de jaleas son:

- Compras de materias primas y material de empaque.
- Control de inventarios en bodegas de materia prima y material de empaque.
- Transformación de las materias primas en productos terminados.
- Venta de jaleas a supermercados.
- Venta de jaleas a distribuidores.
- Venta de jaleas a minoristas.
- Control de cuentas por cobrar.
- Publicación de ofertas de jaleas en distintos medios de comunicación.

#### **Jalea**

Las jaleas son preparaciones a base de cáscara de frutas, ricas en pectina, cocidas con azúcar, de consistencia espesa, pero transparente. Para extraer esos jugos, ni se pelan las piezas ni se elimina el corazón y pepitas. Sólo se lavan y cortan cuando resulte necesario. Hecho esto, se cuecen, con o sin agua, para ablandarlas y facilitar la extracción del jugo, después se aplastan y cuecen.

## **1.2 Naturaleza de la empresa**

Su actividad económica principal, la enmarca la producción, comercialización y distribución de jaleas para su posterior venta a nivel local. La visión es lograr ser líder en la industria de jaleas, satisfacer y proteger la salud de los consumidores con productos innovadores, confiables y competitivos, maximizar los recursos de la organización con tecnología, infraestructura de punta y con responsabilidad social. Por lo tanto su función consiste en la satisfacción de los consumidores de jaleas, en donde la misma no sólo obtiene ganancias, sino también una posición dentro de la industria de alimentos.

## **1.3 Objetivos de la empresa**

Toda empresa se distingue por los objetivos que persigue o espera obtener en el transcurso del tiempo. Los objetivos de la empresa difieren de las demás en función del propósito para el cual fueron creadas.

**Los objetivos de la empresa productora y comercializadora de jaleas son:**

- a) Atender las necesidades de los empresarios al vender las jaleas producidas con el fin de obtener recursos económicos, mismos que serán distribuidos entre los inversionistas.
- b) Ser una empresa líder en la industria de jaleas.
- c) Aumentar el nivel de satisfacción del cliente y consumidor.
- d) Cubrir los pagos a proveedores y acreedores por compras al crédito o bien por intereses sobre préstamos concedidos.
- e) Generar fuentes de trabajo para el bienestar socioeconómico del país.
- f) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante la tributación.



#### **1.4 Importancia de la empresa productora y comercializadora de jaleas**

Radica en que se dedica a la producción, comercialización y distribución de jaleas, garantizar la salud del consumidor así como el sostenimiento y rentabilidad financiera de los accionistas, colaboradores y proveedores.

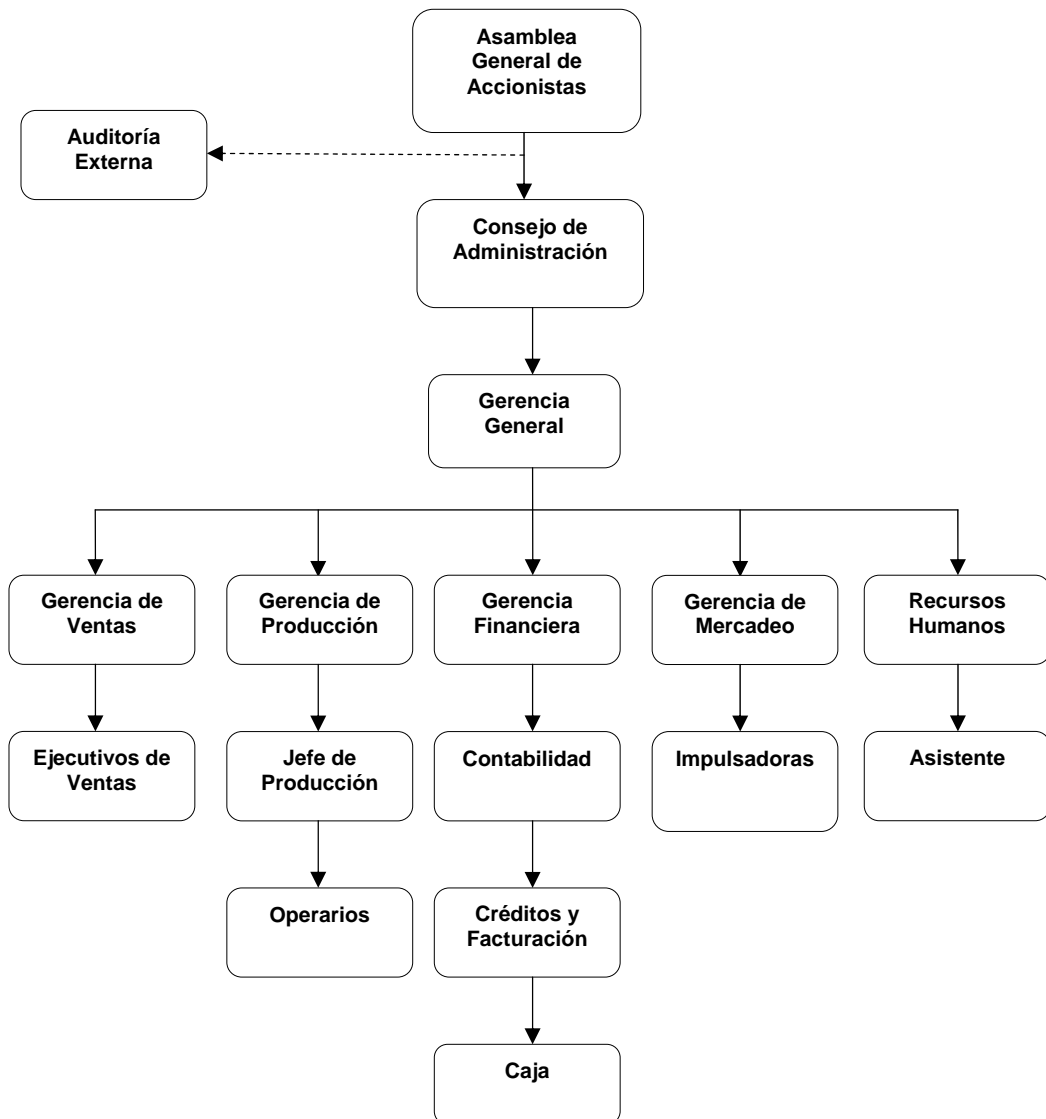
#### **1.5 Forma de organización**

La forma de organización más común en las empresas productoras y comercializadoras de jaleas es la de Sociedad Anónima, ya que está constituida por dos o más socios, así mismo su capital se encuentra dividido y representado por acciones cuya responsabilidad de cada accionista está limitada al monto de las acciones suscritas y pagadas.

#### **1.6 Organización de la empresa productora y comercializadora de jaleas**

##### **1.6.1 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco de referencia dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades para lograr los objetivos de la entidad. Establecer una estructura organizacional relevante incluye considerar áreas claves de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de información.



Fuente: Organigrama empresa A y B, S.A.

- **Gerencia general:** se encarga de vigilar que los controles y procedimientos internos se cumplan para maximizar los recursos humanos y físicos, optimizar los recursos económicos y minimizar los costos operativos; autorizar las decisiones que toma el departamento de ventas y contabilidad, ya que su función es de nivel jerárquico superior. Está conformada por una persona.
- **Recursos humanos:** se encarga del reclutamiento, selección, capacitación y contratación del personal adecuado para laborar en la empresa, de acuerdo a sus necesidades.

Entre otras de sus atribuciones están, la de efectuar los trámites del carné tanto del Igss como del Irtra, control del horario de entrada y salida de los trabajadores.

- Gerencia financiera: se encarga de autorizar las decisiones, registros y transacciones que realiza el departamento de contabilidad, así como de velar por el adecuado registro contable, del proceso de información financiera de la empresa.

El Gerente Financiero, es el encargado de firmar cheques, envía diariamente los flujos de caja a la Gerencia General; así como estados financieros mensuales, tanto al Consejo de Accionistas como a la Gerencia General.

- Departamento de Contabilidad: es donde se llevan los registros contables, pago de sueldos y salarios, preparación y pago de impuestos, preparación de los estados financieros de la compañía. Está integrado por el Contador general y cuatro auxiliares.

Entre las funciones de este departamento también están la elaboración de las integraciones de saldos de cuentas, participación mensual en inventarios físicos de materia prima, material de empaque y producto terminado.

- Departamento de créditos y cobros y facturación: es el encargado de emitir las facturas por ventas al contado y crédito para lo cual toma de base para esta última el pedido elaborado por el ejecutivo de ventas. También emite notas de crédito por descuentos y/o devoluciones de producto.

Es el responsable de emitir mensualmente el informe de cartera de clientes, dar seguimiento de cobro a aquellos clientes que tengan saldos atrasados, así como a la recuperación de cheques rechazados.

- Caja: efectúa la recepción del efectivo por las ventas al contado, arqueos de caja diarios y el registro correspondiente, depositar el efectivo a las cuentas bancarias de la empresa, cheques de pago a proveedores y cuentas por pagar. Está integrada por una persona.

Adicionalmente, también se encarga de entregar viáticos a pilotos y auxiliares de ventas, y es el responsable que dichos viáticos sean liquidados dentro de un tiempo prudencial y contra documentos contables.

- Gerencia de ventas: se encarga de contactar clientes y evaluarlos cuando estos requieren crédito. Está integrada por el Gerente y Ejecutivos de ventas. Así mismo, dentro de sus responsabilidades se encuentra la de autorizar pedidos y velar por el cumplimiento en cuanto a la meta de ventas trazada y asignada a cada uno de los ejecutivos de ventas; tal cumplimiento se evalúa mensual y anualmente.
- Gerencia de producción: es la responsable de cumplir con la producción de jaleas de acuerdo a un plan de producción que se elabora anualmente, así mismo, a pedidos especiales de jaleas que pudieran existir durante el año. Además, esta gerencia es la encargada de hacer los distintos requerimientos en cuanto a materias primas y material de empaque que se necesitan para cumplir con la producción de jaleas.
- Gerencia de mercadeo: se encarga de hacer los distintos estudios de mercado relativos a la jaleas, ver las publicaciones en medios escritos y recomendar algún tipo de promoción que ayude a incrementar las ventas. También tiene a su cargo la capacitación del personal de impulsadoras, autoriza pedidos de producto los cuales se solicitan para promociones o bien para degustaciones.

### 1.6.2 Sistema contable

El sistema contable que se utiliza para la generación de la información financiera permite tener acceso a diferentes módulos, de los cuales se obtienen los informes que a continuación se detallan:

<b>Módulo</b>	<b>Procesos y/o reportes que se emiten</b>	<b>Gerencia y/o Departamento que utilizan el módulo</b>
Contabilidad	Pólizas de diario, Estado de Resultados, Balance General, libros del Iva de compras y de ventas.	Este módulo es de uso exclusivo para la Gerencia de Finanzas y departamento de Contabilidad.  El acceso a las opciones de este módulo están delimitadas de acuerdo a las funciones de cada una de las personas que integran dicha gerencia y departamento.

<b>Módulo</b>	<b>Procesos y/o reportes que se emiten</b>	<b>Gerencia y/o Departamento que utilizan el módulo</b>
Caja y Bancos	Emisión de cheques, detalle de depósitos, listado de cheques impresos, cortes de caja.	Este módulo es de uso exclusivo para el área de Caja.  A este módulo solo tiene acceso el Cajero propiamente, el Gerente Financiero y el Contador General.
Cuentas por Cobrar	Cuenta corriente, análisis de antigüedad de saldos, reportes de pagos por cliente, emisión de notas de crédito.	Este módulo es utilizado únicamente por el departamento de créditos y facturación.  El acceso a las opciones de este módulo están delimitadas de acuerdo a las funciones de cada una de las personas que integran dicho departamento, aunque el Gerente Financiero y Contador General tienen acceso al mismo.
Facturación	Emisión facturas de contado y crédito.	Este módulo es utilizado únicamente por el departamento de Créditos y Facturación.  El acceso a las opciones de este módulo están delimitadas de acuerdo a las funciones de acuerdo a las funciones de cada una de las personas que integran dicho departamento, aunque el Gerente Financiero y Contador General tienen acceso al mismo.

<b>Módulo</b>	<b>Procesos y/o reportes que se emiten</b>	<b>Gerencia y/o Departamento que utilizan el módulo</b>
Activo Fijo	Registro adquisiciones de activos fijos, integración de activos fijos, tarjetas de responsabilidad.	Este módulo es de uso exclusivo para la gerencia de finanzas y departamento de contabilidad.  A este módulo sólo tienen acceso el encargado del control y registro de activos fijos, además de esta persona también tienen acceso el Gerente Financiero y el Contador General.
Nóminas	Cálculo y generación la planilla de sueldos a cancelar en cada quincena.  También en este módulo se calculan liquidaciones laborales, bono 14, aguinaldo y vacaciones.	Este módulo es de uso exclusivo para la Gerencia de finanzas y departamento de contabilidad.  A este módulo sólo tienen acceso el encargado de la planilla de sueldos, además de esta persona también tienen acceso el Gerente Financiero y el Contador General.
Cuentas por Pagar	Registro de facturas de proveedores, cuenta corriente, análisis de antigüedad de saldos y emisión de la póliza correspondiente referente a provisión de facturas de proveedores.	Este módulo es de uso exclusivo para la Gerencia de Finanzas y departamento de Contabilidad.  A este módulo sólo tienen acceso el encargado de la cuenta por pagar, además de esta persona también tienen acceso el Gerente financiero y el contador general.



El sistema contable cuenta con medidas de seguridad, que transmiten confiabilidad en las operaciones que se manejan por medio del mismo, dentro de las cuales se pueden mencionar las siguientes:

- No permite operar el mismo documento más de una vez.
- Cada persona tiene acceso al módulo que le fue asignado, no así a todo el sistema contable.
- Permite la verificación de liquidaciones de ventas incompletas.
- Restringe el acceso a la información mediante el uso de una clave personal.
- Genera reportes de las transacciones digitadas para efectos de verificar su correcta operatoria.

## **CAPÍTULO II**

### **CONTROL INTERNO COSO ERM**

#### **2.1 Antecedentes**

El denominado “INFORME COSO” (Committee of Sponsoring Organizations) sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al control interno. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). El grupo estaba constituido por representantes de las organizaciones siguientes:

- Asociación Americana de Contabilidad (American Accounting Association, AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos (American Institute of Certified Public Accountants, AICPA)
- Instituto de Administración y Contabilidad (Financial Executive Institute, FEI)
- Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, IIA)
- Instituto de Ejecutivos Financieros (Institute of Management Accountants, IMA)

El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

Es además una herramienta que brinda ayuda en la evaluación, auditoría, documentación, mejora y seguimiento al sistema de control interno; permite facilitar las actividades de los encargados del control interno, auditores

internos y externos, y gerencias de las organizaciones preocupadas por mejorar sus resultados.

Existen en la actualidad dos versiones del Informe COSO:

a) La versión de 1992 que surge cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la Comisión Treadway emite el documento denominado Marco Integrado del Control Interno (Framework Internal Control Integrated), que cuenta con cinco componentes.

b) La versión de septiembre del 2004, que surge debido a la preocupación y al aumento del interés en la gestión de riesgo durante la segunda mitad de los años 90, el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión Treadway determinó que había necesidad de un marco común de Gestión integral de riesgo y en 2001 contrató a PricewaterhouseCoopers para desarrollar un marco para evaluar y mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones; y se emite el Marco de Gestión de Riesgos (Enterprise Risk Mangement Framework), incluyendo en éste tres componentes más.

El Marco de Gestión de Riesgos (ERM) se crea y amplía la versión de COSO de 1992 y no para sustituir el marco de control interno; además, incluye una guía actualizada que proporciona herramientas de ayuda a las empresas en la administración de sus riesgos.

En este trabajo se incorpora el concepto de gestión de riesgos, y se entiende como tal un proceso, llevado a cabo por el director ejecutivo, gerencias y demás personal, destinado a establecer estrategias para toda la empresa, identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad y administrar los riesgos dentro de los límites de su disposición al riesgo, a fin de proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de los objetivos de la entidad.

## 2.2 Definición de Control Interno de acuerdo al Informe COSO

Es un proceso, realizado por la dirección ejecutiva, gerencias y demás personal, diseñado para brindar una razonable seguridad con respecto del logro de los objetivos en las categorías siguientes:

- **Efectividad y eficacia de las operaciones:** se refiere a los objetivos del negocio, entendidos en términos de rentabilidad y rendimiento de las operaciones de la empresa u organización.
- **Confiabilidad de la Información Financiera:** pretende garantizar que la empresa disponga de información financiera cierta, fiable y que esta información se obtenga cuando sea necesaria y útil.
- **Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas:** se refiere al cumplimiento de todas aquellas normas o reglas a las que se encuentra sujeta la empresa.

Complementan la definición algunos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- Solo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad.
- Está pensado para facilitar la consecución de objetivos en una o más de las categorías señaladas las que, al mismo tiempo, suelen tener puntos en común.

## 2.3 Objetivo del Informe COSO

El objetivo prioritario es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, establece un marco para los conceptos de control interno que permita la definición común de control interno y la identificación de sus componentes.

También se puede mencionar los objetivos siguientes:

- Proporcionar el marco para que cualquier tipo de organización pueda evaluar sus sistemas de control y decidir como mejorarlos.
- Ayudar a la dirección de las empresas a mejorar el control de las actividades de sus organizaciones.

## **2.4 Administración de riesgos**

La Comisión Treadway define a la Administración de riesgos como un proceso, efectuado por el directorio, administradores y otras personas de la entidad, aplicados a la estrategia establecida en la empresa, diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectarla, y administrar los riesgos que están dentro de su cantidad y capacidades, para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos.

La definición anterior, introduce términos importantes para la administración de riesgos, la cual establece una estructura básica e integrada de conceptos entre el control interno y la administración de riesgos, los cuales son:

- Un proceso: esto se refiere a que la administración de riesgos no es un suceso aislado, sino que representa una serie de acciones que se extienden por toda la empresa a través de sus actividades propias, al ser estas últimas inherentes a la gestión de la dirección.
- Las personas: la administración de riesgos es efectuada por personas que se desempeñan en el Consejo de administración, la dirección y los demás miembros de la organización, por medio de acciones y palabras. Estas personas son las que establecen la visión, misión, estrategias y objetivos de la entidad, e implantan los mecanismos de administración de riesgos.
- Aplicada en la estrategia: una entidad define su visión y misión, y luego sustentado en éstas, establece sus objetivos estratégicos; también fija objetivos operacionales para la organización en forma integral y para

unidades específicas, como divisiones y procesos, las cuales se derivan de la estrategia.

- Aplicada a través de la empresa: para tener éxito en la aplicación de la administración de riesgos, una entidad debe considerar el alcance total de sus actividades. De todos los niveles de la organización sin excepción, como planificación estratégica, asignación de recursos, unidades de negocios y sus procesos como comercialización, recursos humanos.
- Cantidad de riesgo: esto es la cantidad de riesgo que una organización está deseosa de aceptar en cuanto al logro de sus objetivos.
- Proporcionar una seguridad razonable: la administración de riesgos, por muy bien diseñada que se encuentre, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos organizacionales.
- Logro de los objetivos: dentro del contexto establecido en la misión o visión, está la definición de los objetivos y la selección de estrategias para alcanzarlos.

La Comisión Treadway plantea que la administración de riesgos, se aplica desde la puesta en marcha de las estrategias, objetivos operacionales de la organización, e integrarse a todos los controles internos, hasta el resultado final y en la retroalimentación pertinente de todos los procesos.

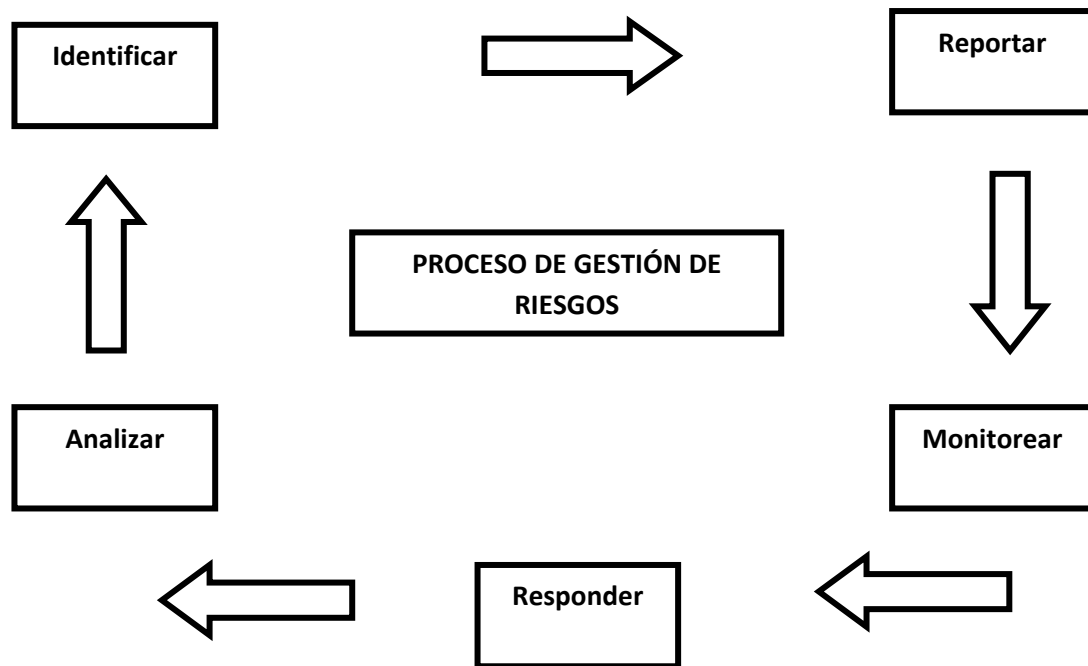
## **2.5 Marco de Gestión de Riesgos (Enterprise Risk Management Framework ERM)**

Es 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.

ERM, es un proceso formal diseñado para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos a lo largo de toda la organización.



La Gestión de Riesgos Corporativos (ERM), dentro de una empresa o grupo de empresas permite:

- Identificar aquellos acontecimientos que puedan impactar en la organización, impidiéndole sus objetivos.
- Realizar una valoración de los riesgos de la compañía y gestionar su tratamiento en función del riesgo aceptado en la misma.
- Integrar la gestión basada en un enfoque de riesgos en los procesos de planificación estratégica de la compañía, en el control interno y en la operativa diaria de la misma.
- Disponer del portafolio de riesgos a nivel global de la compañía y para cada una de sus divisiones y/o funciones.

### **2.5.1 Consecución de Objetivos**

Dentro del contexto de la misión establecida, la dirección fija objetivos estratégicos, selecciona su estrategia y establece otros objetivos que fluyen en cascada por toda la entidad y están en línea con la estrategia y vinculados a ella. Aunque muchos objetivos son específicos para una entidad determinada, algunos son ampliamente compartidos. Es por ello que en el marco de gestión de riesgos se establecen cuatro categorías de objetivos de una entidad.

#### **Estrategia**

Es el medio por el cual una empresa pretende lograr sus objetivos. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

#### **Operaciones**

Relativos al uso eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.

#### **Información**

Relativos a la fiabilidad de los informes de la entidad.

#### **Cumplimiento**

Relativos al cumplimiento por la entidad de las leyes y normas aplicables.

### **2.5.2 Responsabilidad de la Gestión de riesgos**

Todas las personas que integran una compañía tienen alguna responsabilidad en esta gestión:

- Presidente: responsable último.
- Otros directivos: apoyan la filosofía de gestión de riesgos de la entidad, gestionan los riesgos dentro de sus áreas de responsabilidad de conformidad con la tolerancia al riesgo.
- Director de riesgos, financiero, auditor interno: desempeñan

responsabilidades claves de apoyo y supervisión de la gestión de riesgos.

- Personal restante: responsable de ejecutar la gestión de riesgos corporativos de acuerdo con las directrices establecidas.
- Consejo de administración, comisión de auditoría y control: desarrolla una importante supervisión de la gestión de riesgos corporativos.
- Terceros (clientes, proveedores, auditores externos, reguladores y analistas financieros): proporcionan a menudo información útil para el desarrollo del ERM, aunque son responsables de su eficacia en la entidad.

### **2.5.3 Beneficios de adoptar los lineamientos del Informe COSO ERM**

El Marco de Gestión de riesgos corporativos, proporciona los beneficios siguientes:

- Permite a la dirección de la empresa, poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión.
- Posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión. Toma de decisiones más segura, facilita la asignación del capital.
- Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades del negocio, así como los riesgos asumidos y controles puestos en acción.
- Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno.
- Permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo.
- Fomenta la gestión de riesgos.
- Mejorar las decisiones de respuesta al riesgo.
- Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos por compañía y grupo

agregado.

- Mejorar la asignación de capital.
- Aprovecha las oportunidades.

#### **2.5.4 Beneficios de realizar Auditorías basadas en el Informe COSO**

- **Eficacia:** la prueba de los ocho componentes del control interno COSO proporcionan un fundamento sólido para determinar el grado de seguridad brindado por los controles.
- **Eficiencia:** enfocar un único objetivo COSO, evita una costosa dispersión en el alcance.
- **Capacidad de ser comparado:** utilizar un marco común de auditoría y un sistema de clasificación, permite que se pueda comparar a los controles de diferentes áreas.
- **Comunicación:** integrar los criterios del informe COSO, a las discusiones con los responsables mejora la comprensión de los conceptos de control.
- **Comité de Auditoría:** en aquellas entidades con Comité de Auditoría, informar en términos del informe COSO. Ayuda a representar las fortalezas y debilidades del sistema de control interno.

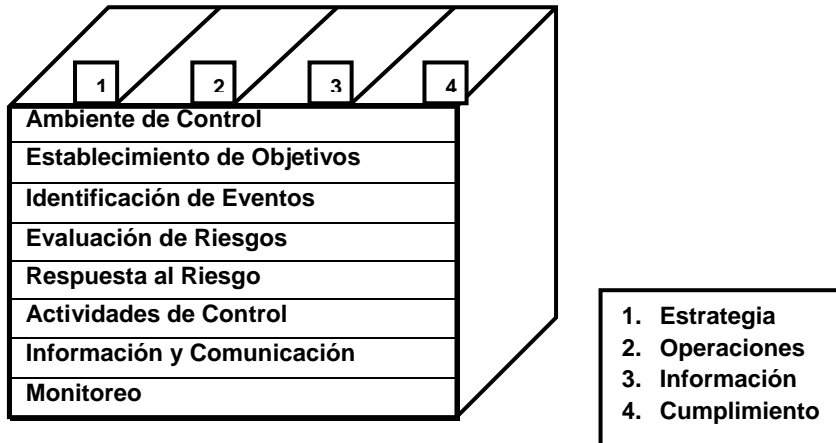
#### **2.6 Componentes del Informe COSO ERM**

La gestión de riesgos corporativos consta de ocho componentes interrelacionados, derivados de la manera como la dirección lleva el negocio, que se integran en el proceso de gestión. Estos componentes son:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control

- Información y comunicación
- Supervisión

**Matriz del Informe COSO ERM**



**2.7 Diferencia entre el Marco Integrado del Control Interno y el Marco de Gestión de Riesgos**

Marco Integrado	Marco de Gestión de Riesgos	Diferencia
a. Ambiente de Control	a. Ambiente de Control	Hace un enfoque directo y amplio en la forma y cultura organizacional de la administración del riesgo.
	b. Establecimiento de Objetivos	El marco integrado no lo considera.
	c. Identificación de Eventos	El marco integrado no lo considera
b. Evaluación de Riesgos	d. Evaluación de Riesgos	Hace más énfasis en el análisis del riesgo.
	e. Respuesta al Riesgo	El marco integrado no lo considera.
c. Actividades de Control	f. Actividades de Control	Permanece el mismo concepto.
d. Información y Comunicación	g. Información y Comunicación	Se extiende al contemplar datos del pasado, presente y potenciales eventos futuros.
e. Supervisión	h. Supervisión	Permanece el mismo concepto.

Adicionalmente se discuten una serie de aspectos entre los cuales se encuentra el papel y responsabilidades de los individuos de la organización y se reitera que la administración de riesgos es responsabilidad de varias partes, cada una de estas con responsabilidades muy importantes.

## 2.8 Diferencia entre la Estructura de Control Interno Tradicional y la Estructura conceptual del Informe COSO

Control Interno Tradicional	Informe COSO	Diferencia
a. Ambiente de Control	a. Ambiente de Control	COSO amplía sus definiciones.
	b. Establecimiento de Objetivos	El sistema tradicional no lo considera.
	c. Identificación de Eventos	El sistema tradicional no lo considera.
	d. Evaluación de Riesgos	El sistema tradicional no lo considera.
	e. Respuesta al Riesgo	El sistema tradicional no lo considera.
b. Sistema Contable c. Procedimiento de Control	f. Actividades de Control	COSO amplía sus definiciones y los elementos del sistema contable y los procedimientos de control.
	g. Información y Comunicación	El sistema tradicional no lo considera.
	h. Supervisión.	El sistema tradicional no lo considera.

## 2.9 Descripción de los componentes del Marco de Gestión de Riesgos

### 2.9.1 Ambiente de control

También es llamado Ambiente Interno, influye en la estrategia y en los objetivos establecidos, estructura las actividades del negocio, identifica, evalúa e interpreta los riesgos; es decir que incide sobre el funcionamiento de las actividades de control, información, los sistemas de comunicación y las actividades de supervisión.

El ambiente interno abarca la manera de ejecutar algo 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, al proporcionar disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen:

**a. Filosofía de la gestión de riesgos**

La filosofía de la gestión de riesgos de una organización es el conjunto de creencias y actitudes compartidas que caracterizan el modo en que la entidad contempla el riesgo en todas sus actuaciones, desde el desarrollo e implantación de la estrategia hasta sus actividades cotidianas. Dicha filosofía se ve reflejada en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. Tanto si la dirección pone su énfasis en las políticas escritas, normas de conducta, indicadores de rendimiento e informes de excepción, como si prefiere operar mas informalmente mediante contactos personales en los directivos claves.

La gestión de riesgos corporativos proporciona a las organizaciones capacidades superiores para identificar, evaluar y gestionar todo el espectro de riesgos y posibilitar que toda la plantilla mejore su comprensión y gestión del riesgo. Esto permite obtener:

- Una aceptación responsable del riesgo.
- Un apoyo a la dirección y al consejo de administración.
- Mejoras en los resultados.
- Una responsabilidad reforzada.
- Un liderazgo superior.

Se espera que toda la plantilla demuestre pautas de comportamiento adecuadas para el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de objetivos.

Esta filosofía viene apoyada por los principios rectores aplicables a la dirección y demás empleados; siguientes:

- Considerar todas las formas de riesgo en la toma de decisiones.

- Crear y evaluar el perfil de riesgo a los niveles de unidad de negocio y empresa, para considerar la mejor opción en cada unidad o departamento individual y la organización en su conjunto.
- Apoyar la creación, por parte de la dirección, de una perspectiva de cartera de riesgos al nivel de empresa.
- Conservar la propiedad y responsabilidad del riesgo y su gestión en la unidad de negocio u otro nivel de influencia. La gestión de riesgos no excluye la responsabilidad ante los demás.
- Aspirar a alcanzar las mejores prácticas en la gestión de riesgos corporativos.
- Realizar el seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos y del estado de la gestión de riesgos corporativos.
- Apoyarse en las prácticas de gestión de riesgos existentes en la empresa.
- Generar y documentar informes sobre riesgos corporativos significativos y deficiencias en su gestión.
- Aceptar que la gestión de riesgos corporativos es obligatoria y no opcional.

## **b. Cultura de riesgo**

Es un conjunto compartido de actitudes, valores y prácticas que caracterizan como una entidad considera el riesgo en sus actividades diarias. Este factor, para algunas empresas proviene de los dos primeros factores, en otras es parte del azar, pero en ambos casos puede en algunas empresas haber una o más culturas de riesgo diferentes o incluso dentro de una misma unidad comercial, proceso o departamento. La administración de riesgos debe considerar cómo su cultura de riesgo afecta su equilibrio con otros elementos propios de su control, para lo cual, donde exista inconveniente la administración de riesgos, debe tomar acciones para ajustar la filosofía y la identificación de riesgos, o volver a pensar la forma de cómo se aplica la administración de riesgos en la empresa.

Con el fin de obtener un mayor conocimiento sobre el grado de integración de la filosofía de gestión de riesgos en la cultura de la entidad, algunas empresas llevan a cabo una encuesta sobre la cultura de riesgos, miden la presencia y fortaleza de los atributos relacionados con ellos.

Los atributos medidos en una encuesta sobre cultura de riesgos se detallan así:

- a. Liderazgo y estrategia
  - Demostrar valores y ética.
  - Comunicar la misión de la organización y objetivos.
- b. Personas y comunicación
  - Compromiso con las competencias.
  - Compartir información y conocimiento.
- c. Responsabilidad y motivación
  - Estructura de la organización.
  - Medir y recompensar el rendimiento.
- d. Gestión de riesgos e infraestructura
  - Evaluar y medir riesgo.
  - Acceso al sistema de seguridad.

### **Sub-culturas de riesgos**

En algunas organizaciones existen unidades de negocios, procesos, funciones o departamentos que de una forma u otra y de acuerdo a sus objetivos, poseerán culturas levemente diferentes. Sus gerentes, en forma individual, se sienten preparados para tomar más riesgos, mientras otros son más conservadores, y estas diferentes culturas algunas veces se cruzarán en sus propósitos. Para lo cual la administración de riesgos debe velar por los equilibrios de ciertos choques que se puedan presentar, en beneficio de la organización como un todo.

## **Reconocer la realidad del riesgo**

Si una organización no ha sufrido pérdidas o no ha tenido ninguna exposición significativa del riesgo, ella no debe sucumbir al mito de que un evento con consecuencias adversas no se presentará en ella, aunque pueda tener empleados competentes, procesos eficaces y tecnología confiable.

La administración de riesgos debe tener presente que muchas variables en los ambientes internos y externos pueden cambiar rápidamente, y volver a una entidad completamente vulnerable en sus aspectos más sólidos y/o afectarla gravemente desde aquellos más despotenciados, o en conjunto.

### **c. Consejo de Administración y el Comité de Auditoría**

Es uno de los factores más críticos del ambiente interno e influencia fundamental para otros elementos de la administración de riesgos. Hoy se habla de los gobiernos corporativos y como ellos afectan el funcionar de las organizaciones. Ambos estamentos de la empresa, son y deben ser independientes de la administración, donde sus acciones juegan un rol vital para la organización, como también la experiencia y calidad de sus miembros, el grado de participación y examen de actividades o vigilancia. Otro punto importante que incluye al consejo de administración y al comité de auditoría es que se plantean preguntas difíciles a la dirección relativas a la estrategia, planes y desarrollo.

Es así como el consejo y el comité deben estar preparados para cuestionar y supervisar las actividades de la gerencia, presentar opiniones alternativas y tener disposición para actuar cuando se originan situaciones no deseadas, inesperadas o problemas de hecho, a través de la interacción del comité de auditoría con los auditores externos e internos.

### **d. Integridad y Valores Éticos**

La eficacia de la gestión de riesgos corporativos no debe sobreponerse a la

integridad y los valores éticos de las personas que crean, administran y controlan las actividades de la organización. La integridad y el compromiso con los valores éticos son propios del individuo. Los juicios de valor, la actitud y el estilo se basan en experiencias personales. No hay ningún puesto más importante para influir sobre la integridad y valores éticos que el de consejero delegado y la alta dirección, ya que establecen la manera de ejecutar algo al nivel superior y afectan a la conducta del resto del personal de la organización.

Lo cual contribuye a que:

- Los miembros de la entidad hagan lo correcto, tanto desde el punto de vista legal como moral.
- Se cree una cultura de apoyo al cumplimiento, comprometida con la gestión de riesgos corporativos.
- No se navegue por zonas grises en la que no existen normas o pautas específicas de cumplimiento.
- Se fomente una voluntad de buscar ayuda e informar de los problemas antes de que éstos no tengan solución.

Las organizaciones apoyan una cultura de valores éticos e integridad mediante la comunicación de documentos tales como una declaración de valores fundamentales que establezca los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta.

Este código proporciona una conexión entre la misión/visión y las políticas y procedimientos operativos. Sin ser una guía exhaustiva de conducta, ni un documento legal que perfile en gran detalle los protocolos claves de la organización, un código de conducta es una declaración proactiva de las posiciones de la entidad frente a las cuestiones éticas y de cumplimiento.

Estos códigos también pueden ser útiles como guías de fácil utilización acerca de las políticas relativas a la conducta de los empleados y de la propia

organización.

La estructura de un código de conducta se detalla de la manera siguiente:

- Carta de la Dirección general
  - ✓ Presenta el mensaje de la alta dirección sobre la importancia de la integridad y ética para la organización.
  - ✓ Presenta el código de conducta: su propósito y la manera de usarlo.
  
- Objetivos y filosofía
  - ✓ Considera dentro de la entidad: su cultura, su negocio y sector, sus ubicaciones geográficas tanto nacional como internacionalmente y su compromiso con el liderazgo ético.
  
- Incompatibilidades
  - ✓ Aborda las incompatibilidades y las formas de actuar en provecho propio.
  - ✓ Incompatibilidades en relación con el personal y otros agentes corporativos, así como aquellas actividades, inversiones o intereses que podrían afectar a la reputación o integridad de la entidad.
  
- Regalos y gratificaciones
  - ✓ Penaliza el empleo de regalos y gratificaciones, establece la política de la entidad al respecto, que habitualmente va mucho más allá de las leyes aplicables.
  - ✓ Establece normas y proporciona pautas con respecto a los regalos y gastos de representación así como su adecuada comunicación.
  
- Transparencia

- ✓ Incluye disposiciones/normas acerca del compromiso de la empresa con la generación de informes completos y comprensibles sobre el impacto social, medioambiental y económico.
- Recursos corporativos
  - ✓ Incluye disposiciones/normas acerca de los recursos corporativos, incluyendo la propiedad intelectual y la información de activos propios a quien pertenecen y como se protegen.
- Responsabilidad social
  - ✓ Incluye el papel de la entidad como parte de la sociedad, incluyendo su compromiso con los derechos humanos, la preservación medioambiental, la implicación en el desarrollo de su comunidad y otras cuestiones económicas.
- Otras cuestiones relativas a la conducta
  - ✓ Incluye disposiciones/normas acerca de la fidelidad a las políticas establecidas en áreas específicas de la actividad de la empresa, tales como: cuestiones relativas al empleo (prácticas laborales justas y lucha contra la discriminación), tratos con las autoridades, contrataciones, influencias y actividad política, prácticas antimonopolio y otras relacionadas con la competencia, buena fe y trato justo (con clientes, competidores, proveedores), confidencialidad y seguridad de la información, prácticas medioambientales, seguridad y calidad del producto.

#### **e. Compromiso de competencia personal**

La competencia refleja el conocimiento y las habilidades necesarias para realizar las tareas asignadas. La dirección determina el grado de perfección con la cual debe desarrollarse cada tarea, y se deben tomar en cuenta los objetivos de la organización, como los planes y estrategias de la gerencia

para su obtención. La dirección debe especificar el nivel de competencia para cada trabajo, donde cada función se traduce en niveles de conocimiento y habilidad, los cuales pueden estar en función de la inteligencia, formación y experiencia de cada persona, así como el grado de juicio profesional aplicable a una función específica.

#### **f. Estructura organizativa**

Este factor tiende a definir el marco en el cual se planifica, ejecuta, manda, comunican y supervisan las actividades de una entidad.

Una estructura organizativa relevante define las áreas claves de autoridad y responsabilidad como también el establecimiento de líneas apropiadas de comunicación, la entidad desarrolla la misma de acuerdo a sus prioridades estratégicas, algunas pueden ser centralizadas, descentralizadas, piramidales o planas, por sector, líneas de productos, por zonas o red de distribución, o funcionales como las del sector público.

#### **g. Asignación de Autoridad y Responsabilidad**

Esta etapa se refiere a la medida en que se autoriza a los equipos o a las personas en forma individual a utilizar iniciativas al momento de enfrentar problemas o tratar temas, establece límites de autoridad. Esto también incluye el establecimiento de informes y protocolos de autorización, como de políticas que describan las prácticas más adecuadas para la entidad, conocimiento y experiencia para el personal clave y los recursos para el cumplimiento de las funciones.

Como también que todo el personal esté en conocimiento y entienda los objetivos, y cómo su actuar se relaciona con su entorno laboral y contribuye a la obtención de ellos. Una delegación mayor exige implícitamente un mayor nivel de competencia al personal, como también la necesidad de contar con procedimientos que permitan supervisar con eficacia los resultados.



## **h. Políticas y Prácticas de Recursos Humanos**

Estas prácticas tienen que ver con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneraciones, como también el indicarles a los empleados los niveles de integridad, ética y competencia que de ellos se espera.

Desde el reclutamiento y entrevistas el empleado, debe sentir el compromiso de la entidad con su persona, a través de políticas de formación de su responsabilidad y funciones, capacitación para demostrar los niveles esperados de desempeño; rotación de personal fundamentado en evaluaciones; las remuneraciones basadas en incentivos por metas, responsabilidades mayores; y finalmente las amonestaciones en contra de la indisciplina que da a conocer que no se toleran conductas distintas a las deseadas.

### **2.9.2 Establecimiento de Objetivos**

Dentro del contexto de misión y visión, la dirección establece objetivos estratégicos, estos objetivos deben existir antes que la dirección pueda identificar los acontecimientos capaces de impedir su logro. 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. Sus elementos incluyen:

#### **a. Objetivos Estratégicos**

Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar dichos objetivos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones y considera sus implicaciones. Se pueden aplicar diferentes técnicas de identificación y evaluación de los riesgos, durante el proceso de

establecimiento de la estrategia.

#### **b. Objetivos relacionados**

Los objetivos a nivel de empresa están vinculados y se integran con otros 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.

#### **c. Riesgo aceptado**

Es el riesgo que una entidad está dispuesta a asumir para realizar su misión o visión. Puede expresarse en términos cualitativos o cuantitativos.

#### **d. Tolerancia al riesgo**

Son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. Operar dentro de ellas proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos. Se establece en ocasiones al nivel de entidad y se asigna a lo largo de las unidades de negocio.

### **2.9.3 Identificación de eventos**

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Para la identificación de los posibles eventos, la dirección debe considerar tanto los factores internos como los externos; existe la posibilidad de ocurrencia de eventos capaces de afectar a la organización y poder tener impactos positivos y negativos. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta por parte de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de

fijación de objetivos. Sus elementos incluyen:

#### **a. Técnicas de identificación de eventos**

La metodología de identificación de eventos en una entidad puede comprender una combinación de técnicas y herramientas de apoyo y las mismas se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección utiliza diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos, estas técnicas se emplean en la identificación de riesgos y oportunidades. Por ejemplo, al implantar un nuevo proceso de negocio, rediseñarlo o evaluarlo; pueden emplearse en conexión con la planificación estratégica o de unidad del negocio o al considerar nuevas iniciativas o un cambio en la organización.

A continuación, se presenta una serie de técnicas comunes de identificación de eventos y su aplicación.

#### **Inventarios de eventos**

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

#### **Talleres de trabajo**

Están dirigidos para identificar eventos, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo del grupo y desarrollar una lista de acontecimientos relacionados.

#### **Entrevistas**

Las entrevistas se desarrollan habitualmente entre entrevistador y

entrevistado o, en ocasiones, con dos entrevistadores para cada persona entrevistada, su propósito es averiguar los puntos de vista y conocimientos sinceros del entrevistado, en relación con los acontecimientos pasados y los posibles acontecimientos futuros.

### **Cuestionarios y encuestas**

Pueden dirigirse a un individuo o a varios o bien pueden emplearse en conexión con una encuesta de base más amplia, ya sea dentro de una organización o dirigida a clientes, proveedores u otros terceros.

### **Análisis de flujo de procesos**

El análisis del flujo de procesos implica normalmente la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

Al igual que con otras técnicas de identificación de eventos, el análisis de flujo de procesos puede utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a un nivel de detalle.

### **Principales indicadores de eventos**

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

### **Principales indicadores de alarma**

Se centran 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 a partir del tiempo necesario para fijar en marcha una acción.

### **Seguimiento de datos de eventos con pérdidas**

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

Las técnicas anteriormente presentadas se aplican, normalmente, en circunstancias particulares que se presentan con una frecuencia variable a lo largo del tiempo.

#### **b. Interrelación de eventos que pueden afectar a los objetivos**

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

#### **c. Categorías de eventos**

Agrupar eventos de características similares, ayuda a la dirección a determinar con más precisión las oportunidades y los riesgos. Algunas entidades clasifican los eventos posibles, para ayudar a asegurar que los

esfuerzos para su identificación sean completos. Esto también puede ayudar a desarrollar posteriormente una perspectiva de cartera.

#### **2.9.4 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; por lo tanto sus elementos incluyen:

##### **a. Riesgo Inherente**

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

##### **b. Riesgo Residual**

El riesgo residual es aquél, que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, refleja el riesgo remanente una vez se han implantado de manera eficaz las acciones planificadas por la dirección, para mitigar el riesgo inherente.

##### **c. Metodología y Técnicas Cualitativas y Cuantitativas**

La metodología de evaluación de riesgos de una entidad consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cuantitativas típicamente aportan más precisión y se usan en actividades más complejas y sofisticadas, para complementar las técnicas cualitativas.

A modo de ejemplo se pueden, establecer cuatro tipos generales de medida:

- Medición nominal: es la forma más sencilla de medición e implica el agrupamiento de eventos por categorías, tales como la económica, tecnológica o medioambiental, sin situar a un acontecimiento por encima de otro.
- Medición ordinal: en este tipo de medición, los eventos se describen en orden de importancia, posiblemente con etiquetas de tipo alta, media o baja o bien clasificados a lo largo de una escala.
- Medición de intervalo: utiliza una escala de distancias numéricamente iguales.
- Medición por ratios: una escala de este tipo permite concluir que, si al impacto posible de un evento se le asigna un “tres” y al de otro se le asigna un “seis”, el segundo acontecimiento presenta un posible impacto el doble de importancia que el primero.

En el presente trabajo, las mediciones nominal y ordinaria se consideran técnicas cualitativas, mientras que las mediciones de intervalo y de razón son cuantitativas.

#### **d. Técnicas cualitativas**

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. Se consideran técnicas cualitativas las mediciones nominal y ordinal.

#### **e. Técnicas cuantitativas**

Las técnicas cuantitativas pueden utilizarse cuando existe la suficiente información para estimar la probabilidad o el impacto del riesgo y emplea mediciones de intervalo o de razón. 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.

Los métodos cuantitativos incluyen las técnicas siguientes:

- Técnicas probabilísticas
  - ✓ Valor en riesgo
  - ✓ Flujo de caja en riesgo
  - ✓ Beneficio en riesgo
  - ✓ Eventos con pérdidas asociadas
  - ✓ Análisis retrospectivo (Back Testing)
  
- Técnicas NO probabilísticas
  - ✓ Análisis de sensibilidad
  - ✓ Análisis de escenarios
  - ✓ Pruebas de tolerancia a situaciones límite
  
- Benchmarking (herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado).

### **2.9.5 Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe 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 visión de la cartera de riesgos y determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. Los elementos de la respuesta al riesgo



incluyen:

#### **a. Evaluación de posibles respuestas al riesgo**

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

#### **Consideración de respuesta al riesgo**

Al igual que en la evaluación del riesgo inherente, el riesgo residual puede ser valorado de manera cualitativa o cuantitativa. En términos generales, se utilizan las mismas mediciones en las evaluaciones del riesgo inherente y el riesgo residual.

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

#### **Costes y beneficios**

Prácticamente todas las respuestas al riesgo implican algún tipo de coste directo o indirecto, que se debe considerar en relación con el beneficio que genera. Se ha de considerar el coste inicial del diseño e implantación de una respuesta (procesos, personal y tecnología), así como el coste de mantener la respuesta de manera continua. Los costes y beneficios asociados pueden medirse cuantitativa o cualitativamente.

#### **Perspectiva de cartera del riesgo residual**

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

## **b. Categorías de Respuesta al Riesgo**

Las categorías de respuesta al riesgo son:

- **Evitarlo:** las acciones son dirigidas a eliminar o evitar las actividades que originan riesgo, como eliminar una línea de productos o no operar con un sector de clientes.
- **Reducirlo:** se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.
- **Compartirlo:** se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.
- **Aceptarlo:** se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

### **2.9.6 Actividades de Control**

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

Estas actividades son aplicadas con respecto a cada una de las categorías de objetivos: estratégicos, operativos, información y cumplimiento, y que en su conjunto son actos del proceso que permiten a una organización, alcanzar sus metas comerciales. Son fundamentales para la respuesta a los riesgos en forma propia y oportuna. Sus elementos incluyen:

#### **a. Integración de la respuesta al riesgo**

Después de haber seleccionado las respuestas al riesgo, la dirección identifica las actividades de control necesarias para ayudar a asegurar que

las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente.

### **b. Tipos de Actividades de Control**

Existen varios tipos de actividades de control, pero el informe COSO se limita a cuatro que, son las siguientes:

- **Función directa o actividad administrativa:** los directivos desarrollan funciones o actividades, revisan y desarrollan informes.
- **Procesos de información:** una variedad de controles se desarrollan para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
- **Controles Físicos:** equipos, inventarios, caja y otros activos son sometidos a recuentos físicos y comparados con archivos de control.
- **Indicadores de rendimientos:** análisis de diferentes datos combinados entre sí, que en conjunto con acciones correctivas, conforman una actividad de control.

Normalmente, las actividades de control involucran dos elementos que son las políticas, que establecen qué debe hacerse y los procedimientos que desarrollan las políticas. El resultado de la aplicación de procedimientos asociados a las políticas debe ser revisado a través de seguimientos y efectuar las acciones correctivas apropiadas, o en su defecto corregir las políticas.

### **c. Uso de las actividades de control como respuesta a los riesgos**

Si bien las actividades de control se establecen, por norma general, para asegurar que se llevan a cabo de manera adecuada la respuesta a los riesgos, en el caso de ciertos objetivos las propias actividades de control constituyen la respuesta al riesgo. Las actividades de control como respuesta al riesgo de cada organización, dependerán de los objetivos, los juicios personales de la Dirección, la complejidad de la entidad, su historia y su cultura.

Sin embargo, la naturaleza y el alcance de las operaciones de la organización, afectarán a sus actividades de control, por lo cual, las organizaciones con diversas funciones pueden presentar problemas de control más complejos, como sucede en el caso de una entidad descentralizada y con sucursales.

#### **d. Controles sobre los sistemas de información**

Los sistemas de información debido a su papel fundamental en la actualidad cuentan con una extrema confianza, lo que por consecuencia lógica, deben contar con actividades de control integrados, las que se agrupan en controles generales y de aplicación, donde ambos controles en total, contribuyen a asegurar la exactitud, totalidad y validez de la información.

Los controles generales son aquellos que se aplican a muchas si no es que a todas las operaciones y permiten su continuidad, como sucede con los sistemas de administración tecnológica, infraestructura, seguridad, adquisición de software, desarrollo.

Los controles de aplicación son aquellos que están incluidos en los procedimientos informáticos dentro de los software de aplicación, y están diseñados para asegurar la integridad, exactitud y validez de la captura de datos en los procesos, y evitan que se introduzcan errores en el sistema, detectándolos y corrigiéndolos, como sucede con la captura de errores en los datos y su comprobación, cálculos para validar datos, prueba de datos predefinidos y test de datos lógicos.

La relación de ambas categorías de control informático se da en que los controles generales, son necesarios para un adecuado y seguro funcionamiento de los controles de aplicación que dependen de los procesos informáticos.

### **2.9.7 Información y comunicación**

La información tanto interna, como externa, debe ser identificada, captada y comunicada en tiempo y forma para poder así evaluar los riesgos y establecer las respuestas a los mismos y permitir de esa manera a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y de que manera 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.

#### **Información**

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

### **Sistemas estratégicos e integrados**

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

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

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

En determinadas organizaciones, la información es gestionada de manera independiente por cada unidad o función, mientras que otras, poseen sistemas integrados. Con la atención centrada en la información necesaria para desarrollar la gestión de riesgos, algunas organizaciones han mejorado sus arquitecturas tecnológicas, para conseguir una mejor conectividad y manejo de datos, utilizan algunas de ellas Internet y las capacidades de intercambio de información.

Las estrategias de información basadas en servicios de Internet (Web) permiten captar datos, mantenerlos y distribuirlos en tiempo real por unidades, funciones y perfeccionan a menudo su captación y se controla de mejor manera las múltiples fuentes de datos, con lo cual minimiza su procesamiento manual y permite el análisis, extracción y generación de informes automáticos.

## **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”, asegura el flujo de la información correcta, en la forma, al nivel de detalle, a las personas y en el momento adecuado.

## **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.

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

## **Vías de Comunicación**

- Difusión a través de correos electrónicos.
- Difusión a través de correos de voz.
- Boletines corporativos.

- Bases de datos sobre determinadas cuestiones relacionadas con el riesgo.
- Cartas del consejero delegado.
- Grupos de discusión por correo electrónico.
- Páginas en la intranet donde se capte y exhiba información sobre la gestión de riesgos corporativos, para un fácil acceso por parte del personal.
- Mensajes integrados en las comunicaciones corporativas continuas.
- Conferencias telefónicas o por Internet a escala funcional, de localización o de toda la organización.
- Carteles o letreros que refuercen aspectos claves de la gestión de riesgos corporativos.
- Encuentros personales periódicos entre “líderes de riesgo” y otros empleados de diversas funciones y unidades de negocio con responsabilidad en aspectos de la gestión de riesgos corporativos.
- Boletines periódicos emitidos por el director de riesgos y personal asociado.
- Foros abiertos de la empresa.

### **2.9.8 Supervisión**

La Administración de riesgos de una organización cambia con el tiempo, las respuestas al riesgo que alguna vez fueron eficaces pueden no serlo, las actividades de control pueden encontrarse obsoletas e ineficaces, los objetivos de la entidad pueden cambiar. Esto puede originarse por cambios de personal, de estructura, nuevos procesos, etc. Estos cambios hacen necesario determinar si los componentes de la administración de riesgos aún son eficaces.

La supervisión también es llamada monitoreo, la gestión de riesgos corporativos supervisa y revisa la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante



actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente; el alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente y las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, para trasladar los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

### **Actividades de supervisión permanente**

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

- La dirección revisa informes de indicadores claves de la actividad del negocio.
- La dirección operativa compara la producción, inventario, medidas de calidad, ventas y otra información obtenida en el curso de las actividades diarias con información generada en el sistema, así como con el presupuesto y la planificación.
- La dirección revisa el rendimiento y lo compara con los límites establecidos para los índices de riesgo.
- La dirección revisa transacciones comunicadas a través de indicadores de alerta.
- La dirección revisa indicadores claves de rendimiento, tales como tendencias en la dirección y magnitud de los riesgos.

### **Evaluaciones Independientes**

Aunque los procedimientos de seguimiento normalmente proporcionan una retroalimentación importante sobre la eficacia de otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, puede resultar provechoso revisar de nuevo, centrándose directamente sobre la eficacia de dicha gestión.

Las evaluaciones independientes de la gestión de riesgos se llevan a cabo periódicamente; en algunos casos son originados por un cambio en la estrategia, procesos claves o estructura de la entidad. Estas evaluaciones son llevadas a cabo por la dirección, el departamento de auditoría interna, especialistas externos o por alguna combinación de estas funciones.

Tienen a veces un alcance amplio, incluyendo toda la entidad y todos los componentes de la gestión de riesgos corporativos, en otras ocasiones la evaluación se limita a una unidad de negocio, proceso o departamento específico, aborda otras áreas del negocio posteriormente.

### **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, análisis de la probabilidad e impacto, respuesta al riesgo, las actividades de control y a la información y comunicación.

La auditoría interna basada en el conocimiento del negocio, puede estar en la posición de considerar el modo en que las nuevas iniciativas y circunstancias de la empresa podrían afectar a la aplicación de la gestión de los riesgos, lo

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

### **Proceso de Evaluación**

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

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

Pasos a seguir en una evaluación independiente:

#### **a. Planificación**

- Definir los objetivos y alcance de la evaluación.
- Identificar un directivo con la autoridad necesaria para gestionar la evaluación.
- Identificar el equipo de evaluación, al personal de apoyo y las personas de contacto clave de la unidad de negocio.
- Definir la metodología y calendario de la evaluación, así como los pasos a seguir.
- Acordar un plan de evaluación.

#### **b. Ejecución**

- Obtener un conocimiento de las actividades de la unidad de negocio/proceso.
- Comprender el modo en que está diseñado el proceso de gestión de riesgos de la unidad.
- Aplicar los métodos acordados a la evaluación del proceso de gestión de riesgos.
- Analizar los resultados en comparación con los estándares de

auditoría interna y seguimiento de la empresa según sea necesario.

- Documentar deficiencias y soluciones propuestas, si fuera aplicable.
- Revisar y validar los resultados con el personal adecuado.

c. Generación de informes y acciones correctivas

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

### **Metodología**

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

Los evaluadores identifican las metodologías y herramientas necesarias para apoyar el proceso de evaluación, algunas de ellas se mencionan a continuación:

- Diagramas de flujo del proceso.
- Matrices de riesgo y control.
- Manuales de referencia de riesgo y de control.
- Benchmarking (herramienta para la mejora de las prácticas dentro de los negocios para llegar a ser más competitivos dentro de un mercado), emplea información interna, del sector o de empresas afines.
- Técnicas de auditoría asistidas por ordenador.
- Talleres de trabajo de auto-evaluación de riesgos y de control.
- Cuestionarios.
- Sesiones moderadas.

## **Documentación**

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

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

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

Dicha documentación puede constituir la base para el desarrollo de procesos de revisión que incluyan pruebas para determinar si los procesos, junto con las políticas y procedimientos relacionados que se hayan establecido, son adecuados para enfrentarse a los riesgos de la entidad y si son respetados. En referencia a qué documentación del propio proceso de evaluación debe desarrollarse, el equipo de evaluación tiene que considerar hasta qué punto

se espera que la misma, alcance los objetivos de:

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

### **Comunicación 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.

Algunas empresas han desarrollado pautas en lo que respecta a las personas que deben comunicarse las deficiencias, éstas se detallan a continuación:

- Se comunican a las personas directamente responsables de alcanzar los objetivos de la entidad afectados por dicha deficiencia.
- Se comunican a la persona directamente responsables de la actividad y a una persona que se encuentre en un nivel menos inmediatamente superior.
- Existen canales alternativos de comunicación, para la notificación de información sensible, como puede ser el caso de actuaciones ilegales o inadecuadas.
- Determinados tipos específicos de deficiencias se comunican

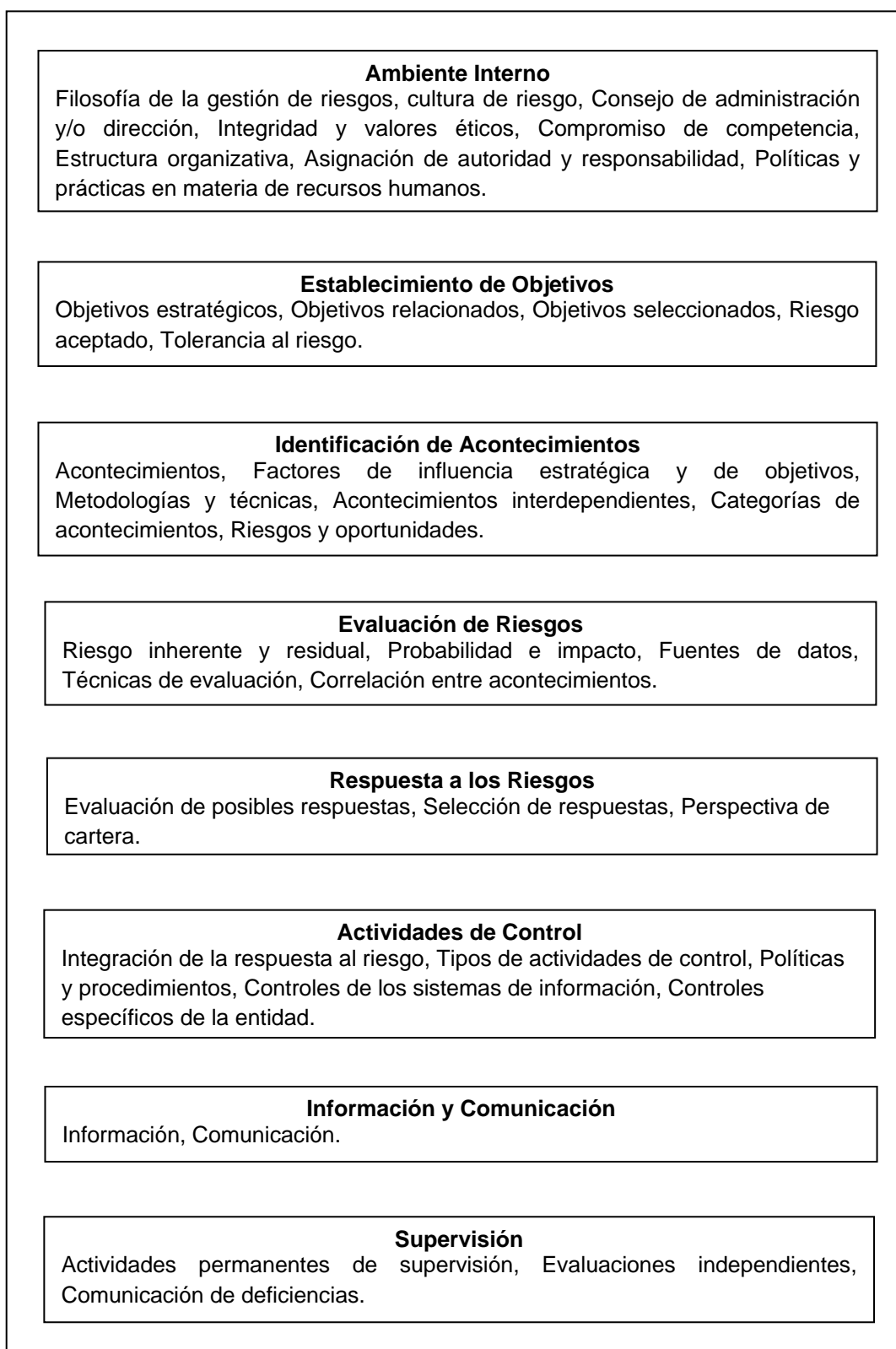
- Se han establecido protocolos para determinar lo que debe comunicarse al consejo de administración o un comité específico del consejo.
- La información relativa a las acciones correctoras emprendidas o que deban iniciarse, se trasladan de vuelta al personal relevante implicado en el proceso de comunicación.

Otras empresas han establecido que para decidir qué deficiencias deben ser comunicadas a la alta dirección y, de acuerdo a su importancia al consejo de administración; este criterio se detalla así:

Las deficiencias se comunicarán en el caso de que la probabilidad de que se produzca un evento no sea insignificante y su impacto sea tal que podría darse como resultado:

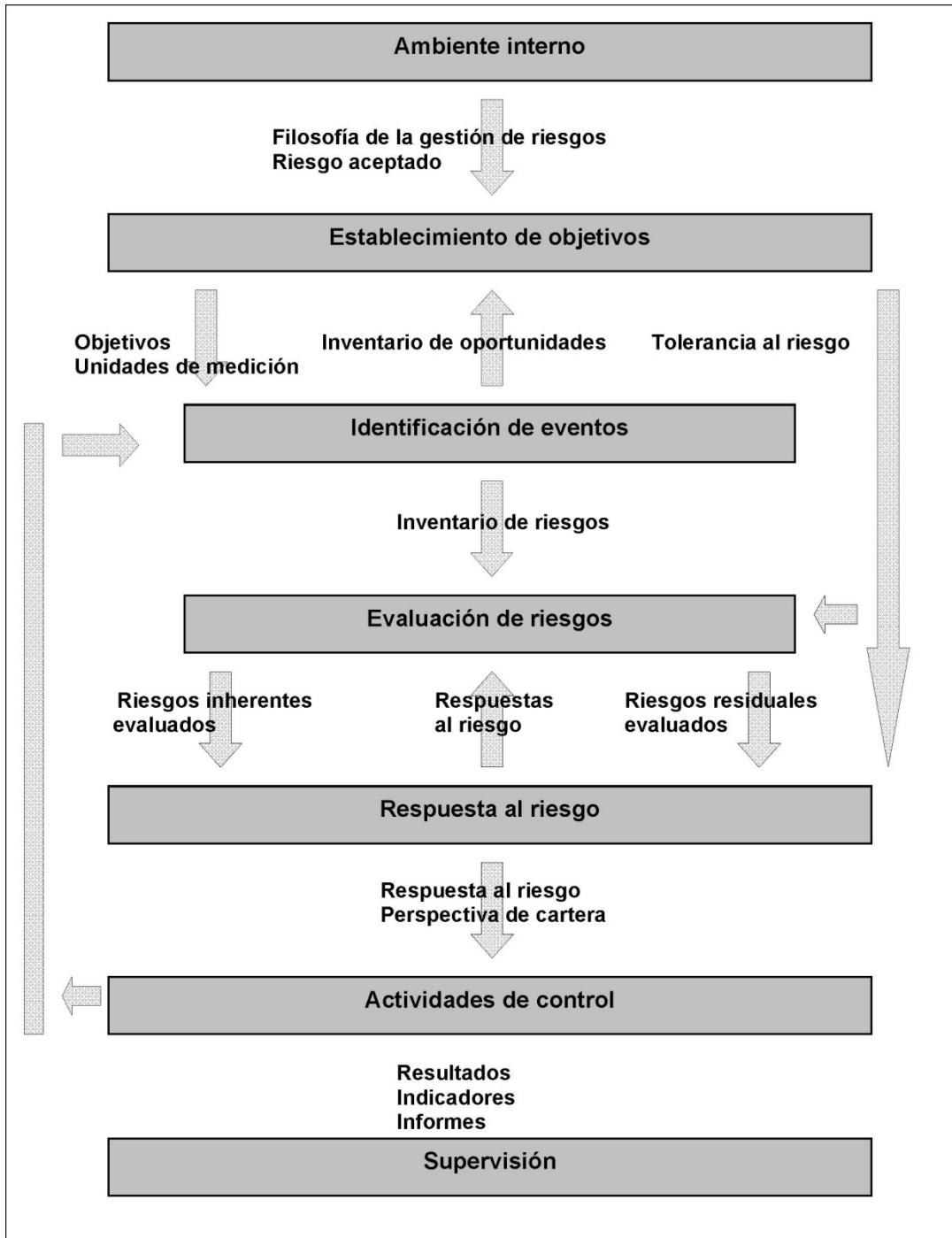
- Un impacto adverso en la seguridad de la plantilla o de terceros.
- Un acto ilegal o inadecuado.
- Una pérdida significativa de activos.
- Un fracaso en la consecución de objetivos claves.
- Un efecto negativo en la reputación de la entidad.
- Una generación de informes externos inadecuados.

## 2.10 Elementos claves de cada Componente





## 2.11 Flujos de Información en la Gestión de Riesgos Corporativos



Fuente: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comisión (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Técnicas de Aplicación. Pag.87

## **2.12 Metodología para el estudio y evaluación del control interno del ciclo de ingresos con base al informe COSO por el Contador Público y Auditor Independiente**

### **Generalidades**

El informe COSO, requiere que el Contador Público y Auditor Independiente realice un adecuado estudio y evaluación del control interno con la aplicabilidad de sus ocho componentes.

### **Objetivo**

Dar a conocer por parte del Contador Público y Auditor Independiente los procedimientos de auditoría recomendados para llevar a cabo y documentar el estudio y evaluación del control interno COSO durante el proceso de planeación.

### **Alcance**

El Contador Público y Auditor Independiente debe estudiar y evaluar el control interno relativo al ciclo de ingresos conforme a los ocho componentes del informe COSO, la norma internacional de auditoría 315 relativa al entendimiento de la entidad y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa y con base al manual de procedimientos y políticas que regulan las operaciones de la entidad.

### **Definición y componentes de la estructura de control interno**

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable en el logro de los objetivos de la entidad. Dicha estructura consiste en los componentes siguientes:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta al riesgo

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Así mismo, para la evaluación de los procedimientos de control interno del ciclo de ingresos, el Contador Público y Auditor Independiente debe determinar, elaborar y ejecutar lo siguiente:

- La planeación de la Auditoría:  
Que debe incluir dentro de otros, el nombre de la empresa a evaluar, alcance y objetivos de la auditoría, período a examinar, antecedentes de la compañía, disposiciones legales y normativas que puedan aplicar y recurso humano que efectuara la auditoría.
- Matriz de riesgos de la empresa
- Evaluación de los componentes del control interno COSO
- Elaboración del informe de auditoría

## **CAPÍTULO III**

### **CICLO DE INGRESOS**

Incluye todas las funciones que se requieren para obtener dinero mediante la entrega de un producto o la prestación de un servicio, además incluye los pedidos de los clientes y el uso de las prestaciones que ofrece cada empresa. Entre las funciones principales del ciclo se encuentran el otorgamiento de crédito, toma de pedidos, entrega de mercancías, facturación cuentas por cobrar y la recepción y registro de los ingresos

#### **3.1 Ciclo**

“Indica al auditor que la actividad de negocios es un flujo continuo de hechos y transacciones. Los ciclos se definen para agrupar el flujo de hechos económicos, similares y que se enlazan entre sí”.(12:1)

#### **3.2 Hechos Económicos**

“Un hecho económico es un suceso potencial, verdadero y objetivo; es un acontecimiento preciso”.(12:1)

##### **3.2.1 Clases de hechos económicos**

###### **3.2.1.1 Los que involucran intercambio con terceros:**

- a. “Adquisición de recursos a cambio de obligaciones de pago.
- b. Pagos de efectivo para satisfacer obligaciones.
- c. Distribución de recursos a terceros a cambio de promesas de pagos futuros.
- d. Recibo de pago de terceros, por recursos distribuidos”.(12:1-2)

###### **3.2.1.2 Los que comprenden fuerzas o entidades externas, pero no comprenden intercambios:**

- a. “Cambios en las condiciones económicas del país (recesiones, cambios en los niveles de precios, escasez de abastecimiento, etc.
- b. Cambios en las leyes y regulaciones gubernamentales.
- c. Los actos de la naturaleza como incendios e inundaciones.
- d. Cambios en los domicilios de proveedores, empleados y clientes.
- e. Arrendamientos operativos y contratos con fuerza ejecutiva”.(12:1-2)

**3.2.1.3 Los que involucran decisiones o transferencias Internas de Recursos:**

- a. “Decisiones operativas cambiando precios.
- b. Transferencias de materias primas a productos en proceso.
- c. Corrección de errores (ajustes de facturas incorrectas).

**3.2.1.4 Los que involucran el tiempo:**

- a. Acumulación de intereses y depreciación.
- b. Amortización de gastos anticipados devengados”.(12:2)

**3.3 Transacciones**

“Es un hecho económico al que se le ha reconocido que produce un efecto potencial sobre los estados financieros, se ha presentado en una forma que puede procesarse y ha sido aceptado para procesamiento por uno o más de los sistemas de registro de la entidad. Un solo hecho económico puede originar varias transacciones, ejemplo: el embarque de mercancías da origen a transacciones separadas de facturación, cuentas por cobrar, inventarios y costo de ventas”.(12:3)

No todos los hechos económicos que deben reflejarse en los estados financieros se convierten en transacciones y se procesan, ejemplo: cambios en los niveles de precios, se pueden informar en los estados financieros pero normalmente no se consideran como transacciones.

### **3.4 Beneficio del concepto ciclo**

- a. Proporciona una estructura efectiva para estudiar y evaluar los controles contables internos existentes en una empresa.
- b. Enfatiza que la actividad empresarial es un flujo a través del tiempo, más bien que un número de cuentas estáticas a verificar.
- c. Ayuda a que el equipo de auditoría distinga las similitudes del proceso de transacciones dentro de una organización.
- d. Facilita una base común para estudiar lo que sucede en una entidad, cómo auditar lo que sucede y como los hechos económicos pueden afectar diversos segmentos de la organización.

### **3.5 Ciclos de Transacciones**

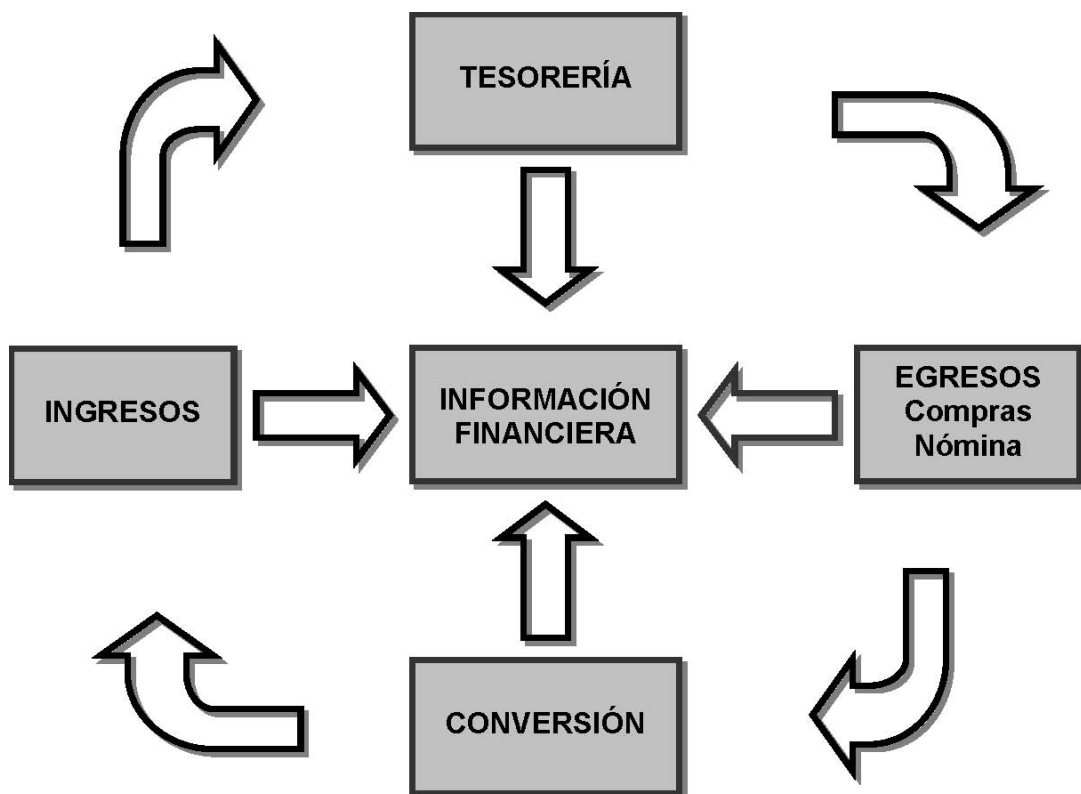
“Consiste en eventos económicos similares que se convierten en transacciones a ser procesadas en los sistemas contables, considerando estas transacciones como hechos económicos a los que se les reconoce que tienen un efecto sobre los estados financieros de una entidad y que se presenta en una forma en que puede codificarse y aceptarse para procesamiento en los sistemas de contabilidad. Todo ciclo ejecuta más de una función interrelacionada entre sí”.(12:6)

Entre los principales ciclos de transacciones se mencionan:

- a. Ciclo de tesorería: incluye las funciones que tratan del manejo de efectivo, emisión de obligaciones de deuda y acciones de capital.
- b. Ciclo de egresos-compra: clasifica la adquisición de los recursos entre diversas cuentas de activo y de gastos.
- c. Ciclo de egresos-nómina: involucran eventos y transacciones que corresponden a las remuneraciones a ejecutivos y empleados.
- d. Ciclo de conversión: manejo de inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados anticipados y otros activos no monetarios que se tienen para utilizarse en el negocio.
- e. Ciclo de ingresos: incluye funciones que se requieren para cambiar por

- f. Ciclo de información financiera: no procesa transacciones, analiza, evalúa, resume, concilia, ajusta y reclasifica información de contabilidad y operaciones de otros ciclos, de modo que la misma pueda ser informada a la gerencia y recopila datos para expresarlos en los estados financieros.

### Esquema de Enlace de los Ciclos de Transacciones



### **3.6 Ciclo de ingresos**

“Incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos y servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedido de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso por los clientes de los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos el efectivo”.(2:123)

En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los recursos que se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

### **3.7 Objetivos del ciclo de ingresos**

“Los objetivos del ciclo de ingresos han sido clasificados en 4 clases:

- a. Objetivos de autorización: son aquellos controles que se establecen para asegurarse de que están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados.
- b. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones: son aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes de éstas.
- c. Objetivos de verificación y evaluación: son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como la integridad de los sistemas de procesamiento.
- d. Objetivos de salvaguarda física: son aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso”.(2:125-127)



### **3.8 Funciones Típicas**

#### **3.8.1 Funciones de Ejecución**

- a. "Ventas"
  - Toma de pedidos.
  - Evaluación y aprobación de crédito.
  - Despacho del pedido y/o prestación del servicio.
  - Facturación"(12:56)
- b. "Ingresos de efectivo"
  - Recibir remesas de efectivo por correo.
  - Recepción de dinero de ventas al mostrador.
  - Sumar el total de entradas de efectivo.
  - Depositar el efectivo recibido en el banco.
  - Determinación de cuentas incobrables.

#### **3.8.2 Funciones de registro**

- a. Ventas
  - Contabilizar la factura.
  - Contabilizar comisiones.
  - Contabilizar garantías otorgadas en la venta del bien o servicio.
  - Emisión de notas de crédito, ajustes a clientes por: mercadería devuelta, ajustes a precios, errores en facturación, cualquier otra reducción en el saldo de clientes.
  - Determinación del costo de ventas.
  - Actualización de los diarios de: venta de bienes y servicios, cobros y depósitos, notas de crédito y débito emitidas a clientes.
  - Actualización de los sub-mayores de: caja, clientes, inventarios, propiedades, comisiones a pagar.
  - Gestión de cobro a clientes y seguimiento de cuentas morosas.
  - Registro de cuentas incobrables.
- b. Ingresos de efectivo
  - Contabilizar en el diario las entradas de efectivo y efectuar traslados al mayor.

- Actualización de los mayores auxiliares de clientes”.(12:56-57)

### **3.8.3 Funciones de Custodia**

- a. “Ventas
  - Proteger el mayor auxiliar de clientes.
  - Mantener actualizados los saldos.
  
- b. Ingresos de efectivo
  - Llevar el control correcto de los saldos de efectivo.
  - Llevar un control apropiado de los saldos de clientes”(12:57)

### **3.9 Pólizas Contables Comunes**

- a. “Ventas
- b. Costos de ventas.
- c. Ingresos de caja.
- d. Devoluciones y rebajas sobre ventas.
- e. Descuentos por pronto pago.
- f. Provisiones para cuentas de cobro dudoso.
- g. Cancelaciones y recuperaciones de cuentas incobrables.
- h. Gastos de comisiones.
- i. Creación de pasivos por el impuesto a las ventas.
- j. Provisiones para gastos de garantía.
- k. Cheques rechazados”.(12:58)

### **3.10 Formas y Documentos Importantes**

- a. “Ventas
  - Pedidos de clientes.
  - Ordenes de embarque o despacho.
  - Conocimiento de embarque.
  - Facturas de ventas.
  - Relación de documentos entregados para su cobro.
  - Recibos.

- Avisos de remesas de clientes”.(12:58)
- “Relación diaria de cobro
- Relación diaria de depósitos.
- Notas de débito y crédito a clientes por modificaciones en las facturas o saldos de su cuenta.

b. Ingresos

- Avisos de remesas de fondos.
- Cheques recibidos.
- Cintas de máquinas registradoras.
- Pre-listado de entradas de efectivo (recibido por correo).
- Resúmenes diarios de efectivo.
- Fichas de depósitos bancarios.
- Notas de crédito.
- Notas de autorización de cancelación de cuentas”.(12:58-59)

### **3.11 Tipos de riesgos en el ciclo de ingresos**

Se podrían definir varios tipos de riesgo que se pueden dar en el ciclo de ingresos por el volumen de transacciones y la complejidad que presentan los sistemas contables:

#### **3.11.1 Existencia y Ocurrencia**

Los saldos registrados puede ser que no correspondan a clientes, precios o términos reales. Este riesgo es cubierto por los objetivos de autorización y exactitud.

#### **3.11.2 Integridad**

Puede ser que no sean registradas todas las transacciones válidas. Este riesgo es cubierto por el objetivo de integridad.

### **3.11.3 Exactitud**

En el procesamiento de transacciones se pueden presentar errores mecánicos, o de sumarizaciones. Este riesgo es cubierto por el objetivo de exactitud.

## **3.12 Objetivos de Control Interno**

Para efectos del ciclo de ingresos se han identificado 21 objetivos específicos de control interno, los cuales han sido clasificados en cuatro clases como sigue:

### **3.12.1 Objetivos de Autorización**

Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- Los clientes deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
- El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes, deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

### **3.12.2 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones**

Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- Sólo deben aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.

- Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.
- Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente.
- Todos y únicamente los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.
- Las facturas deben prepararse correcta y adecuadamente.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su depósito.
- Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los costos de las mercancías y servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- La información del efectivo debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.
- En cada período contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos.
- Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.

### **3.12.3 Objetivos de verificación y evaluación**

Este objetivo para el ciclo de ingresos es:

- Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.

#### **3.12.4 Objetivos de salvaguarda física**

Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

- El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de tesorería.
- El acceso a los registros de embarque, facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

#### **3.13 Cuentas de mayor**

- a. "Ventas.
- b. Comisiones de ventas.
- c. Cuentas por cobrar.
- d. Estimación cuentas incobrables.
- e. Costo de ventas.
- f. Devoluciones y rebajas sobre ventas".(12:63)

#### **3.14 Enlaces normales con otros ciclos**

- a. Ingresos de caja al ciclo de tesorería.
- b. Embarques de productos al ciclo de conversión.
- c. Resumen de actividades (asientos de diario) al ciclo de información financiera.

#### **3.15 Bases usuales de datos**

Están representadas por archivos, catálogos, listas, auxiliares, etc.; que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como

resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

### **3.15.1 Bases de Referencia**

Representadas por información que se utiliza para el proceso de transacciones.

- Listas y/o archivos maestros de clientes de crédito.
- Catálogos de productos y listados o archivos de precios.

### **3.15.2 Bases Dinámicas**

Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se modifica constantemente.

- Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir.
- Auxiliares de clientes.
- Estadísticas de ventas.
- Diarios de ventas.

## **3.16 Errores potenciales a evaluar**

### a. "Ventas

- Facturada, no despachada.
- Despachada, no facturada.
- Facturada, no contabilizada.
- Importe contabilizado incorrectamente.
- Factura valorada incorrectamente.
- Mal clasificada contablemente.
- Contabilizada en período indebido".(12:64-65)

### b. "Cobros

- Cobrado, no depositado.
- Cobrado, no contabilizado.

- Depositado, no contabilizado.
- Contabilizado, no depositado.
- Importe contabilizado incorrectamente.
- Acreditado en cuenta indebida.
- Contabilizado en período indebido.”(12:64-65).

### **3.17 Proceso de la evaluación del control interno del ciclo de ingresos**

#### **3.17.1 Proceso de Recepción del dinero.**

La recepción del dinero como fase inicial del ciclo de ingresos, cubre la primera recepción a caja desde cualquier parte de la organización. Consecuentemente está relacionada con el manejo de caja y la forma como se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado.

El proceso de recepción del dinero se detalla así:

- La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible.
- Los registros contables deben estar orientados, lo más práctico posible, hacia los ingresos de caja.
- Se deben instituir controles para asegurar que se cobren los servicios que presta la empresa.
- Conciliar los ingresos de caja.
- Los ingresos de caja deben separarse de los egresos.
- Los ingresos de caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato.
- Deben contabilizarse adecuadamente todas las contrapartidas.
- Los registros contables deben ser operados de manera independiente.

#### **3.17.2 Proceso de cuentas por cobrar**

##### **a. Naturaleza de las cuentas por cobrar**

Las cuentas por cobrar surgen por diversas formas, sin embargo la principal y primordial es la venta de productos manufacturados o servicios prestados por la entidad.



El proceso relativo de cuentas por cobrar se da en tres fases:

- Condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar.
- Administración de las cuentas por cobrar y la forma como fueron creadas.
- Mecanismos que hacen que la cuenta sea finalmente recuperada.

El objetivo en cada fase será comprender el rango general de los asuntos involucrados y la identificación de los principales problemas de control.

### **b. Creación de las cuentas por cobrar**

En virtud de que las cuentas normalmente se originan por la venta de los productos de la organización o la prestación de determinado servicio, las principales consideraciones de control aplicables a la creación de la cuenta por cobrar, son como se detalla a continuación:

- Revisión independiente y aprobación de crédito.
- Determinación de la disponibilidad del producto.
- Autorización de precios y términos.
- Papelería multicopia para propósitos específicos.

### **c. Administración de las cuentas por cobrar**

La fase de administración del proceso de cuentas por cobrar empieza desde la generación de la cuenta, para su manejo y control propio, y concluye en el momento que es pagada o liquidada. Las principales consideraciones de control durante esta nueva fase incluyen:

- Control independiente de los registros de cuentas por cobrar.
- Registro y control.
- Oportuno y adecuado sistema de reporte.
- Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente.
- Disponibilidad de las cuentas por cobrar.

Existen cuatro procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar, los cuales en seguida se refieren junto con las principales consideraciones de control:

- Cobranza
- Devolución de mercancía.
- Ajustes y descuentos.
- Cancelación de cuentas malas.

#### **d. Políticas administrativas de las cuentas por cobrar**

Al considerar el marco de referencia operacional del proceso de cuentas por cobrar, posteriormente se analizan cuidadosamente varias políticas claves relacionadas con el manejo de las mismas cuentas por cobrar.

- Otorgamientos de líneas de crédito.
- Impacto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar.

#### **3.17.3 Proceso de Otras Cuentas por Cobrar**

Aún cuando las actividades regulares de ventas de la organización proveen las fuentes de cuentas por cobrar, existen otras actividades, que originan ciertos tipos especiales de cobranza.

Entre estas se pueden mencionar:

- Anticipo a empleados.
- Depósitos con terceros.
- Reclamaciones.
- Acumulación de ingresos.

#### **3.17.4 Proceso de documentos por cobrar**

En algunas situaciones es práctico para una entidad, diferir la recuperación de la cuenta por cobrar originada por la venta de sus productos o prestación

de servicios; en tales casos, las operaciones que se realicen deberán especificar claramente las épocas de pago.

Habrán casos en que éstas se garanticen mediante un documento por cobrar, sin embargo, los documentos por cobrar originan también problemas de recuperación cuando se mezclan con las cuentas por cobrar regulares; también se presentan circunstancias especiales cuando la cuenta por cobrar regular no es liquidada de acuerdo al plan original, y es aquí cuando la organización desea obtener un reconocimiento más preciso de su cobranza cuando ésta se encuentra respaldada por un documento.

## **CAPÍTULO IV**

### **EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO DEL CICLO DE INGRESOS POR EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR INDEPENDIENTE EN UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE JALEAS (CASO PRÁCTICO)**

#### **Antecedentes:**

A continuación se presenta la evaluación del ciclo de ingresos de una empresa productora y comercializadora de jaleas, ubicada en la ciudad capital de Guatemala por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008, con el objeto de determinar la funcionalidad del ciclo para lograr mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones.

De acuerdo con los lineamientos planteados en los Capítulos del I al III, desarrollar una evaluación del Control Interno y tener presente que ésta empresa ha adoptado el informe COSO II, adicionalmente la compañía cuenta con la siguiente información, producto de la entrevista con el Gerente de la entidad:

El Gerente General indica que la empresa cuenta con doscientos cincuenta colaboradores, distribuidos en los departamentos siguientes: Gerencia general, Gerencia de ventas, Recursos humanos, Gerencia financiera, Departamento de contabilidad, Gerencia de mercadeo, Gerencia de producción.

Durante la entrevista se determinó que la Administración de la empresa comunica los cambios de autoridad o responsabilidad a las personas interesadas por medio de memorándum; se prepara un presupuesto en diciembre de cada año, con la participación de los gerentes de la empresa y

la supervisión de la estructura de control interno está bajo la responsabilidad del Gerente general.

La principal actividad y fuente de ingresos es la producción, comercialización y distribución y venta de jaleas en el mercado local.

Para el registro de sus ingresos, utiliza el método de lo devengado.

El Gerente general indica que debido a un análisis realizado por la administración de la compañía se considera en la valoración de riesgos para este año, la información siguiente:

Análisis	Riesgo
Ventas a clientes con los que existan conflictos de intereses sin conocimiento de la Gerencia.	Se considera <b>Bajo</b> ya que la empresa cuenta con estándares para la evaluación y aprobación de clientes potenciales.
Cuentas por cobrar a clientes incorrectas.	Se considera <b>Medio</b> ya que los ajustes y reclasificaciones los efectúa el Auxiliar de contabilidad con la supervisión del Contador General, sin embargo en ocasiones no se tiene toda la documentación para realizarlos.
Registro de ingresos incorrectos, extravío y malversación de fondos.	Se considera <b>Bajo</b> ya que el encargado de la Caja tiene 7 años de laborar en la empresa y conoce muy bien el manejo del sistema y el movimiento diario de caja, sin dejar por un lado la supervisión que ejerce el Contador General sobre el trabajo que este realiza.
Operaciones no autorizadas, duplicadas o erróneas.	Se considera <b>Medio</b> ya que aunque en el área de Caja solo existe una persona encargada de realizar las actividades de la misma, estas son supervisadas por el Contador General.

Los análisis indicados anteriormente y las consideraciones a los riesgos referidos por el Gerente general, serán confirmados durante el proceso de la evaluación del ciclo de ingresos para la empresa productora y comercializados de jaleas.

El Balance de Situación General de la empresa al 31 de diciembre de 2008, se presenta a continuación:

<b>EMPRESA A Y B, S.A</b>		
<b>Balance de Situación General</b>		
<b>Período Terminado el 31 de diciembre de 2008</b>		
<b>(expresado en quetzales)</b>		
EMPRESA A Y B, S.A.		
<b><u>Activo</u></b>		
<b><u>No Corriente</u></b>		
Inmuebles	1,600,000.00	
Equipo de Computación	275,000.00	
Mobiliario y Equipo	100,000.00	
Vehículos	200,000.00	
Sub-total	2,175,000.00	
Depreciaciones Acumuladas	-255,000.00	
Inversiones	750,000.00	2,670,000.00
<b><u>Corriente</u></b>		
Cuentas por Cobrar	750,000.00	
Cuentas por Cobrar a Empleados	95,000.00	
Caja y Bancos	875,000.00	1,720,000.00
Suma de Activo		<b>4,390,000.00</b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>		
<b><u>Pasivo</u></b>		
<b><u>No Corriente</u></b>		
Prestamos Bancarios		375,000.00
<b><u>Corriente</u></b>		
Proveedores	275,000.00	
Cuentas por Pagar	200,000.00	
Impuestos por Pagar	35,000.00	510,000.00
Suma Pasivo		885,000.00
<b><u>Patrimonio</u></b>		
Capital Autorizado, Suscrito y Pagado	1,000,000.00	
Reserva Legal	150,000.00	
Utilidades Acumuladas	2,355,000.00	3,505,000.00
Suma Pasivo y Patrimonio		<b>4,390,000.00</b>

Con la información incluida en el Balance se procederá a realizar el plan de trabajo siguiente:

1. Planeación de la Auditoría.

2. Preparación de la Matriz de riesgos de acuerdo a la evaluación que la empresa ha considerado para el negocio.
3. Evaluación del ciclo de ingresos de la empresa, por medio de los componentes del Informe COSO que sean aplicables al ciclo y considerar las políticas de la compañía.
4. Elaboración del informe para su posterior presentación a la administración de la compañía, sobre los hallazgos detectados en la evaluación.

## **RESOLUCIÓN CASO PRÁCTICO**

### **1. Planeación de la Auditoría**

**Empresa:** A y B, S.A.

**Alcance de la Auditoría:** Empresa productora y comercializadora de jaleas.

**Objetivos de la Auditoría:** Evaluar los procedimientos de control interno del ciclo de ingresos en una empresa productora y comercializadora de jaleas, por medio de los componentes del Informe COSO que sean aplicables al ciclo y considerar las políticas de la compañía.

**Período a examinar:** Del 01 enero al 31 de diciembre de 2008.

**Antecedentes:** La Empresa A y B, S.A. fue constituida bajo las leyes de la República de Guatemala, bajo la escritura pública número 47 de fecha 17 de noviembre de 1982 bajo los oficios del Abogado y Notario Carlos Roberto Maldonado Recínos.

Su actividad económica principal, la enmarca la producción, comercialización y distribución de jaleas para su posterior venta a nivel local.

**Disposiciones legales y normativas aplicables:** Informe COSO ERM, norma internacional de auditoría 315 relativa al entendimiento de la entidad y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa y

con base al manual de procedimientos y políticas que regulan las operaciones de la entidad.

**Personal de Auditoría:** Lic. Hugo Danilo Trujillo Hernández

### **La misión**

Ofrecer soluciones prácticas que contribuyan a mejorar y disfrutar los alimentos con sabor para nuestros consumidores, a través de la producción, comercialización y distribución de jaleas.

### **La visión**

Lograr ser el líder en la industria de jaleas, satisfacer y proteger la salud de los consumidores con productos innovadores, confiables y competitivos maximizar los recursos de la organización con tecnología, infraestructura de punta y con responsabilidad social.

### **Compromiso con la calidad**

- Aumentar la satisfacción de los clientes y consumidores, a través del cumplimiento de sus requisitos.
- Cumplir con estándares nacionales.
- Sostener la rentabilidad de la empresa.
- Asegurar la calidad de los productos, a través de la mejora continua de los procesos de producción.
- Aplicar los lineamientos conceptuales del informe del control interno adoptado por el Consejo de Administración (COSO).

La estructura organizativa de la empresa está presentada bajo los lineamientos siguientes:



### **Consejo de Administración**

Presidente	Luis Eduardo Méndez Fajardo
------------	-----------------------------

Gerente general	Carlos Alfredo Ríos Sosa
Gerente de ventas	Luis Pedro González López
Gerente de producción	Carlos Alberto Vásquez
Gerente financiero	Oscar Humberto Pérez
Gerente de mercadeo	Karen María Álvarez
Gerente de recursos humanos	Ana Patricia Reyes Folgar
Contador general	Jorge Eduardo Veliz

### **Comité de Crédito**

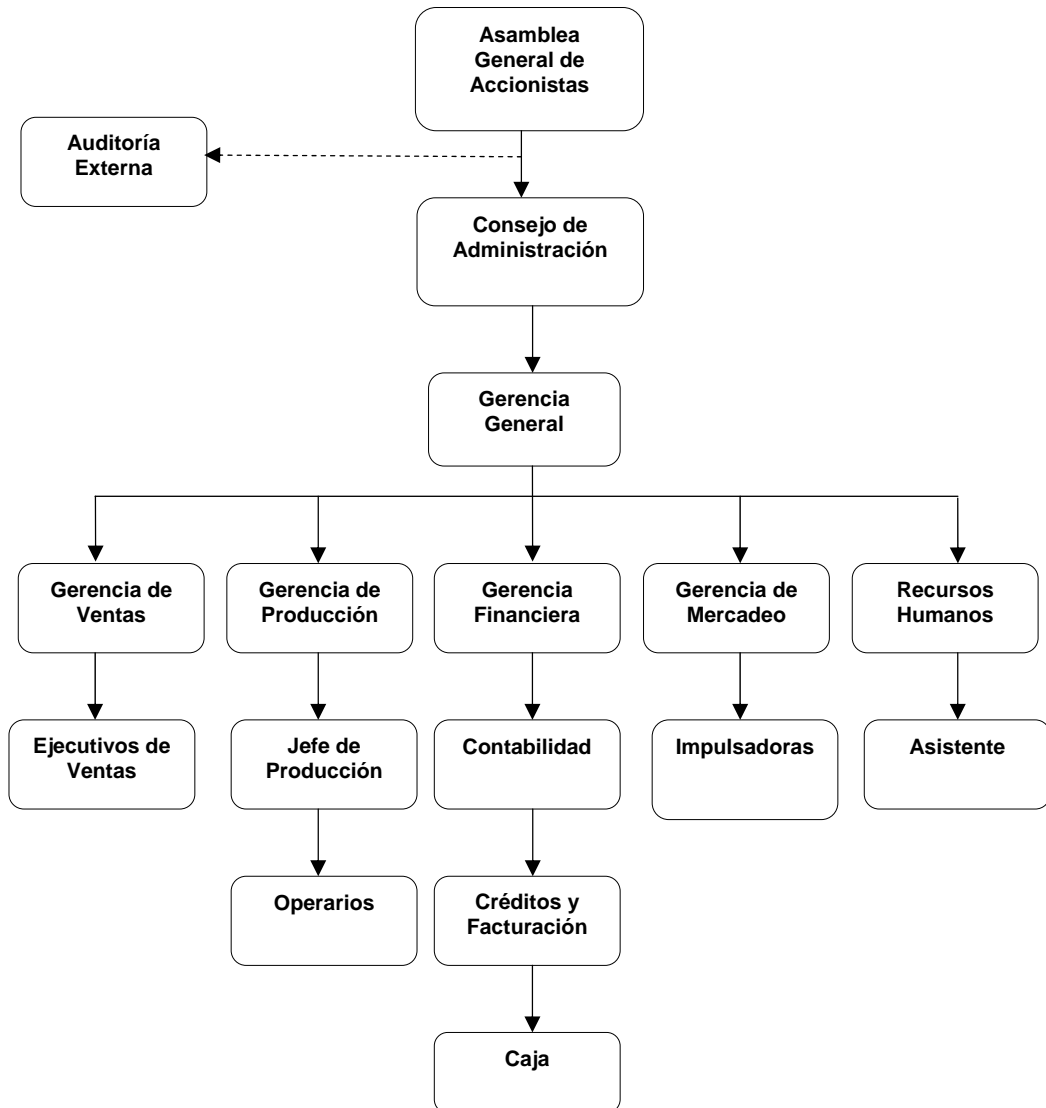
Este comité se encarga de la aprobación de créditos a 30 días plazo a los clientes, con base a la antigüedad de los mismos; los cuales se encuentran reflejados en las cuentas por cobrar.

El procedimiento para llevar a cabo la aprobación del crédito, es evaluar el historial crediticio y referencias comerciales del cliente.

Este comité está integrado por el Gerente general, Gerente financiero y Gerente de ventas.

### **Organigrama de la institución**

La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco de referencia dentro de la cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades para lograr los objetivos de la entidad. Establecer una estructura organizacional relevante incluye considerar áreas claves de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de información.



Fuente: Organigrama empresa A y B, S.A.

## 2. Matriz de riesgos de la empresa

Según conversación con la Gerencia general, la administración ha realizado una valoración de riesgos en el ciclo de ingresos de la empresa para el año 2008, y toma como base la suposición de un incumplimiento en los objetivos de autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, verificación y evaluación, salvaguarda física. El resultado de dicha evaluación se plasma de la manera siguiente:

### Matriz de Riesgos

Riesgo	Alto	Medio	Bajo
Ventas a clientes con los que existan conflictos de intereses y la gerencia no tenga conocimiento.			X
Cuentas por cobrar incorrectas.		X	
Registro de ingresos de fondos.			X
Extravío y malversación de fondos.			X
Operaciones no autorizadas, duplicadas o erróneas.		X	

### 3. Evaluación de los componentes del Control Interno COSO

Ambiente de Control	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p><b><u>Filosofía de la Gestión de Riesgos</u></b>  <b><u>Cultura de Riesgos</u></b></p> <p>Liderazgo y estrategia</p> <p>Responsabilidad y motivación</p> <p>Personas y comunicación</p> <p>Gestión de riesgos e infraestructura</p>	<p>Los gerentes y personal ejecutivo presentan una actitud con valores y ética.</p> <p>A nivel de toda la organización y por medio de reuniones, boletines de información por departamento, memorandas y correos electrónicos, se da a conocer a todo el personal la misión, visión y objetivos de la organización.</p> <p>La conducta impropia es sancionada con cartas de llamadas de atención.</p> <p>La estructura organizativa de la empresa es conocida por todo el personal y así ejecutar, controlar y revisar las actividades para lograr los objetivos de la misma.</p> <p>No se realiza rotación de personal en el departamento de Contabilidad, para efectos de que las personas conozcan el trabajo de los demás.</p> <p>El Jefe de contabilidad imparte sus conocimientos y experiencia a sus asistentes para realizar un mejor trabajo.</p> <p>El Jefe de contabilidad es receptivo ante los riesgos, errores y analiza los problemas para encontrar soluciones positivas y favorables para la entidad.</p>

Ambiente de Control	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p style="text-align: center;"><b><u>Integridad y valores éticos</u></b></p> <p>En el departamento de Contabilidad existe un código de conducta que considere los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Entendible y dirigido a la solución de conflictos de intereses, transacciones incorrectas o malversación de fondos.</li> </ul> <p>Existe dentro del personal de la entidad una actitud que distingue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acerca de lo que está bien y lo que está mal.</li> <li>➤ Tratar con dignidad, respeto, equidad y cortesía a los compañeros, clientes y demás personas con las que se mantienen relaciones profesionales.</li> <li>➤ Comprometerse con el mantenimiento de un entorno de trabajo libre de acoso y discriminación.</li> <li>➤ Proporcionar un entorno de trabajo seguro.</li> </ul>	<p>Además, el acceso al sistema contable está restringido a efectos de que el personal del departamento de Contabilidad, accese únicamente al módulo que utiliza cada uno de ellos.</p> <p>La empresa cuenta con un código de conducta de aplicación general, las expectativas ante el comportamiento del personal es evaluada por el jefe de cada departamento y las deficiencias encontradas por este son enviadas a la Gerencia de Recursos Humanos para la toma de decisiones.</p> <p>El comportamiento que la empresa espera de su personal en el nivel moral y ético; está contemplado en el manual general de la empresa, además los ejecutivos de mayor nivel jerárquico dan ejemplo con buenas acciones y expresiones verbales correctas.</p>

<b>Ambiente de Control</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>En cuanto al comportamiento profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los servicios profesionales son proporcionados de acuerdo con las políticas de la entidad.</li> <li>➤ Evitan incompatibilidades.</li> <li>➤ Reciben gratificaciones.</li> <li>➤ Cumplen con las obligaciones para las cuales fueron contratados.</li> <li>➤ Respetan la confidencialidad y privacidad de los clientes y demás personal.</li> <li>➤ Defienden independencia de opinión, confianza de los clientes manteniéndose fieles a las normas profesionales para alcanzar los objetivos de trabajo.</li> </ul> <p>Las violaciones al código de conducta son sancionadas y comunicadas por la dirección de la empresa.</p> <p>Existe presión para cumplir con los objetivos de desempeño medidos por resultados a corto plazo.</p>	<p>La dirección fomenta un alto grado de integridad en sus relaciones dentro y fuera de la empresa y motiva al personal en general a cumplir con las obligaciones de manera correcta y sin violaciones a ningún aspecto del Manual General de la empresa.</p> <p>Si se observan violaciones a los aspectos de integridad moral y ética; los mismos son sancionados con cartas de llamadas de atención las cuales son preparadas por la gerencia de recursos humanos y su procedimiento es el siguiente: la primera es aviso, la segunda es llamada de atención y se envía una copia al Ministerio de Trabajo y la última es la carta de despido.</p> <p>Cada empleado debe cumplir con sus respectivas obligaciones y existen fases de medición para cumplimiento del trabajo; dichas mediciones las efectúa anualmente el Jefe del departamento.</p>

Ambiente de Control	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p data-bbox="331 456 785 528"><b><u>Compromiso de competencia personal</u></b></p> <p data-bbox="287 533 833 712">La dirección debe especificar el nivel de competencia necesaria para determinados trabajos y especificar conocimientos y habilidades requeridas para realizarlo.</p> <p data-bbox="287 788 833 1003">La dirección analiza las tareas que requieren trabajos particulares considera factores como la prolongación con que el personal debe ejercitar juicios y la correspondiente supervisión.</p> <p data-bbox="287 1079 833 1227">Existe un comité de crédito que aprueba el crédito a 30 días plazo tanto para clientes antiguos como para nuevos.</p> <p data-bbox="287 1303 833 1370">Frecuencia y oportunidad de las reuniones del comité de crédito.</p> <p data-bbox="287 1518 833 1697">Suficiencia y oportunidad con la cual la información es proporcionada al comité de créditos para la supervisión de objetivos estratégicos por parte de la gerencia de ventas.</p>	<p data-bbox="858 533 1407 743">Los jefes de cada departamento tienen que designar al personal a su cargo las actividades que deben desarrollar y están especificadas en el manual de actividades de cada departamento.</p> <p data-bbox="858 788 1407 1034">Al contratar al personal se realizan varias evaluaciones para determinar el grado de conocimiento, aptitudes, experiencia y habilidades de los candidatos y se elige el más apto para desarrollar el trabajo que se requiere.</p> <p data-bbox="858 1079 1407 1182">Se encuentra integrado por el Gerente general, Gerente financiero y Gerente de ventas.</p> <p data-bbox="858 1303 1407 1473">El lunes de cada semana llevan a cabo la reunión y sus decisiones quedan plasmadas en un libro actas que es manejado por el propio comité.</p> <p data-bbox="858 1518 1407 1729">Previo a la reunión semanal, la secretaria de ventas emite un informe de cada cliente, el cual es revisado por el gerente de ventas y posteriormente entregado al comité para su análisis y aprobación.</p>

<b>Ambiente de Control</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>Suficiencia y oportunidad con la cual el Consejo de Administración y la Gerencia General es informada de los cambios en la información de los clientes.</p> <p><b><u>Estructura Organizativa</u></b>  La estructura organizacional no debe ser tan simple al grado que no pueda controlar las actividades del departamento de contabilidad específicamente la caja ni debe ser compleja que impida el flujo de información.  Adecuada definición de las responsabilidades del contador general y la asignación de funciones por parte de éste al cajero; así como el entendimiento de sus responsabilidades.</p> <p><b><u>Asignación de Autoridad y Responsabilidad</u></b>  Conveniencia de los estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción del trabajo del cajero.</p> <p>Las funciones del ciclo de ingresos están asignadas a un determinado número de personas.</p>	<p>La base de datos de clientes se actualiza y revisa anualmente. Así mismo reciben mensualmente un informe estadístico con el cual se compara los resultados del año actual con los del año anterior.</p> <p>La Gerencia general asume que la actual estructura de la empresa es adecuada, además indica que la organización del área de cuentas por cobrar y caja cumple con las bases establecidas, para obtener de ellas las funciones que la misma empresa requiere.</p> <p>Los estándares en el trabajo y el control de responsabilidades son revisados anualmente por el gerente de cada área.</p> <p>En el área de caja solo existe un empleado que es el encargado de dicha área.</p>



Ambiente de Control	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p data-bbox="300 421 817 495"><b><u>Políticas y Prácticas de Recursos Humanos</u></b></p> <p data-bbox="288 495 834 674">Frecuencia en la que se aplican políticas y procedimientos para el entrenamiento, evaluación, promoción y compensación del personal.</p> <p data-bbox="288 752 834 898">En caso de existencia de desviaciones a las políticas y procedimientos, la dirección aplica medidas correctivas.</p> <p data-bbox="288 1043 834 1117">Existe en la empresa un reglamento interno de trabajo.</p>	<p data-bbox="858 495 1406 712">La Gerencia general en coordinación con la Gerencia de recursos humanos, acuerdan según las necesidades, las capacitaciones que el personal deberán recibir cada cierto tiempo.</p> <p data-bbox="858 752 1406 969">En caso de desviaciones la Gerencia de recursos humanos emite las sanciones mediante cartas dirigidas al personal de manera inmediata, de acuerdo a lo establecido en el código de conducta.</p> <p data-bbox="858 1010 1406 1117">Existe reglamento interno general de trabajo para cada departamento y uno general para la empresa.</p>

<b>Establecimiento de Objetivos</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>Se establecen objetivos en cada área de la empresa, enfocándolos en un mismo sentido con los objetivos generales de la entidad; así como con la misión y visión.</p> <p>En la Gerencia de ventas existen objetivos estratégicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar la base de clientes en determinado lapso del tiempo.</li> </ul> <p>Dentro del departamento de Contabilidad se establecen objetivos específicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Optimizar las funciones del ciclo de ingresos.</li> <li>➤ Recuperar determinado porcentaje de las cuentas incobrables.</li> </ul> <p>Dentro del ciclo de ingresos las transacciones son evaluadas de acuerdo al cumplimiento de los objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Autorización</li> <li>➤ Procesamiento y clasificación de transacciones</li> <li>➤ Verificación y evaluación.</li> <li>➤ Salvaguarda física.</li> </ul>	<p>Cada gerencia tiene establecidos sus objetivos y estrategias para los proyectos de la entidad.</p> <p>Esta gerencia programa actividades de propaganda para incrementar sus ventas y por ende la cartera de clientes.</p> <p>La Gerencia financiera y el jefe de contabilidad establecen sus objetivos a corto y largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer un mejor control para que las operaciones realizadas en caja presenten información oportuna, eficiente y eficaz.</li> <li>➤ Establecer mejores controles sobre las formas utilizadas en caja que amparan las transacciones de efectivo.</li> <li>➤ Recuperar el 90% de cuentas incobrables.</li> </ul> <p>El departamento de contabilidad realiza evaluaciones periódicas del proceso del ciclo de ingresos y las deficiencias y recomendaciones que resultan de la evaluación son consideradas por la gerencia general y aplicadas según su criterio.</p>

Establecimiento de Objetivos	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p>Riesgos que la empresa está dispuesta a aceptar en la funciones del ciclo de ingresos.</p> <p>Se encuentra la empresa en condiciones de asimilar financieramente el riesgo actual aceptado.</p> <p>Se encuentra preparada la empresa para aceptar más riesgo del que actualmente admite.</p> <p>Niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos. (Tolerancia al riesgo)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventas a clientes con los que existan conflictos de intereses y la gerencia no tenga conocimiento.</li> <li>➤ Cuentas por cobrar con registros y saldos incorrectos.</li> <li>➤ Registro de ingresos incorrectos.</li> <li>➤ Extravío y malversación de fondos.</li> <li>➤ Operaciones no autorizadas, duplicadas o erróneas.</li> </ul> <p>Según indicaciones del Gerente general la empresa está en la capacidad de asimilar y salir a flote con la tolerancia a dichos riesgos, en el ciclo de ingresos.</p> <p>El Gerente general se muestra anuente a no aceptar más riesgos que los ya detallados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingresos diarios.</li> <li>➤ Número de empleados de caja y cuentas por cobrar.</li> <li>➤ Servicio al cliente.</li> <li>➤ Operaciones del ciclo de ingresos.</li> </ul>

Identificación de Eventos	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No recibir solicitudes de crédito incompletas.</li> <li>➤ Aprobar y autorizar una solicitud sin evaluarla previamente.</li> </ul> <p>Cuentas por Cobrar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No reciba pedidos incompletos.</li> <li>➤ No confirme datos del cliente.</li> <li>➤ Ingrese incorrectamente los datos del cliente al sistema.</li> <li>➤ No emita factura a determinado cliente.</li> </ul> <p>Caja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No realice el cobro a clientes según condiciones acordadas.</li> <li>➤ Los depósitos del efectivo no son realicen o no se efectúen oportunamente.</li> <li>➤ Archivo deficiente de los documentos que amparan las operaciones.</li> </ul>	<p>El Comité de créditos supervisa y evalúa los expedientes de los clientes, previa aprobación de la solicitud presentada.</p> <p>Por lo anterior la gerencia general considera que el margen de error no sea alto en las nuevas autorizaciones.</p> <p>Cuentas por Cobrar es un área que desarrolla minuciosamente su trabajo ya que su función es determinante para los objetivos de la empresa.</p> <p>El Contador general revisa la cartera de clientes para determinar la cobrabilidad de las cuentas morosas y delega la localización de los expedientes y facturas al encargado de caja para su posterior seguimiento de cobro.</p> <p>Verifica que el depósito del efectivo recibido sea depositado diariamente.</p>

<b>Evaluación de Riesgos</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>La empresa identifica y prevee las consecuencias de los riesgos pertinentes a los niveles de entidad y de actividad.</p> <p>Considera los factores internos y externos que pueden impactar y perturbar el logro de objetivos.</p> <p>El análisis, estimación de riesgos significativos, valoración de la probabilidad y determinación de las acciones requeridas, se desarrolla y considera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las actividades diarias del Ciclo de Ingresos.</li> </ul> <p>Las actividades de control dentro de la entidad incluyen políticas y procedimientos aplicables a cada una de las áreas de trabajo de la empresa, para que éstas, desarrollen las mismas de acuerdo a los estatutos y lineamientos establecidos y así evitar la incidencia de riesgos.</p> <p>Identificación de las actividades de control del Ciclo de Ingresos.</p>	<p>El Consejo de administración y la Gerencia general identifican y evalúan los riesgos que existen en cada actividad desarrollada en la empresa cada año; y determinan el grado de mayor impacto que afectaría la misma.</p> <p>Para reducir los riesgos evaluados el área de Cuentas por cobrar, debe realizar un trabajo muy detallado. El análisis crediticio de cada cliente incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigación del cliente a través de bases de datos de información crediticia (Infonet, Transunion).</li> <li>➤ Análisis de la solvencia económica del cliente.</li> <li>➤ Referencias crediticias comprobables.</li> </ul> <p>En el área de caja y cuentas por Cobrar no existen manuales de procedimientos. Sin embargo el proceso para la identificación de las actividades de control de la empresa se basa en los riesgos y objetivos establecidos.</p> <p>Para la evaluación de las actividades del ciclo de ingresos, se tomará como base el período del 01 de enero al 31 de diciembre de 2008.</p>

Evaluación de Riesgos	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p data-bbox="288 427 695 461"><b><u>Ciclo de Ingresos</u></b></p> <p data-bbox="288 461 831 533">En esta área se determinan los siguientes riesgos:</p> <p data-bbox="288 568 831 678">No existe segregación de funciones en relación a las actividades asignadas al encargado de Caja.</p> <p data-bbox="288 1155 831 1301">No existe manual de procedimientos que indique de manera escrita las responsabilidades y funciones de Caja y Cuentas por Cobrar.</p> <p data-bbox="288 1413 831 1559">No existen políticas de evaluación definidas, que permitan verificar si el personal cumple con sus funciones y atribuciones previamente definidas.</p> <p data-bbox="288 1594 831 1704">No existen formas concretas de evaluar el desempeño del personal del departamento de Contabilidad.</p> <p data-bbox="288 1740 831 1850">No se cuenta con un procedimiento de control para salvaguardar el efectivo y cheques recibidos en Caja.</p>	<p data-bbox="857 568 1406 640">El encargado de Caja realiza las siguientes funciones:</p> <ul data-bbox="906 640 1406 1122" style="list-style-type: none"> <li>➤ Maneja el efectivo.</li> <li>➤ Emite facturas.</li> <li>➤ Realiza el correspondiente depósito bancario.</li> <li>➤ Realiza cheques de pago a proveedores.</li> <li>➤ Realiza registros contables.</li> <li>➤ Realiza pago de planilla.</li> <li>➤ Localiza a los clientes vía telefónica para que realicen su pago.</li> <li>➤ Emite reportes de movimiento de caja y póliza de caja.</li> </ul> <p data-bbox="857 1155 1406 1377">La gerencia financiera emite órdenes de manera verbal y vía memorándum al departamento de contabilidad de las actividades que requiere del personal de caja y cuentas por cobrar.</p> <p data-bbox="857 1413 1406 1704">Gerencia general interviene en los cambios de la estructura organizativa de la empresa para mejorar el desempeño de actividades dentro de la misma; sin embargo no existe una supervisión posterior para el análisis, cumplimiento y prueba de los cambios efectuados.</p> <p data-bbox="857 1740 1406 1886">El encargado de caja es el que realiza los depósitos diarios de efectivo en compañía de un agente de seguridad de la empresa.</p>

Evaluación de Riesgos	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<p>Gerencia General no cuenta con un informe de disponibilidades bancarias.</p> <p>No se maneja una serie de recibos de caja prenumerados por cada vendedor y tampoco liquidaciones de cobro.</p>	<p>Y en algunas ocasiones por órdenes específicas del Gerente General, empleados de la empresa realizan tal depósito.</p> <p>La Gerencia general verifica los reportes diarios de caja con fotocopias de las boletas de depósito.</p> <p>Además de las facturas numeradas, se maneja una sola serie de recibos de caja prenumerados los cuales son emitidos por el encargado de Caja, lo que implica que los vendedores liquiden el efectivo y cheques de sus ventas, hasta que llegan a la empresa y presenta un listado con los nombres y códigos de los cliente a los cuales les efectuó cobro, así como las facturas de contado.</p> <p>En su próxima visita, el vendedor procede a entregarle el correspondiente recibo de caja a su cliente.</p>

Respuesta al Riesgo	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
Segregación de funciones.	No se pone en marcha ninguna acción.
Manual de procedimientos.	Se tiene programado por parte del departamento de contabilidad elaborar un manual de procedimientos para el área de cuentas por cobrar y otro para el área de caja.
Políticas de evaluación.	No se pone en marcha ninguna acción.
Salvaguada del efectivo.	<p>El Gerente financiero de la empresa ya contempló este riesgo y tiene en gestión un contrato con la empresa XX, la cual recogerá el efectivo en oficinas de lunes a viernes en horario de 10:00 am en adelante.</p> <p>Con el contrato con esta empresa se pretende que el dinero ya no sea enviado al banco por el encargado ni por otro empleado de la empresa.</p>
Informe disponibilidades bancarias.	El jefe de contabilidad es el encargado de emitir un informe de disponibilidades bancarias cada viernes por la tarde para que el Gerente General obtenga dicha información el día lunes a primera hora.
Serie de recibos de caja prenumerados por cada vendedor.	Utilizar recibos de caja por vendedor a partir del período siguiente 01 de enero al 31 de diciembre 2009, así como la elaboración de liquidación de cobros por vendedor y sean estos junto con los depósitos bancarios los documentos que se liquiden en Caja.



<b>Actividades de Control</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>Actividades de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Existe segregación de funciones de Caja, Cuentas por Cobrar y Contabilidad.</li> <li>➤ Se hacen pagos con el efectivo recibido.</li> <li>➤ Se utiliza medio de transporte para depositar el efectivo recibido.</li> <li>➤ Se utilizan documentos prenumerados para dejar evidencia del ingreso del efectivo en Caja.</li> </ul> <p>Sistema contable:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El personal de contabilidad maneja efectivo.</li> <li>➤ Verifican las fechas de los registros contables con las fechas de los cortes de caja.</li> <li>➤ Existe clasificación de cuentas al contabilizarlas.</li> </ul> <p>Procedimiento de control:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verifican la secuencia numérica de los documentos utilizados en Caja.</li> <li>➤ Solo personal autorizado maneja efectivo y hace depósitos.</li> <li>➤ Se obtiene una copia de la boleta certificada por cada depósito bancario.</li> <li>➤ Los cheques se concilian en forma independiente contra resúmenes diarios de efectivo.</li> <li>➤ Realizan arquezos diarios independientes al del cajero.</li> </ul>	<p>El Gerente financiero indica: Si</p> <p>Si eventualmente por instrucciones del Gerente general. No</p> <p>Si, las facturas y una serie de recibos.</p> <p>Únicamente el encargado de caja. Si</p> <p>Si</p> <p>Si, por el contador general, sin embargo, al no contar con recibos de caja por vendedor, así mismo de no requerir que el efectivo y cheques cobrados sean depositados inmediatamente en el banco, puede existir el riesgo de robo por terceras persona o bien el jineteo de fondos. Si</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>Si por el Contador general.</p>

Actividades de Control	
Puntos a enfocar	Descripción o Comentarios Obtenidos
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elabora un resumen diario de caja y se compara en forma independiente con las entradas de efectivo recibidas.</li> <li>➤ Antes de aceptar un cheque se visa.</li> <li>➤ Obtienen datos de la persona que realiza pagos con cheque.</li> <li>➤ Los cheques que se reciben se endosan de forma inmediata para abonar a cuenta.</li> <li>➤ Utilizan cajas registradoras, cajas de seguridad o bóvedas para proteger el efectivo antes que sea depositado.</li> <li>➤ Las entradas de efectivo se depositan diariamente en forma intacta.</li> <li>➤ Verifican que coincida la fecha y monto del depósito bancario con los cortes de caja respectivos.</li> <li>➤ Hace comparaciones independientes de saldos según registros de caja y bancos con el efectivo que se tiene disponible y con el efectivo que se tiene en bancos.</li> <li>➤ Elaboran reporte de disponibilidad bancaria.</li> <li>➤ Verifican depósitos realizados en los estados de cuenta bancarios.</li> <li>➤ Realizan conciliaciones bancarias oportunamente.</li> </ul>	<p>Si, lo emite el sistema electrónico.</p> <p>No, el encargado de Caja efectúa el cobro de cheques rechazados.</p> <p>Si, son colocados en el reverso del cheque, nombre, dirección y teléfono.</p> <p>Si</p> <p>Caja de seguridad.</p> <p>No, eventualmente se realiza pagos con el efectivo cobrado.</p> <p>Si</p> <p>Si</p> <p>No</p> <p>Si</p> <p>Si, mensualmente.</p>

<b>Información y Comunicación</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>La información es identificada, capturada, procesada y reportada por el sistema de información.</p> <p>La obtención de información por medio de los reportes de la entidad, ayuda establecer los objetivos y considera sí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La obtención de información relevante tanto interna como externa incluye la industria y la economía.</li> <li>➤ Los mecanismos se utilizan adecuadamente para conseguir información externa en relación a cambios económicos, mercadeo, programas competitivos y desarrollos legislativos.</li> </ul> <p>Información interna que puede ser crítica para la consecución de los objetivos de la entidad incluyendo eventos que son identificados y reportados.</p> <p>El Consejo de administración y las distintas gerencias de la empresa reciben oportunamente la información necesaria para llevar a cabo sus responsabilidades y toma de decisiones.</p> <p>La información es evaluada de forma independiente a cada área de la entidad o poseen un sistema integrado.</p>	<p>El sistema electrónico de la entidad genera información oportuna y la misma se traslada a la persona que la necesite de manera inmediata.</p> <p>En lo que respecta al análisis de los clientes para venderles jaleas, la información investigada se refiere a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Su actividad productiva.</li> <li>➤ Fuente de ingresos.</li> <li>➤ Productos generadores de ingresos.</li> <li>➤ Principales clientes.</li> <li>➤ Principales proveedores.</li> </ul> <p>En relación a los clientes se evalúa su historial crediticio y referencias comerciales; ya que los mismos son vitales para el logro de los objetivos.</p> <p>El sistema de información proporciona en el tiempo estipulado los correspondientes informes para la toma de decisiones.</p> <p>Es evaluada globalmente por el Consejo de administración e independiente por el jefe de cada gerencia y sus delegados.</p>

<b>Información y Comunicación</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>El comité de crédito recibe de forma oportuna la información que los faculta para la toma de decisiones de aprobar o no a un cliente 30 días plazo para la cancelación de sus facturas.</p> <p>La información de la entidad es suministrada con calidad, para poder realizar una evaluación adecuada de la misma, con relación a los clientes.</p> <p>El área de caja recibe información de manera constante y oportuna para tener el control exacto de lo que tiene que ingresar a la caja y en que tiempo.</p> <p>La comunicación es inherente en el procesamiento de la información, es decir, se da un sentido amplio, en relación a las expectativas, responsabilidades del personal de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Caja</li> <li>➤ Cuentas por cobrar</li> <li>➤ Contabilidad</li> </ul> <p>La comunicación de la empresa es efectiva a través de toda la organización.</p> <p>Medios utilizados para comunicación a todo el personal de la empresa.</p>	<p>A este se le entrega una base de datos con la información de cada cliente en el tiempo estipulado, para la evaluación y aprobación del mismo.</p> <p>Se evita el uso inmoderado y exagerado de información. Calidad antes que cantidad.</p> <p>Maneja una base de datos de los clientes con la factura que corresponde, la cual indica la fecha de pago.</p> <p>Caja, cuentas por cobrar, están dirigidas por del departamento de contabilidad y las tres se mantienen vinculadas y conectadas en el sistema con la misma información, de esta forma se evita la realización inadecuada de una factura, un mal cobro, un mal registro y por ende un mal reporte.</p> <p>Gerencia general asume que las vías de comunicación de la empresa son suficientes y los medios que utiliza son las reuniones con el personal, boletines de información por departamento, memorándum y correos electrónicos.</p>

<b>Supervisión</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>La dirección de la empresa revisa los informes relativos a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventas</li> <li>➤ Posición de liquidez e información sobre la cartera de clientes.</li> <li>➤ Estadísticas financieras y operativas.</li> </ul>	<p>Gerencia general revisa toda la información, para darle su aprobación y posterior publicación ante el Consejo de administración.</p>
<p>La dirección revisa los indicadores de rendimientos, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tendencias de la dirección.</li> <li>➤ Magnitud del riesgo.</li> <li>➤ Iniciativas estratégicas y tácticas.</li> <li>➤ Tendencias de variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o períodos anteriores.</li> </ul>	<p>Gerencia general revisa toda la información, para darle su aprobación y posterior publicación ante el Consejo de administración.</p>
<p>La dirección revisa el rendimiento de la empresa comparándolo con los límites de riesgo establecidos.</p>	<p>Gerencia general revisa toda la información, para darle su aprobación y posterior publicación ante el Consejo de administración.</p>
<p>El departamento de contabilidad realiza cortes de caja sorpresivos al encargado de caja.</p>	<p>Se realizan revisiones periódicas y sorpresivas del ingreso y egreso de efectivo en caja.</p>
<p>El departamento de contabilidad revisa los informes y reportes de ingreso del efectivo emitidos por el encargado de caja.</p>	<p>Se revisa los informes semanalmente y les da su aprobación.</p>

<b>Supervisión</b>	
<b>Puntos a enfocar</b>	<b>Descripción o Comentarios Obtenidos</b>
<p>Se realizan integraciones o se concilia la información del área de caja con la información generado por el sistema electrónico.</p> <p>Los clientes verifican la factura cuando realizan el pago o caso contrario se reciben quejas por diferencias en producto.</p>	<p>El jefe de contabilidad es el que se encarga de revisar dichas integraciones, les dá el visto bueno y es enviada a gerencia financiera.</p> <p>Los clientes al realizar su pago deben de revisar su factura y si existe un error, se reporta al área de cuentas por cobrar para que anule dicha factura y realice la nueva y la misma se traslada a caja para la recepción del dinero.</p>

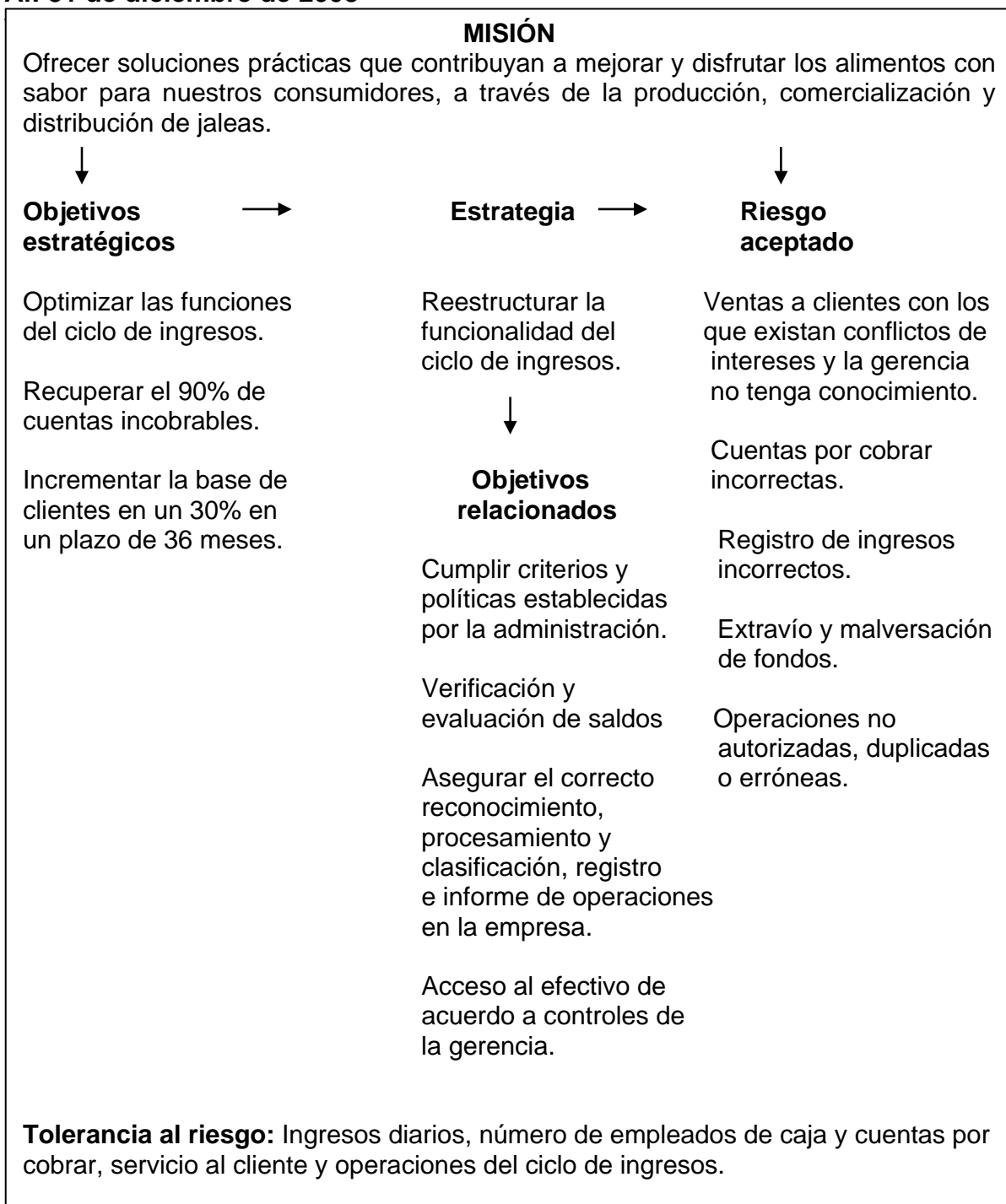
**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de ingresos**  
**Encuesta Cultura de Riesgo**  
**Al: 31 de diciembre de 2008**

No.	Pregunta	Atributo	SI	NO
1	El jefe de contabilidad y personal a su cargo dan un ejemplo positivo de conducta de ética.	Liderazgo y estrategia	X	
2	Comprende y conoce la misión y objetivos de la entidad.	Liderazgo y estrategia	X	
3	Existen acciones disciplinarias contra el personal que muestra conducta impropia.	Responsabilidad y motivación	X	
4	Todo el personal tiene conocimiento de la estructura organizacional de la entidad.	Responsabilidad y motivación	X	
5	La rotación del personal de contabilidad ha afectado significativamente la capacidad de alcanzar los objetivos de la empresa.	Personas y comunicación		X
6	El jefe de contabilidad imparte sus conocimientos al personal a su cargo para evitar la incidencia de errores.	Personas y comunicación	X	
7	El jefe de contabilidad es receptivo de todas las comunicaciones acerca del riesgo incluyendo malas noticias.	Gestión de riesgos e infraestructura	X	
8	Existen password personales para ingresar al sistema contable y realizar transacciones.	Gestión de riesgos e infraestructura	X	

**Conclusión:**

Las respuestas brindadas a la anterior encuesta de cultura riesgos fueron comprobadas al llevar a cabo la revisión, con resultado satisfactorio.

**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de ingresos**  
**Tolerancia al Riesgo**  
**AI: 31 de diciembre de 2008**





**Empresa A Y B, S.A.****Ciclo de ingresos****Narrativa****Al: 31 de diciembre de 2008**

El día 11 de enero de 2009, al ser las 8:30 horas y con el objeto de evaluar el ciclo de ingresos se procedió a solicitar información al Lic. Oscar Humberto Pérez Gerente financiero, quien nos indicó lo siguiente:

**INGRESOS DE EFECTIVO**

- a. Los ingresos en efectivo y los cheques a nombre de la empresa, son entregados por los vendedores y recibidos por el cajero, en un horario de 8:00 am a 5:00 pm de lunes a viernes y sábado de 8:00 am a 12:00 am.
- b. Al finalizar su turno el cajero realiza el corte de las operaciones efectuadas durante el día de acuerdo al procedimiento siguiente:
  1. Clasifica los recibos de caja, facturas emitidas al contado, según la cuenta contable aplicada al momento de la emisión del documento.
  2. El sistema genera los reportes del movimiento del cajero y la póliza contable correspondiente.
  3. Cuenta el efectivo y cheques recibidos durante el día.
  4. Compara las cantidades presentadas en los reportes con el efectivo y cheques recibidos.
  5. Elabora y firma una integración de efectivo y cheques a depositar, utilizando una forma preimpresa de la empresa donde se detallan los billetes, monedas y cheques que integran el depósito.
  6. El depósito es elaborado por el cajero en original, quien posteriormente y llevando consigo el efectivo y cheques se dirige al banco a realizar dicho depósito. Enseguida adjunta la boleta original certificada por el banco a la póliza contable, quedando una copia de ésta en su archivo.
  7. En ocasiones empleados de la empresa realizan el depósito de los ingresos de efectivo personalmente, en horas del día por órdenes específicas del Gerente general.

**Empresa A Y B, S.A.****Ciclo de ingresos****Narrativa****Al: 31 de diciembre de 2008**

8. El cajero prepara las copias de los recibos de caja, facturas emitidas, integración del efectivo y cheques depositados, boleta de depósito bancario certificada por el banco, póliza contable de caja generada por el sistema y los traslada al jefe de contabilidad para que las revise y luego la traslada al Gerente Financiero para su autorización.
  
9. Caja emite los reportes siguientes:
  - Movimiento de caja
    - Original para póliza de ingresos
    - Copia para el archivo de caja
  - Póliza de caja
    - Original para póliza de ingresos
    - Copia 1 para contabilidad
    - Copia 2 para el archivo de caja

**Empresa A Y B, S.A.****Ciclo de ingresos****Narrativa****Al: 31 de diciembre de 2008**

Adicionalmente a las funciones descritas anteriormente, el cajero tiene asignadas las funciones siguientes:

1. Emite los cheques para el pago a proveedores y cuentas por pagar.
2. Pagar planilla a través de cheques.
3. Seguimiento de cobro a clientes morosos, para lo cual procede a localizarlos vía telefónica, indicándoles que se presenten a cancelar su factura que aún se encuentra pendiente.

**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de ingresos**  
**Prueba de control de facturas**  
**Al: 31 de diciembre de 2008**

Determinación de la muestra:

Universo:

Facturas emitidas durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008.

	De la No. 35400
	A la No. <u>57000</u>
Total facturas emitidas en el año	21600

Muestra: 10% del universo  
 $21600/10= 2160$

Selección de intervalos de 10  
 $21600/2160= 10$

Derivado de la experiencia y del conocimiento que se tiene sobre la empresa, para la determinación de la muestra en cuanto a la prueba de control de facturas, no se aplico muestreo estadístico, sino más bien un método no probabilístico siendo este el examinar un 10% del universo, escogiendo 1 de cada 10 facturas.

Conclusión:

En relación a la evaluación de la muestra de facturas es correcta y las mismas son archivadas de manera adecuada.

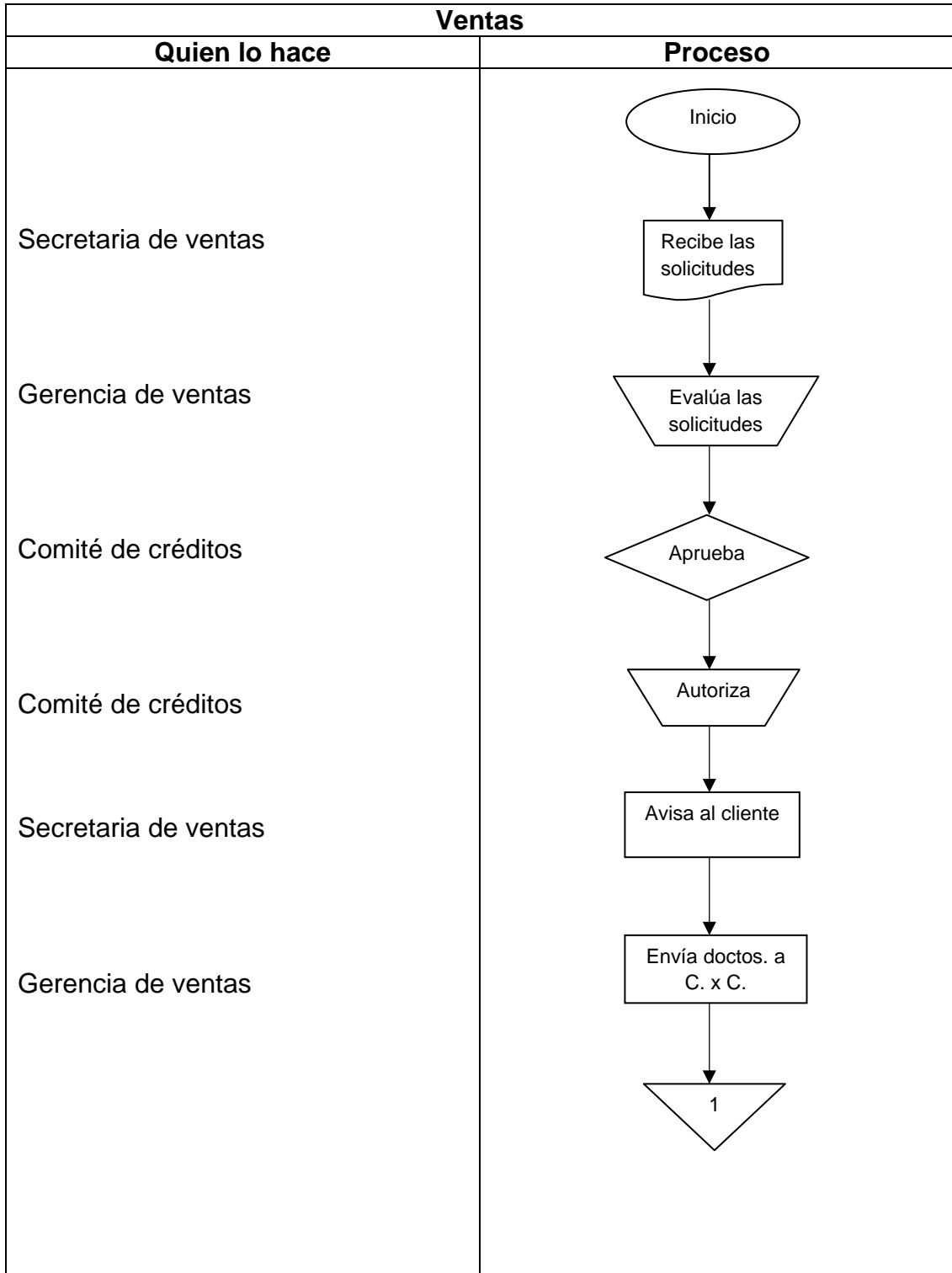
En relación a los recibos de caja emitidos, actualmente solo se cuenta con una serie de recibos prenumerados.

**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de ingresos**  
**Otros hallazgos encontrados**  
**Narrativa**  
**Al: 31 de diciembre de 2008**

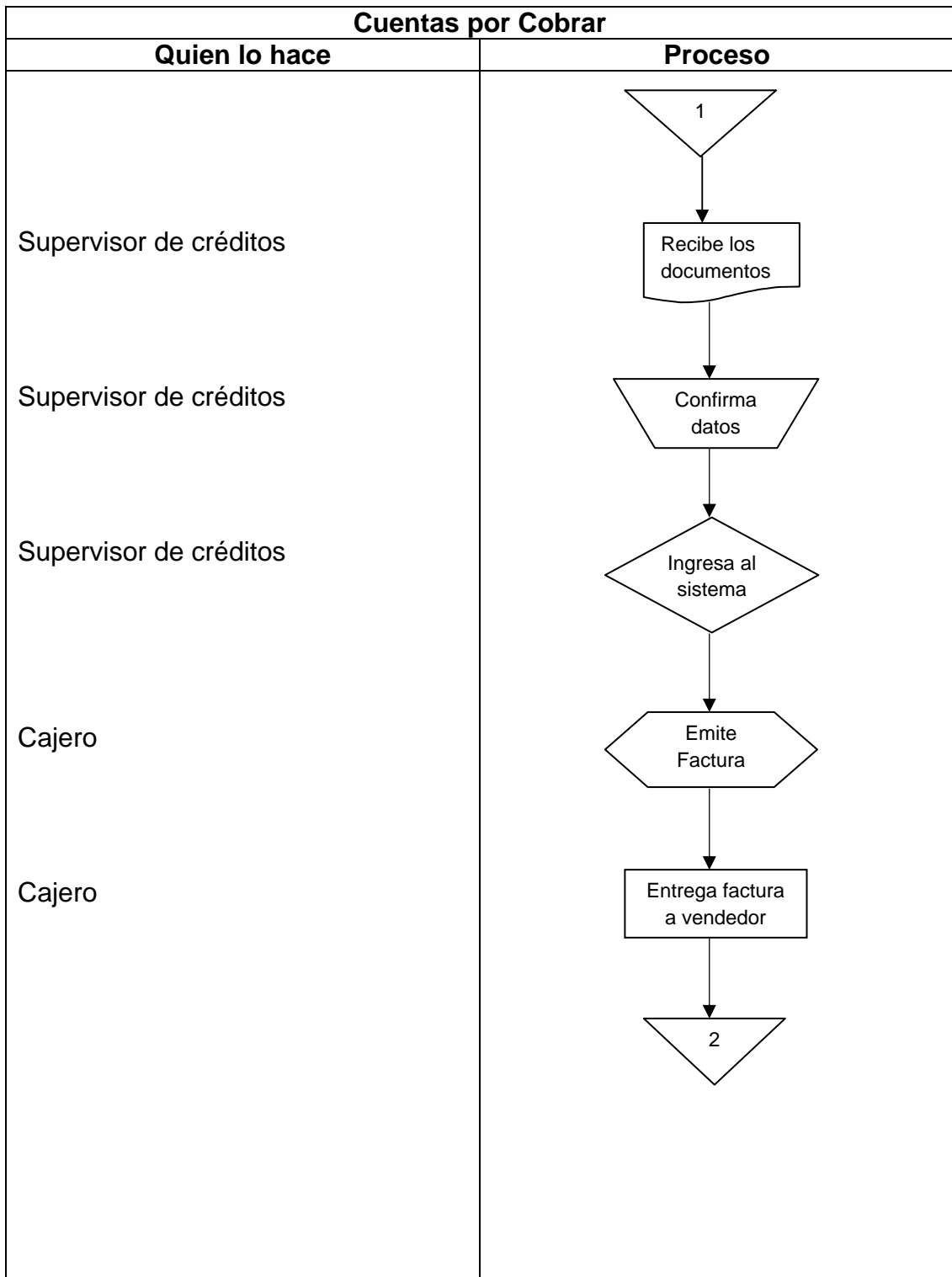
Se verifico que el módulo de caja y bancos presenta problemas en cuanto al procesamiento de la información relativa a los recibos de caja y depósitos, lo que conlleva a que algunas transacciones tengan que ser digitadas e ingresadas nuevamente al sistema.

Existen registros contables que se generan mediante el procesamiento de estos documentos, sin embargo la deficiencia que presenta el módulo en mención implica que algunos recibos de caja y depósitos tengan que ser ingresados nuevamente para generar tanto el movimiento como la póliza de caja adecuada.

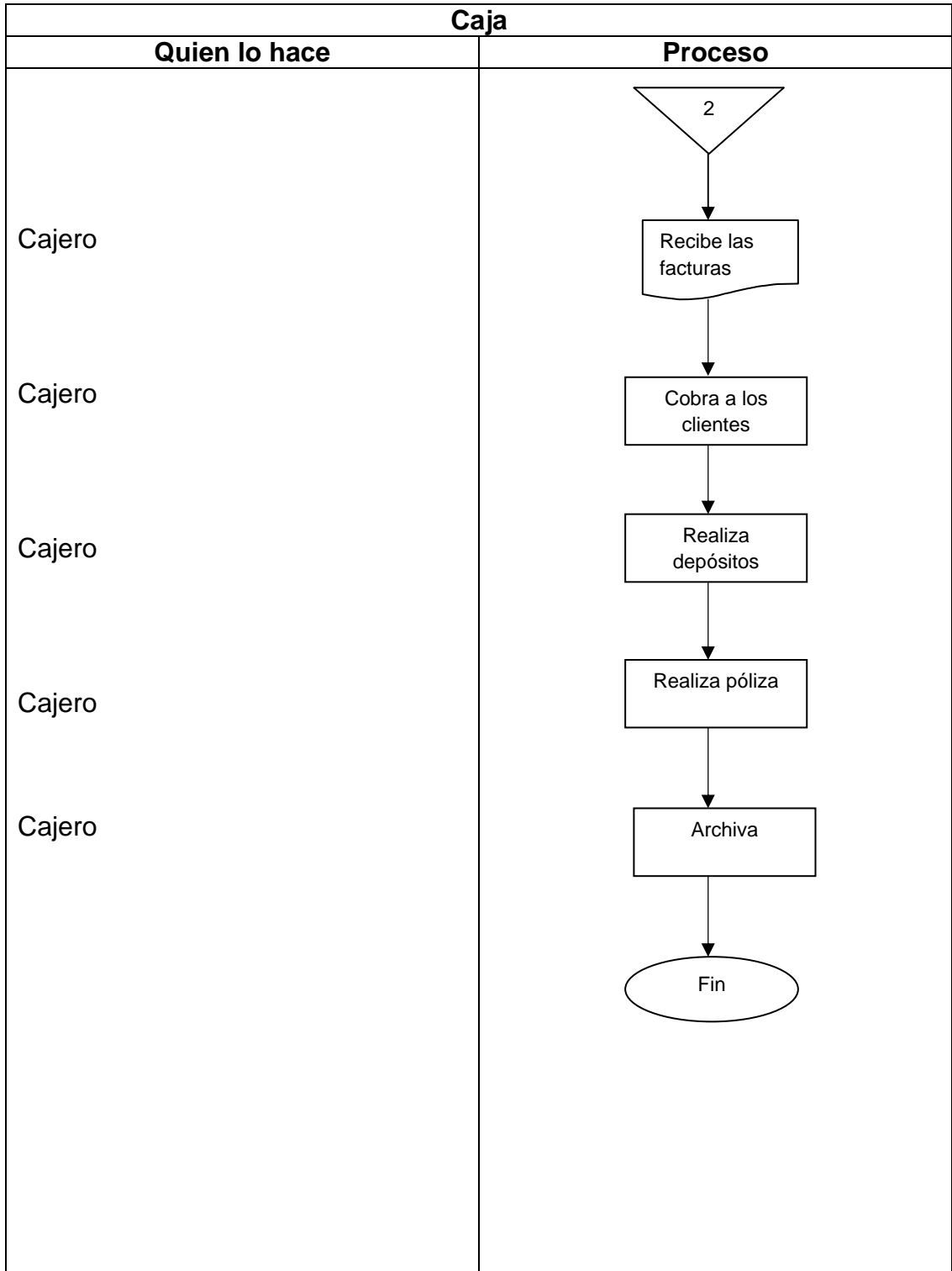
**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de ingresos**  
**Flujograma**  
**Al: 31 de diciembre de 2008**



**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de ingresos**  
**Flujograma**  
**Al: 31 de diciembre de 2008**



**Empresa A Y B, S.A.**  
**Ciclo de Ingresos**  
**Flujograma**  
**Al: 31 de diciembre de 2008**





#### **4. Comunicación de los Resultados**

##### **-Informe de Auditoría No.10-2009-**

Guatemala, 18 de enero de 2009

Al

Consejo de Administración

Empresa A Y B, S.A.

Ciudad, Guatemala

Señores miembros del Consejo:

De conformidad con nuestro programa de auditoría, hemos concluido con la revisión del ciclo de ingresos. La revisión cubrió el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2008. La evaluación en mención fue dirigida y supervisada para determinar con mayor precisión las deficiencias de control interno y proporcionar controles internos más adecuados para solucionar dichas deficiencias.

Nuestro trabajo de auditoría fue efectuado de conformidad con Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna y limitada al ciclo de ingresos.

La empresa AYB, S.A., es una empresa de origen guatemalteco, su actividad principal la enmarca la producción, comercialización y distribución de jaleas para su posterior venta a nivel local.

#### **Estructura organizacional**

La gerencia general es desempeñada por uno de los propietarios, cuya función del Gerente general es la administración de la entidad y reportar directamente al Consejo de administración de la empresa.

La presente revisión obedece a la solicitud presentada por el Consejo de administración de la empresa, en el mejoramiento de políticas administrativas

de servicio al cliente para lograr un nivel aceptable de satisfacción de la clientela.

### **Objetivo**

El objetivo del trabajo en mención se basó en evaluar la suficiencia y efectividad del sistema de control interno del ciclo de ingresos dentro de la organización para alcanzar los objetivos de control interno, así como la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas desde el punto de vista administrativo y financiero para obtener información actualizada y confiable para la correcta toma de decisiones. Todo lo anterior aplicando los componentes del informe COSO.

### **Revisión de los procedimientos del ciclo de ingresos**

La revisión de las operaciones concernientes a los ingresos, se realizó a través del cuestionario efectuado para determinar si los controles internos son suficientes para alcanzar los objetivos de control interno.

Se observó la segregación de funciones, la supervisión constante al personal relacionado a las transacciones de ingresos y las medidas que se toman para el resguardo de los ingresos de efectivo, cheques y documentación de soporte.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta auditoría, se concluye que los controles establecidos para las operaciones del ciclo de ingresos se aplican de manera adecuada, no obstante se observaron algunas situaciones por las cuales la empresa productora y comercializadora estaría expuesta a riesgos. Tales observaciones se incluyen a continuación:

## **CICLO DE INGRESOS**

### **1. Falta de segregación de funciones**

#### **Aspecto a mejorar:**

En el área de Caja se observó que no existe una segregación adecuada de funciones.

#### **Causa:**

El encargado de caja realiza el manejo de efectivo, emite cheques, paga la planilla de sueldos, hace depósitos de efectivo y cheques diariamente, realiza registros contables, emite reportes específicos de su área, realiza el seguimiento de cobro a clientes morosos, procede a localizarlos vía telefónica indicándoles que se presenten a efectuar su pago.

#### **Efecto:**

Dificultad para realizar sus funciones de manera eficiente y la incidencia de cometer errores, al mismo tiempo la posibilidad de jineteo de fondos.

#### **Acción a tomar:**

Reestructurar el área de caja con un encargado y un auxiliar, para reasignar las actividades, funciones, optimizar el tiempo y las labores; con el objetivo de disminuir el riesgo y obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones del área de caja.

#### **Comentarios de la administración:**

El Gerente financiero indicó que la recomendación será tomada en consideración y se reestructurará el área de caja.

## **2. Falta de Manuales de Procedimientos**

### **Aspecto a mejorar:**

No existen manuales de procedimientos que indiquen las responsabilidades y funciones específicas para el área de cuentas por cobrar y caja y en general del departamento de contabilidad y específico a cada puesto de trabajo.

### **Causa:**

Inexistencia de un manual de procedimientos que proporcione información sobre las operaciones y funciones que deben realizar los empleados existentes y de nuevo ingreso.

### **Efecto:**

Existe el riesgo de que los empleados de nuevo ingreso no desarrollen sus funciones con eficiencia al registrar operaciones incorrectas y no autorizadas y conocer sus responsabilidades al no contar con un manual de procedimientos que las defina.

### **Acción a tomar:**

Se deben elaborar manuales contables y de procedimientos con el objetivo de dar a conocer las funciones, descripciones y atribuciones del personal, y por consiguiente hacerlas del conocimiento del personal.

### **Comentario de la administración:**

El Gerente general indicó que se tiene prevista la emisión de manuales de procedimientos para las distintas áreas de la empresa incluyendo el departamento de contabilidad.

## **3. Políticas de Evaluación**

### **Aspecto a mejorar:**

La falta de políticas de evaluación relativas al desempeño de las funciones y atribuciones de los empleados, incide en que no exista un parámetro que

permita comprobar si la persona aún es apta para el puesto que actualmente desempeña.

**Causa:**

La Gerencia general interviene en los cambios de la estructura organizativa de la entidad pero no existe una supervisión posterior para verificar el cumplimiento de los cambios establecidos.

**Efecto:**

La administración no se asegura que los cambios sean llevados a cabo de acuerdo a las instrucciones para mejorar la estructura de control interno de la empresa.

**Acción a tomar:**

Debe efectuarse un adecuado seguimiento a los cambios establecidos y verificar oportunamente su cumplimiento, por medio de pruebas realizadas por auditores externos.

**Comentario de la administración:**

El Gerente general indicó que serán tomadas en consideración las recomendaciones y se implementarán políticas de evaluación y se indicará la periodicidad de actualización de las mismas.

#### **4. Salvaguarda de Efectivo y Cheques**

**Aspecto a mejorar:**

No existe un medio de transporte seguro para trasladar el efectivo y cheques al banco para la salvaguarda del mismo. Así mismo,

**Causa:**

El depósito del efectivo recibido en caja lo hace el encargado de dicho departamento y en ocasiones personal de la empresa por órdenes

específicas del Gerente general acompañados de un agente de seguridad, quienes se dirigen al banco a pie.

**Efecto:**

Que la persona que lleva consigo tanto el efectivo como cheques, se exponga a ser asaltada y la empresa se vea perjudicada con pérdidas innecesarias.

**Comentario de la administración:**

El Gerente Financiero indicó que se encuentra en proceso la contratación de una empresa de transporte de valores que se encargará de recoger el efectivo y cheques cobrados en caja de lunes a viernes a partir de las 10:00 am para realizar los depósitos respectivos.

**5. Falta de informes de disponibilidad bancaria**

**Aspecto a mejorar:**

La Gerencia general verifica dichas disponibilidades a los reportes de caja y fotocopias de boletas de depósito, que traslada el encargado de Caja diariamente.

**Causa:**

Actualmente no se realizan informes de disponibilidades bancarias por parte del encargado de caja ni por el contador general, aún cuando en el análisis de los componentes respuesta al riesgo y actividades de control se nos confirmó que tales informes deben ser elaborados por este último.

**Efecto:**

La Gerencia general no cuenta con un reporte de consulta que incluya las transacciones relacionadas con el efectivo, de los ingresos y los egresos para conocer las disponibilidades diarias de la empresa.

**Acción a tomar:**

Elaborar diariamente reportes de disponibilidades bancarias para uso de la Gerencia general y tener conocimiento de forma inmediata de la disponibilidad de efectivo.

**Comentario de la administración:**

La Gerencia financiera indicó que será tomada en consideración la recomendación y se implementará la elaboración de disponibilidades diarias.

**6. Recursos Electrónicos Sub-utilizados****Aspecto a mejorar:**

El módulo de caja y bancos presenta problemas en cuanto al procesamiento de la información relativa a los recibos de caja y depósitos, lo que conlleva a que algunas transacciones tengan que ser digitadas e ingresadas nuevamente al sistema.

**Causa:**

Existen registros contables que se generan mediante el procesamiento de estos documentos, sin embargo la deficiencia que presenta el módulo en mención implica que algunos recibos de caja y depósitos tengan que ser ingresados nuevamente para generar tanto el movimiento como la póliza de caja adecuada.

**Efecto:**

Pérdida de tiempo del recurso humano al invertirlo en procesos que el propio módulo debería de realizar.

**Acción a tomar:**

Contratar los servicios de un especialista en programación con el objeto corregir el problema que actualmente presenta el modulo de caja y bancos en

cuanto al procesamiento inadecuado de la información relativa a recibos de caja y depósitos.

**Comentario de la administración:**

El Gerente general indicó que será tomada en consideración la recomendación y se contratara los servicios de un especialista en programación.

**7. Se utiliza una sola serie de recibos de caja**

**Aspecto a mejorar:**

Actualmente la empresa maneja una sola serie de recibos de caja y estos son emitidos únicamente por el encargado de la misma, al recibir el efectivo y cheques por las ventas y cobros a clientes, lo cual tanto por el volumen de operaciones así como por el riesgo que representa el manejo del efectivo, se considera inapropiado.

**Causa:**

En la actualidad los vendedores departamentales realizan cobros a los clientes sin emitir el recibo de caja al momento del cobro; el mismo es emitido por el encargado de caja al final de la jornada laboral conforme a la liquidación.

**Efecto:**

Existe el riesgo de pérdida de dichos valores cobrados por robo o jineteo, que podría ocasionar pérdidas innecesarias a la empresa.

**Acción a tomar:**

Para reforzar los procedimientos de control establecidos, se sugiere la implementación y utilización de series de recibos de caja prenumerados, los cuales deberán ser asignados a los vendedores departamentales; de esta



forma quienes al momento de realizar los cobros a clientes deberán emitir el recibo de caja.

Una vez cobrado el efectivo o cheques, inmediatamente deberán depositar dichos valores a las cuentas bancarias a nombre de la empresa en la agencia bancaria más cercana, y procederán a liquidar al encargado de caja con las boletas de depósitos y los recibos de caja emitidos, así mismo preparan una liquidación de cobros, la que incluirá datos como: número de factura cancelada, número de recibo de caja, número, fecha y valor de la boleta de depósito bancario, así como la firma y nombre de quienes preparan y reciben.

**Comentario de la administración:**

El Gerente financiero indicó que a partir del 01 de enero de 2009 se implementará el uso de otras series de recibos de caja prenumerados, así como el formato liquidación de cobros por vendedor.

Agradezco la cooperación y muestras de consideración recibidas durante el proceso de investigación y revisión por parte de ejecutivos, dirección de la empresa y personal del departamento de contabilidad.

**Lic. Hugo Danilo Trujillo Hernández**

**Auditor**

c.c. archivo

## CONCLUSIONES

- i. El sistema de control interno según el Marco de Gestión de Riesgos (COSO), conceptualiza el proceso realizado por la dirección ejecutiva, gerencia y demás personal para brindar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos a nivel de empresa y a nivel de actividades.
- ii. La evaluación de los componentes del Marco de Gestión de Riesgos (COSO), proporcionan a las empresas la consecución de los objetivos, valoración de riesgos y determinar el accionar y los planes para su correcta gestión, determinación del tratamiento e integración de la gestión de riesgos en procesos de planificación estratégica en el control interno y operativo de la empresa.
- iii. En el Marco de Gestión de Riesgos (COSO), la interrelación de los ocho componentes (Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión); conforman un sistema integrado que responde a los cambios del entorno así mismo atiende a necesidades gerenciales y un fundamento sólido para determinar el grado de seguridad brindado por los controles y facilitan la toma de decisiones y la asignación de capital.
- iv. Según la evaluación del ciclo de ingresos realizada en la empresa productora y comercializadora de jaleas, en la cual se tomaron como referencia los componentes del Informe COSO se logró determinar que en la misma, no existe segregación de funciones, manuales de procedimientos, políticas de evaluación, salvaguarda de efectivo, informe de disponibilidades bancarias, sólo se maneja una serie de recibos de caja prenumerados y además existen un recursos electrónicos sub-utilizados.

## RECOMENDACIONES

1. Una política aconsejable sería que la empresa productora y comercializadora de jaleas establezca en general una serie de acciones a nivel de toda la entidad, a través de todas sus actividades e implemente las estrategias y objetivos operacionales de la organización y deberán integrarse a todos los controles internos, hasta el resultado final y en la retroalimentación pertinente de todos los procesos.
2. Analizar la posibilidad de crear el departamento de Auditoría Interna para que por medio de este se lleven a cabo las funciones de evaluación según el Marco de Gestión de Riesgos (COSO); para garantizar como resultado: información financiera confiable y oportuna, salvaguarda de activos, eficiencia operativa, cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
3. Debido a que el Contador Público y Auditor por su formación académica y profesional generalmente se vincula con la administración de las empresas, en su función de asesor o consultor, debe proponer soluciones para el desarrollo organizacional para lo cual deberá implementar nuevos conceptos como es el Marco de gestión de riesgos (COSO), para asegurar a la dirección de las empresas el cumplimiento de las normas de trabajo, políticas preestablecidas y la consecución de objetivos.
4. Es conveniente que la empresa productora y comercializadora de jaleas por medio del departamento de Auditoría Interna, implemente el Informe COSO dentro de su organización y en todos los niveles, ya que el mismo constituye una herramienta que ayuda a mejorar el control de las actividades, evaluar los sistemas de control, identificar eventos, realizar valoración de riesgos y gestionar su tratamiento.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Alvarado Figueroa, Julio Rolando.--Tesis Administración de Riesgo de una Institución Bancaria bajo el Sistema de Control Interno C.O.S.O.--Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.--Contador Público y Auditor.--Guatemala, septiembre 2006.--154p.
2. Blanco Luna, Yanel.--Normas y Procedimientos de Auditoría Integral.- -1ª.ed.--Bogotá, abril 2003.--324p.
3. Chet Cifuentes, Erwin Estuardo.--Tesis Evaluación de Control Interno en una Institución con una Administración Estratégica bajo el Sistema C.O.S.O.--Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.--Contador Público y Auditor.--Guatemala, noviembre 2006.--154p.
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).--Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado.-- Técnicas de Aplicación.--Septiembre 2004.--126p.
5. Fonseca Borja, René.--Auditoría Interna un enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control.--2ª.ed.--Guatemala, 2004.--93p.
6. Instituto Auditores Internos de España.--Coopers & Lybrand, S.A., Traducción y Revisión, Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO).--Ediciones Díaz Santos, S.A.--Madrid.-- 420p.
7. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores.--Guías de Auditoría Interna.--4ª.ed.--Guatemala, septiembre 2002.
8. International Federation Of Accountants (IFAC).--Normas Internacionales de Auditoría.--Séptima Edición, México.--año 2010.-- 1120p.
9. Matías Montes, Siomara Cristina. Tesis Análisis de los Estados Financieros a través de Ciclos de Transacciones con fines Fiscales y Tributarios. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas.--Contador Público y Auditor.--Guatemala, marzo 2005.--164p.
10. Piloña Ortiz, Gabriel Alfredo.--Métodos y Técnicas de Investigación y de campo.--2ª.Ed.--Guatemala1998.--75p.

11. Roldán de Morales, Zoila Esperanza.--Recopilación de Auditoría por Ciclos.--Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría.-- 2ª.reimpresión.--2001.-109p.
12. Santillana González, Juan Ramón. Auditoría Interna Integral.--2ª.ed.-- México: Editorial Electro-Comp, S.A., 2002.--150p.
13. Schmidt Gamboa, Carlos Guillermo.--Control Interno, Las distintas responsabilidades en la empresa, Informe COSO.--14p.
14. <http://www.COSO+ERM.pdf>
15. <http://www.monografias.com/trabajos12/coso/coso.shtml>
16. <http://www.ocpr.gov.pr/educacionyprevencion/auditoriainterna/2009/adis tramientoauditoresint/agenciasdepartamentoscorp/presentaciones%2012%20de%20mayo%20SN/DOCUMENTACION%20DEL%20CONTROL%20INTERNO.pdf>
17. <http://www.ssgt.com.mx/pdf/repfinanciero.pdf>