

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA

**MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS  
APLICADO AL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS EN UNA  
EMPRESA MANUFACTURERA DE BOQUITAS**



**Presentada a la Honorable Junta Directiva  
de la Facultad de Ciencias Económicas**

**POR**

**WENDY ROSSANA COLINDRES VILLAGRÁN**

Previo a Conferírsele el Título de

**CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA**

En el Grado Académico de

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, FEBRERO DE 2012**

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal 1o.	Lic. Álvaro Joel Girón Barahona
Vocal 2o.	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal 3o.	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal 4o.	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal 5o.	P.C. José Antonio Vielman

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Edgar Ranulfo Valdez Castañeda
Área Contabilidad	Lic. Mario René Ruano
Área Auditoría	Lic. Jorge Luis Monzón Rodríguez

Manuel Fernando Morales Garcia  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2700

Guatemala, 23 de Mayo de 2011

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

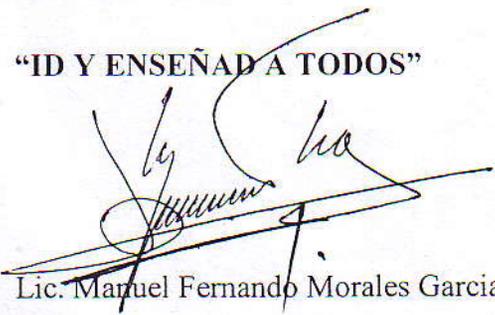
Estimado Señor Decano:

Por este medio informo que en cumplimiento del nombramiento de fecha 17 de Septiembre del año dos mil nueve y de acuerdo al oficio DIC.AUD. 213-2009, he procedido a asesorar a la señorita **Wendy Rossana Colindres Villagrán**, con carné No. 2002-13271 en su trabajo de tesis **“Marco Integrado de Administración de Riesgos Aplicado al Área de Activos Fijos de una empresa Manufacturera de Boquitas”**.

En mi opinión el contenido y alcance de los temas cubiertos constituirán un valioso aporte para nuestra profesión y para el tipo de empresa estudiada, por lo que recomiendo sea aceptado para su evaluación en el exámen privado de mérito, previo a conferírsele el título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



Lic. Manuel Fernando Morales Garcia



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECINUEVE DE ENERO DE DOS MIL DOCE.**

Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, subinciso 4.3.1 del Acta 31-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 24 de noviembre de 2011, se conoció el Acta AUDITORÍA 151-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 10 de agosto de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADO AL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BOQUITAS", que para su graduación profesional presentó la estudiante WENDY ROSSANA COLINDRES VILLAGRÁN, autorizándose su impresión.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

417  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO

Smp.



## **DEDICATORIA**

**A Dios:** Infinitas gracias por haber sido mi guía durante todo el camino y por la sabiduría que me brindó para poder cumplir con todas mis metas.

**A mis Padres:** Vilma Villagrán Díaz y José Arturo Colindres Menéndez deseo de todo corazón que este éxito que hoy cosecho, sea una muestra del agradecimiento a los esfuerzos realizados por ustedes a lo largo de mi vida.

**A mis Hermanos:** Gracias por estar siempre a mi lado y apoyarme

**A mis Familiares y amigos:** Miguel G. y Stephanie, todos los momentos compartidos y el soporte recibido de ustedes para lograr esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad de San Carlos de Guatemala

A la Facultad de Ciencias Económicas

**A mis Asesores:** Lic. Manuel Morales  
Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EMPRESA MANUFACTURERA DE BOQUITAS</b>	
1.1 Antecedentes Generales.....	1
1.2 Definición.....	3
1.3 Estructura Organizacional.....	4
1.4 Estructura Financiera.....	6
1.5 Marco Legal.....	6
1.6 Propósito.....	8
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>ACTIVOS FIJOS Y SUS CONTROLES</b>	
2.1 Definición de Activos Fijos.....	9
2.2 Importancia de los Activos Fijos.....	9
2.3 Clasificación de Activos de Acuerdo al Tipo de Industria.....	9
2.4 Métodos de Depreciación según Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS) .....	10
2.5 Controles Inherentes de los Activos Fijos.....	13
2.5.1 Controles Administrativos.....	13

2.52 Controles Financieros.....	14
---------------------------------	----

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (COSO)**

3.1 Definición.....	15
3.2 Importancia.....	16
3.3 Elementos del COSO ERM (Enterprise Risk Manager).....	17
3.4 Análisis de Riesgos .....	26
3.5 Objetivos.....	27
3.6 Ley Sarbanes Oxley (SOX).....	28
3.7 Aplicación de la Ley Sarbanes Oxley (SOX).....	30

### **CAPÍTULO IV**

#### **MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADO AL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BOQUITAS**

#### **CASO PRÁCTICO**

4.1 Caracterización de la empresa.....	35
4.2 Cédulas Narrativas.....	47
4.3 Aplicación del Marco Integrado de Administración de Riesgos al área de Activos Fijos.....	57

4.4. Modelo de Cédulas de Control (Test Scripts) aplicados al área de activos fijos para evaluar sus controles.....	77
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>86</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>87</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>88</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante mucho tiempo la auditoría permaneció ligada a la detección y prevención del fraude, así como a las irregularidades; sin embargo, la evolución económica y social de las últimas décadas y los crecientes avances tecnológicos, han hecho que los expertos busquen nuevos enfoques, para el examen y evaluación de ciertas áreas o funciones operativas que no están directamente relacionadas con el alcance que se da en la auditoría de estados financieros.

El enfoque de riesgos para examinar ciertas áreas de una empresa, en este caso el área de activos fijos de una empresa manufacturera de boquitas, se ha convertido en una herramienta valiosa para las unidades de auditoría interna.

El propósito de desarrollar la investigación sobre esta temática desde el punto de vista de la auditoría interna es brindar un enfoque moderno y actualizado que permita de manera oportuna detectar las deficiencias y riesgos, las cuales darán bases para informar sobre posibles obstáculos al cumplimiento operacional, proponer soluciones y presentar recomendaciones; logrando con ello que el ente económico sea eficiente.

El presente informe se ha organizado en cuatro capítulos, así:

En el primero, se expone la teoría relacionada con la organización, los objetivos, elementos, características y factores de riesgo de la empresa manufacturera en el área de activos fijos.

En el segundo capítulo, se define de manera general el tema de los activos fijos, formas de depreciación, controles así como su alza y baja.

El tercer capítulo comprende el Marco Integrado de Administración de Riesgos con todos sus elementos y controles y lo referente a la Ley Sox que es la que se aplica, de manera obligatoria, a las empresas que cotizan en la bolsa de valores.

En el cuarto y último capítulo se desarrolla de una manera inductiva y práctica toda la teoría presentada en los capítulos anteriores, desarrollando un caso en el cual se ejecuta un trabajo desde el punto de vista de la auditoría interna, aplicando el Marco Integrado de Administración de Riesgos y considerando los requisitos para certificarse según la Ley Sox. Así mismo, se incluye el informe que el profesional de la auditoría debe emitir al momento de concluir con la tarea encomendada.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del trabajo efectuado, así como la referencia bibliográfica utilizada durante el desarrollo del mismo.

## **CAPÍTULO I**

### **EMPRESA MANUFACTURERA DE BOQUITAS**

#### **1.1 Antecedentes Generales**

El proceso de industrialización en Guatemala se inició paulatinamente en el año 1850, acompañando el desarrollo del cultivo del café; fue la industria hidráulica la primera que se impuso en el país. En la segunda mitad del siglo XIX, progresó también la producción azucarera (el primer Ingenio, Santa Teresa, se construyó en 1864).

En 1871 la revolución liberal, encabezada por el General Justo Rufino Barrios, provocó cambios estructurales e ideológicos favorables a la industria, dando lugar al nacimiento de nuevas empresas en el país; poco a poco ésta se dedicó a la producción de bienes de transformación y energía.

Pero el proceso de industrialización sufría grandes efectos negativos: la dependencia de las inversiones de compañías extranjeras (la construcción de la red ferroviaria, se debió en gran parte a empresarios estadounidenses), cuyos intereses raramente coincidieron con los de Guatemala; la importación del acero y muchas materias primas; las pocas facilidades de crédito; la persistencia de una economía predominantemente agrícola (en 1920 el comercio del café y el banano representaba el 90 por ciento de los ingresos de Guatemala por concepto de exportaciones); y la poca integración Centroamericana.

Se percibe un claro desarrollo de la “industria de transformación” a partir de la década de 1880, con la fundación de la Cervecería Centroamericana, los tejidos Cantel y la empresa de jabones Kong Hermanos. En 1899, Carlos F. Novella creó la primera fábrica de cemento de Latinoamérica, que hoy lleva el nombre de “Cementos Progreso”. El mismo año, el Ministerio de Fomento declaró: “La industria, como está, necesita, para ensancharse y prosperar, de la protección oficial”; ésta se caracterizó, bajo el gobierno de Manuel Estrada Cabrera (1898-1920), por la realización de más infraestructura, cambios institucionales, exenciones de impuestos y una protección tarifaria; se definieron como objetivos la diversificación e independencia económica.

En 1914, el Gobierno organizó una exposición industrial, en los años 1930 y 1940, el General Ubico promovió igualmente la industria; en 1932 se creó un Comité para el Fomento de la Industria, y tres años más tarde, más de cien empresarios presentaron sus éxitos en la “Feria Nacional de Noviembre”.

En 1962, el Mercado Común Centroamericano (Mercomún) empezaba a despegar creando oportunidades para la industria nacional, por lo que a un empresario guatemalteco se le ocurrió crear una compañía de boquitas conocidas también como snacks por su traducción al inglés.

Su primer producto fue una fritura de tortilla; todo producto de boquitas que iniciaba como Tortrix de yuca, papa, plátano, arroz, y maní, se volvió genérico; y se utilizaba para nombrar a todas las boquitas”.

Este producto se popularizó y cruzó las fronteras nacionales, exportándose a El Salvador, Honduras, Nicaragua y México; además, los guatemaltecos lo enviaban a sus familiares en Estados Unidos (E.E.U.U.).

Como consecuencia de la competencia y globalización en 1998 la empresa fue desplazada del mercado, por lo que fue comprada por una empresa Mexicana.

## **1.2 Definición**

La palabra empresa está definida en el diccionario de Marketing, de Cultura S.A., como: *“unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser, es satisfacer una necesidad existente en la sociedad”*.

### **Empresa Manufacturera**

Se entiende como empresa manufacturera, las actividades orientadas a la transformación mecánica, física o química de bienes naturales o semi-procesados en artículos cualitativamente diferentes. Las actividades manufactureras se realizan en distintas fases de producción; así como empleando diversas tecnologías, y variados niveles de complejidad o de integración económica al interior de la unidad de producción (sean plantas industriales, fábricas, talleres o incluso casa – habitación), lo cual no determina su carácter manufacturero.

De igual manera, debe tenerse presente que la producción manufacturera puede presentarse bajo diferentes modalidades: por cuenta propia, en la cual el productor selecciona y adquiere las materias primas para su actividad, decide las características, volúmenes y destino de los artículos que fabrica; la denominada sobre pedido; la modalidad de maquila, en la cual se reciben las materias primas para su transformación de acuerdo a las especificaciones y requerimientos del cliente. Finalmente, debe recordarse que si bien toda la producción implica cambio, no toda es manufactura, pues existen actividades en las que igualmente se presenta una determinada transformación, tales como: la extracción de productos mineros, la construcción y las actividades que acondicionan los bienes para poder ser utilizados o consumidos.

### **1.3 Estructura Organizacional**

La empresa constituida por los elementos, siguientes:

- Materiales: son los instrumentos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa;
- Personal: los individuos que trabajan para una empresa; y
- Formal: normas y vínculos que delimitan el ámbito o esfera de actuación de cada persona y organismo, además, explica cómo utilizar los instrumentos materiales.

Generalmente las estructuras organizacionales de las compañías varían dependiendo principalmente si son transnacionales o nacionales. En las transnacionales su estructura responde a una directriz de la casa matriz, mientras que las nacionales en caso de ser sociedades responden a políticas de una junta directiva o consejo de administración.

### **Tipos de Empresas de Acuerdo a su Actividad Económica**

Las empresas según su actividad económica se dividen en:

- Primarias: Agrupa a todas las empresas, cuyas actividades están basadas en la extracción de materiales (minas, pozos de petróleo, etc.).
- Secundarias: Son las de carácter industrial (construcción de edificios, puentes, etc.)
- Terciarias: Se centran en los servicios que se proporcionan a los consumidores (empresas comerciales, bancos, etc.).

Estas también pueden ser categorizadas de la forma siguiente:

- Empresa de Servicio
- Empresa Comercializadora
- Empresa Industrial
- Empresa de Explotación
- Empresa de Construcción

#### **1.4 Estructura Financiera**

La estructura financiera de este tipo de empresas se encuentra basada en el Departamento de Finanzas, el cual a su vez se divide en:

- Departamento de Contabilidad
- Departamento de Planificación Financiera
- Departamento de Sistemas
- Departamento de Tesorería

#### **1.5 Marco Legal**

El marco de constitución de las empresas está regulado en gran parte por el Código de Comercio, y estas pueden crearse como empresas individuales o sociedades mercantiles. Las sociedades mercantiles pueden organizarse como:

- Sociedad Colectiva
- Sociedad en Comandita Simple
- Sociedad de Responsabilidad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acciones

### 1.5.1 Legislación Aplicable

Las empresas manufactureras de boquitas deben de cumplir con las obligaciones siguientes:

- IVA (Impuesto al Valor Agregado): Está inscrita en el régimen general, según el art. 48 De la ley del IVA y es agente retenedor, atribución que consiste en retener el 15% del monto del impuesto a todas las personas jurídicas que no sean agentes retenedores, según decreto. 20-2006;
- ISR (Impuesto Sobre la Renta): Está inscrito bajo el régimen de pagos trimestrales, y declaración jurada anual, también llamado régimen optativo, según el artículo 72 de la ley de este impuesto;
- I.S.O (Impuesto de Solidaridad): este sustituye al IETAP (Impuesto Extraordinario Sobre los Tratados de Paz) según decreto 73-2008, el cual se calcula según activo neto o ingresos brutos el que sea mayor 1%;
- I.G.S.S. (Instituto Guatemalteco de Seguridad Social): Por ser una empresa que cuenta con más de 3 empleados está obligada a inscribirse, reteniendo a los empleados un 4.83% de su salario y pagando por aporte patronal un 12.67%, el cual deberá realizarse durante los primeros 20 días calendario de cada mes vencido;
- Impuesto de Circulación de Vehículos: En este tipo de empresas se cuenta con una flotilla de vehículos asignada al área de Ventas y Gerencias, pagando anualmente el impuesto estipulado;

- I.U.S.I. (Impuesto único sobre inmuebles): Debido a que la empresa posee bienes inmuebles se encuentra afecta;
- Impuesto sobre Productos Financieros: Se utiliza el impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos – valores, públicos o privados, que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos, según Decreto 26-95; y
- Marcas y Patentes: Obedece a la creación de nuevas empresas, productos y marcas

## **1.6 Propósito**

El propósito de una empresa manufacturera de boquitas, es transformar la materia prima (corn chip, tortilla, sémola, papa y chocolate) en boquitas saladas, en presentaciones diversas, para su venta.

## **CAPÍTULO II**

### **ACTIVOS FIJOS Y SUS CONTROLES**

#### **2.1 Definición de Activos Fijos**

El rubro de activos fijos también denominado propiedad, planta y equipo, según las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) No. 16 define que: “son los activos que poseen una entidad para su uso en la producción o suministros de bienes y servicios para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos y se esperan usar durante más de un ejercicio fiscal” (1 año).

#### **2.2 Importancia de los Activos Fijos**

La importancia radica en la actividad o giro de la empresa, para establecer el monto de la inversión.

Por ejemplo: en una empresa industrial este rubro será de mayor cuantía que en otro tipo de empresa, debido a que una fábrica conlleva maquinaria, instalaciones, bodegas de almacenamiento de materia prima y producto terminado; lo que hará que la inversión sea mucho mayor.

#### **2.3 Clasificación de Activos Fijos de Acuerdo al Tipo de Industria**

La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) No. 16 presenta una clasificación del activo por su importancia y materialidad, independiente al giro de operaciones del negocio, siendo la siguiente:

- Terrenos: Bienes inmuebles sin edificar;

- Edificios: Construcción grande de varios pisos o de gran extensión, que se utiliza con oficinas, comercios, bodegas;
- Maquinaria: Máquinas utilizadas en el proceso de producción, elaboración o construcción;
- Buques: Son vehículos para transporte marítimo a uso de la empresa;
- Aeronaves: Son vehículos para transporte aéreo ejemplo, aviones, avionetas, helicópteros;
- Vehículos: Aparatos que por tierra, agua o aire sirve para transportar personas o cosas, especialmente el de motor que circula por tierra. Ejemplo los vehículos que se utilizan para uso de las empresas tales como: camiones, automóviles para uso de ejecutivos o transporte de mercadería;
- Mobiliario y Enseres: Bienes muebles que son utilizados en la oficina, excluyendo los equipos informáticos; y
- Equipo de Oficina: Un equipo es la colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales para un fin determinado entiéndase computadoras.

#### **2.4 Métodos de Depreciación según Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFS)**

Es la distribución sistemática del valor de un activo a lo largo de su vida útil.

Los activos deben ser depreciados en forma independiente, al tener costos significativos.

La depreciación es aplicada por medio de porcentajes autorizados, según la política financiera de depreciación de la empresa. Fiscalmente los porcentajes los fija la ley del ISR.

Es importante mencionar que los métodos de depreciación deben revisarse anualmente y éstos son:

- Lineal: Es el que dará un cargo constante a lo largo de la vida útil del activo, por ejemplo:

Una maquinaria con un costo de Q50,000.00, que se depreciará en 5 años por el método lineal, la carga constante será:

$$Q50,000.00 * 20\% = Q10,000.00 \text{ anual}$$

Por lo que Q10,000.00 será el gasto aplicable por concepto de depreciación del año de dicha maquinaria.

- Amortización Decreciente: en función del saldo del elemento, dará lugar a un cargo que irá disminuyendo a lo largo de su vida útil, por ejemplo:

Siguiendo con el dato anterior del costo de la maquinaria de Q50 mil, la siguiente forma determinada según política sobre la base de la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) No. 16 y estableciendo la vida útil, se obtendría así:

<b>Año</b>	<b>Base de Depreciación</b>	<b>Vida restante en años</b>	<b>Fracción de depreciación</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Gasto por depreciación</b>
1	50,000.00	5	5/15	33%	16,500.00
2	50,000.00	4	4/15	27%	13,500.00
3	50,000.00	3	3/15	20%	10,000.00
4	50,000.00	2	2/15	13%	6,500.00
5	50,000.00	1	1/15	7%	3,500.00
		<b>15</b>			<b>50,000.00</b>

Con esta información podemos generar el gasto por concepto de depreciación por año.

- Unidades Producidas: Dará lugar a un cargo basado en la utilización o producción esperada, por ejemplo:

Se compra maquinaria por un costo de Q50, 000.00 para la fabricación de frituras de maíz, la cual según análisis financiero se le determina una depreciación por unidades producidas de 100,000 de cajas.

Procedimiento: Se dividen 50,000 entre 100,000, da un resultado de Q0.50 de depreciación por caja producida. Por lo que sí el primer mes produjo 20,000 cajas el monto sería:  $20,000 * 0.50 = Q10, 000.00$

El criterio que utiliza la norma legal difiere de la normativa financiera, tal es el caso de la ley de I.S.R. en su artículo 19 que establece los porcentajes de depreciación de la forma siguiente:

- Equipo de cómputo 33.33% anual
- Mobiliario y Equipo 20% anual
- Vehículos 20% anual
- Maquinaria 20% anual
- Edificios 5% anual

## **2.5 Controles Inherentes de los Activos Fijos**

La custodia, resguardo, mantenimiento y utilización hacen necesaria la creación de controles inherentes a los activos fijos, los cuales se pueden clasificar en dos grupos, así:

- Controles Administrativos y
- Financieros

### **2.5.1 Controles Administrativos**

Son los que implementa la administración para verificar el proceso de asignación y salvaguarda de los activos fijos, relacionados con actividades tales como;

- Adquirir Activos;
- Custodia;
- Mantenimiento y
- Baja de activos.

### **2.5.2 Controles Financieros**

Esta sección corresponde a la valorización de activos fijos, así como su método de desgaste (tipo de depreciación), su clasificación y registro contable.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS (COSO)**

#### **3.1 Definición**

El modelo COSO es una estructura de control interno que fue emitida por el Comité de Entrenamiento (Training Comisión) en septiembre de 1992, diseñado con el fin de proporcionar una seguridad razonable de que la organización alcanzará sus objetivos.

COSO es un criterio práctico y ampliamente aceptado para la elaboración de sistemas y procedimientos de control interno, así también es un marco para evaluar su eficacia, durante una auditoría a través del tiempo. Es importante mencionar que contiene los principios que promueven la transparencia de la información financiera y la responsabilidad de la administración.

##### **3.1.1 Control Interno**

Es un proceso definido de manera amplia, el cual está diseñado para proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de tres objetivos, y además es efectuado por personas.

Los tres objetivos son:

- Economía y eficiencia de operaciones, incluyendo el logro de metas de desempeño y salvaguarda de activos contra pérdida;

- Informes, datos financieros y operativos confiables; y
- Cumplimiento de leyes y reglamentos.

### **3.2 Importancia**

Derivado de distintos escándalos financieros sucedidos alrededor del mundo, instituciones internacionales de auditoría se vieron obligadas a romper paradigmas y es allí donde surge una respuesta para restaurar la confianza en la información financiera presentada por las compañías públicas que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos.

Algunos de los escándalos que se pueden mencionar: ENRON Y WORLDCOM originado por la falta de veracidad en los estados financieros, alteraciones de los registros y encubiertos por firmas de auditoría mundialmente reconocidas. Otros casos: AOL TIME WARNER, MERCK ambos en Estados Unidos, BBVA en España.

A causa de lo anterior, las instituciones internacionales de auditoría rompieron paradigmas, por lo que se crea la Ley Sox que no es más que el apartado 404 del Marco Integrado de Administración de Riesgos (COSO).

Los controles internos son diseñados e implantados con el fin de detectar, cualquier desviación respecto a los objetivos establecidos para cada empresa y prevenir eventos que pueda evitar el logro de los mismos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

### 3.3 Elementos de COSO ERM (Enterprise Risk Management)

Los elementos de COSO son:

- a. Ambiente de control;
- b. Establecimiento de objetivos;
- c. Identificación de eventos;
- d. Evaluación de riesgos;
- e. Respuesta al riesgo;
- f. Actividades de control;
- g. Información y comunicación; y
- h. Monitoreo / Supervisión.



Las cuatro categorías de objetivos –estrategia, operaciones, información y cumplimiento– están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado.

- a. Ambiente de Control: Enmarca el entorno de la organización, influenciando la conciencia del riesgo, en el personal de la empresa.

Es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura.

Este componente establece:

- Una filosofía de gestión integral del riesgo;
- Nivel de riesgos que la Alta Gerencia asume;
- Rol de supervisión de la Junta Directiva en la gestión integral de riesgo;
- La integridad y los valores éticos;
- Una estructura de gestión integral de riesgos: sistemas de delegación de autoridad, roles y responsabilidades y línea de reporte; y
- Estándares de recursos humanos.

- b. Establecimiento de Objetivos: Estos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento.

El cual se encuentra determinado de la manera siguiente:

- La gestión integral de riesgos asegura que la Gerencia cuente con un proceso para definir objetivos, que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgos y niveles de tolerancia; y
- Los objetivos se clasifican en:

- Estratégicos: al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones; y
  - Objetivos relacionados: los objetivos a nivel de empresas están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos que repercuten en cascada en la organización hasta llegar a sub objetivos establecidos entre los cuales están: los operacionales, de reporte y de cumplimiento.
- c. Identificación de Eventos: Son acontecimientos potenciales que si ocurren pueden afectar a la empresa; es la base para los componentes de evaluación y respuesta al riesgo.

La identificación de eventos debe realizarse de la forma siguiente:

- La Gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuando y donde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.
- En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades). Por ejemplo:

Se puede utilizar un análisis de flujo, el cual implica normalmente la representación esquemática de un proceso (en este caso la compra y salvaguarda de activos fijos), con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, salidas y responsabilidades de sus componentes.

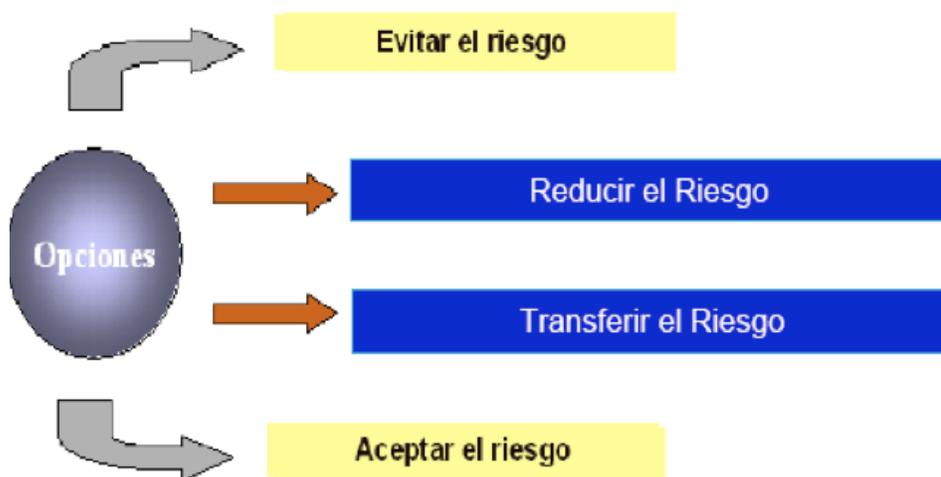
- d. Evaluación de Riesgos: Es la identificación de riesgos relevantes para alcanzar los objetivos y determinar las actividades de control, el cual se puede evaluar desde:
- Riesgo Inherente: Es el riesgo de una organización en ausencia de acciones, que podrían alterar el impacto o la frecuencia de ocurrencia de ese riesgo. Por ejemplo: El riesgo que se genera de no llevar un buen control de los activos fijos de una empresa manufacturera de boquitas.
  - Riesgo Residual: Es el riesgo que resulta después que la Gerencia ha implantado efectivamente acciones para evitar el riesgo inherente. Por ejemplo: Después de haber aplicado los procedimientos de control de los activos fijos, el riesgo que existe de no aplicarlos correctamente.
- e. Respuesta al Riesgo: Una vez identificados los riesgos, la Gerencia determina como responderá ante ellos, a fin de determinar los niveles de tolerancia a los mismos. Las respuestas, de acuerdo al nivel de

tolerancia pueden consistir en: evitar el riesgo, mitigarlo, compartirlo o aceptarlo. En este sentido la Gerencia debe:

- Identificar y evaluar posibles respuestas al riesgo y el grado en el cual reducirá el impacto o probabilidad de ocurrencia.
- Determinar los costos y beneficios de las respuestas al riesgo que permitan ubicarlo dentro de los niveles de tolerancia deseados.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio para la organización.

Es importante considerar que es necesario evaluar posibles respuestas, las cuales consisten en:

- Evaluar en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las categorías siguientes:



Matriz de Riesgo: Es la herramienta en la cual se documentan los controles claves y los riesgos significativos asociados, para el reporte financiero en cada proceso de negocio. Esto también provee elementos de seguimiento a la información relevante con respecto a cada control: responsable y frecuencia del control, si es detectivo o preventivo, manual o automático, aseveraciones financieras y si esto ayuda a prevenir o detectar un fraude.

- f. Actividades de Control: Consiste en políticas y procedimientos que ayudan a la Gerencia a asegurarse que las respuestas a los riesgos son ejecutables de forma apropiada y oportuna. Existen cinco tipos de actividades de control:
- Revisión del Desempeño del Negocio: Comparación del desempeño versus presupuesto, y desarrollo del periodo anterior por ejemplo: la ejecución presupuestaria.
  - Controles Físicos: Incluye resguardo de instalaciones, activos fijos (que es uno de los temas que más interesan en este trabajo), control de acceso físico, conteos periódicos y comparación con lo registrado en el sistema. Por ejemplo: Práctica de inventarios físicos para la verificación de mercaderías y activos.
  - Segregación de Funciones: Asignar a diferentes personas la responsabilidad de autorizar, registrar las transacciones y mantener la custodia de los activos. Por ejemplo: Un vendedor no puede tener

autorización para modificar precios de venta o descuentos de los productos en el sistema.

- Controles de Aplicación: Enfocados en el cumplimiento de los objetivos del procesamiento de la información sobre integridad, exactitud, validez y acceso restringido. Por ejemplo: Chequeos de existencia y de verificación de cálculos.
- Controles generales: Incluye controles sobre la Gerencia de Tecnología de Información, seguridad de los activos de información, adquisición, desarrollo y mantenimiento de software. En forma de detalle se pueden dividir en dos grupos:
  - Características de control: Están presentes en todos los niveles y áreas funcionales de la organización para lograr los objetivos del negocio. Incluye un rango de actividades tales como:
    - Aprobaciones
    - Autorizaciones
    - Verificaciones
    - Conciliaciones
    - Seguridad de los Activos
    - Desempeño de las Operaciones
    - Segregación de Funciones

- Tipos de control
  - Controles Preventivos: Diseñados para evitar riesgos, errores, o incidentes antes de su ocurrencia.
  - Controles Detectivos: Diseñados para detectar de forma rápida riesgos, errores e incidentes.
  - Controles Correctivos: Diseñados para medir o reducir daños como consecuencia de riesgos, errores o incidentes ocurridos.
  
- g. Información y Comunicación: La información relevante debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada en la oportunidad y forma adecuada, para lo cual se debe considerar que:
  - Los sistemas de información deben apoyar la toma de decisiones.
  - La Gerencia debe enviar un mensaje al personal resaltando su responsabilidad ante el ERM.
  - El personal debe tener claro su rol en el ERM, así como su contribución individual en relación al trabajo de otros.
  
- h. Monitoreo / Supervisión: Consiste en revisar que se cumplan las políticas, procesos o procedimientos, diseñados por la empresa para reducir o evitar los riesgos financieros, de pérdidas, atrasos, etc.; evaluando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo

del tiempo, en el cual el alcance y frecuencia dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficiencia de los procesos de supervisión permanente.

Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la Alta Dirección y al Consejo de Administración.

El monitoreo, supervisión comprende:

- Actividades de Supervisión Continua: Estas consisten en realizar diferentes actividades al curso normal de la gestión de un negocio, con el objetivo de verificar la eficiencia de los componentes de la gestión de riesgos corporativos. Por ejemplo: La dirección revisa indicadores claves de rendimiento, tales como:
  - Tendencias en la dirección
  - Magnitud de los riesgos,
  - Estado de las iniciativas estratégicas y tácticas,
  - Tendencias de las variaciones en los resultados reales con respecto al presupuesto o a periodos anteriores.
- Evaluaciones Separadas: Habitualmente 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. Las evaluaciones independientes son realizadas por la Dirección, el Departamento de Auditoría Interna, especialistas externos o por alguna combinación de estas. Ejemplo: La dirección de una empresa manufacturera instaló nuevo software para su sistema de planificación de salvaguarda de activos fijos.

### **3.4 Análisis de Riesgos**

Toda entidad debe analizar una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben enfrentar; una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. Una vez identificados los riesgos a nivel de entidad y por actividad debe llevarse a cabo un análisis de los mismos de la manera siguiente:

- Una estimación de la importancia de riesgos;
- Una evaluación de la probabilidad o frecuencia de que se materialice el riesgo; y
- Qué medidas deben adoptarse.

Para analizar el riesgo, a manera de ejemplo, se puede considerar:

a. Evitar el Riesgo:

- Reducir la expansión de una línea de productos a nuevos mercados

- Vender una división, unidad de negocio o segmento geográfico altamente riesgoso;
  - Dejar de producir un producto o servicio altamente riesgoso.
- b. Aceptar el Riesgo:
- Auto asegurarse contra pérdidas
  - Aceptar los riesgos de acuerdo a tolerancia del riesgo.
- c. Compartir el Riesgo
- Compra de seguros contra pérdidas inesperadas significativas
  - Contratación de outsourcing para procesos de negocio.
  - Compartir el riesgo con acuerdos sindicales o contractuales con clientes, proveedores u otros socios de negocio.
- d. Reducir el Riesgo
- Fortalecimiento del control interno en los procesos del negocio
  - Diversificación de productos
  - Establecimiento de límites a las operaciones y monitoreo
  - Reasignación de capital entre unidades operativas

### **3.5 Objetivos**

La finalidad del sistema COSO es definir estrategias para que las funciones operativas, generen los reportes adecuados en cumplimiento de las políticas preestablecidas, en un ambiente interno de control de la empresa.

### **3.6 Ley Sarbanes Oxley (SOX)**

La Ley Sarbanes Oxley es la reforma más significativa a las leyes de valores y al entorno regulatorio de las empresas que cotizan en la bolsa de valores; es la respuesta del congreso de EE.UU. para restaurar la confianza en la información financiera, como resultado de los escándalos financieros.

Su nombre proviene de Paul Sarbanes, presidente del Comité de Banca, Hogar y Asuntos Urbanos de la cámara de representantes y de Michael Oxley Presidente del Comité de Servicios Financieros del Senado, quienes promovieron esta reforma.

La Ley está compuesta por XI secciones, de las cuales este tipo de empresa está obligada a cumplir tres, así:

- **TÍTULO III- RESPONSABILIDAD DE LA COMPAÑÍA**

- SEC. 302. Responsabilidad de la Compañía por los Informes Financieros**

- Es un requerimiento trimestral que la SEC exige a la administración de las empresas para los expedientes periódicos que estas deben de presentar a dicha comisión, cuya función principal es proteger a los inversionistas y mantener la integridad de los mercados de valores, donde se muestra si existe efectividad de los controles sobre la información financiera.

- TÍTULO IV REVELACIONES FINANCIERAS MÁS AMPLIAS

SEC. 404 Evaluación por Parte de la Gerencia

La SEC anualmente obliga a las empresas a enviar un documento donde certifica que es responsable de establecer un sistema adecuado de control interno sobre la información financiera.

En dicho documento se debe expresar por escrito que:

La administración de las empresas que cotizan en bolsa de valores deben afirmar expresamente en el informe de certificación que se ha cumplido con lo siguiente:

- Que se documentó, evaluó y superviso los controles internos sobre la información financiera presentada.
  - Que se evaluó la efectividad de los controles internos sobre la información financiera presentada.
  - Que se aplicó el marco integrado de administración de riesgos para evaluar y medir los controles internos.
- TÍTULO IX- RESPONSABILIDAD PENAL DE EMPLEADOS

SEC 906. Responsabilidad de la Compañía por los Informes Financieros

Indica que los Ejecutivos Corporativos que firman las certificaciones son los responsables de las mismas, y si se determina alguna falsedad ya sea por complicidad o dolo se hacen acreedores a sanciones criminales.

- Sanciones Criminales por Complicidad: los Ejecutivos Corporativos que incurran en criminalidad por complicidad podrán ser multados por un millón de dólares o encarcelados por 10 años.
- Sanciones Criminales por dolo: los Ejecutivos Corporativos podrán ser multados por cinco millones de dólares o encarcelados por 20 años.

### **3.7 Aplicación de la Ley Sarbanes Oxley (SOX)**

Para su aplicación es necesario:

Proceso de Certificación de la Ley Sox: proceso mediante el cual se validan todos los controles definidos como claves, por medio de los métodos siguientes:

- Certificación: Es el proceso de confirmar que los pasos de un control se llevan a cabo durante el tiempo en que se realice la evaluación (100%).
- Verificación: Es el proceso de revisar la evidencia de la operación del control seleccionado, por medio de una muestra.

Con que documentos debe de soportarse:

- Carta del encargado del proceso;
- Cédula de Verificación (test script) firmado por el responsable del control;
- Carpeta de pruebas (con criterio de muestras, políticas, procedimientos, etc.)

¿Cuál sería el impacto de no cumplir con la Ley Sox ?

Para la empresa estudiada de no cumplir, afectaría la credibilidad de los inversionistas y el precio de la acción entre otros impactos, los cuales causarían un daño a la imagen de la empresa ante los organismos regulatorios.

### **3.7.1 Mitos y Realidades de Sox**

- a. No se pueden realizar cambios en los procesos o sistemas:

Respuesta:

Sí, se puede hacer cambios, pero hay que informar al equipo Sox para que evalúe el cambio. Adicional, los cambios realizados se deben reflejar en la documentación del proceso.

- b. SOX no permite mejorar u obtener información de otras áreas.

Respuesta.

El equipo de Sox de la empresa puede auxiliar para obtener información de otras áreas.

- c. Por SOX sistema no se puede hacer un reporte o una mejora de un proceso.

Respuesta:

- El equipo Sox tiene que evaluarlo, pero si se puede hacer.
- Se debe documentar todos los controles.
- Se debe notificar todos los cambios al equipo de Sox porque ellos ayudan a definir los controles de acuerdo a lineamientos.
- Se debe acoplar a las políticas y procedimientos y valores del código de conducta de la empresa.

- d. Se puede usar hojas de Excel para hacer análisis de información.

Respuesta:

Sí, se puede usar una hoja de Excel siempre y cuando cumpla con los requisitos de seguridad establecidos y estén plasmados como atributos en una cédula de control (test script) que no es más que una serie de preguntas estratégicas de pruebas de controles establecidos.

- e. No debe decirse que existe un problema u oportunidad

Respuesta:

Al contrario, identificar los problemas ayuda a solucionarlos.

- f. Certificar que todo está bien, aunque no se hayan realizado las pruebas o se tenga conocimiento que existe un problema.

Respuesta:

Nunca se debe certificar algo que es falso porque eso puede ser causa de terminación de contrato y sanciones criminales.

- g. Si una persona deja de firmar documentación de Sox deja de participar en la certificación.

Respuesta:

Es incorrecto todos participan en el control de la compañía directa o indirectamente.

- h. Cuando el que realiza la operación es un proveedor, este no tiene que apegarse a la Ley Sox.

Respuesta:

Falso. Todos se tienen que apegar a la Ley Sox incluyendo los proveedores.

Debe considerarse como obligatorio que solamente el equipo de implementación de la Ley Sox es el que tiene los lineamientos y puede

evaluar en conjunto con el dueño del control y del proceso los impactos financieros.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS APLICADO AL ÁREA DE ACTIVOS FIJOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE BOQUITAS.**

#### **CASO PRÁCTICO**

##### **4.1 Caracterización de la Empresa**

La empresa objeto de análisis será identificada como “Frituras, S.A.”, el periodo analizado comprende del 01 de enero al 31 de octubre del año 2,010. La empresa tiene como meta principal desarrollar la actividad del comercio y la industria en general, incluyendo la fabricación, empackado, maquila, compra, venta, tenencia, arrendamiento, exportación así como la comercialización de materias primas, transporte, distribución, maquinaria y equipo industrial para los procesos de fabricación de boquitas saladas (Snacks), a base de disolución, freído y condimento.

La empresa se encuentra situada en la ciudad de Guatemala constituida como sociedad anónima con franquicia transnacional, por lo que las gerencias principales de la organización se encuentran en su Casa Matriz, ubicada en New York, Estados Unidos. Es una empresa que cotiza en bolsa de valores.

**Visión:**

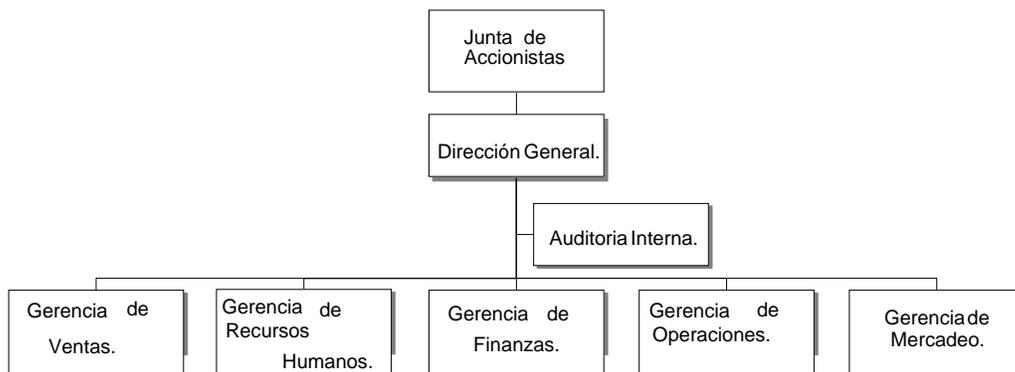
Convertirse en una compañía de alimentos convenientes de crecimiento rápido y sobresaliente en los mercados internacionales. Ganando terreno de manera consistente en el mercado, con los accionistas y en las mentes y corazones de los guatemaltecos.

**Misión:**

Ser la primera compañía de productos de consumo en todo el mundo, centrada en la producción de alimentos convenientes y persigue, proporcionar beneficios económicos adecuados a sus inversionistas al mismo tiempo que brindar oportunidades de crecimiento y superación a sus empleados, socios comerciales y comunidades en las que opera.

**Estructura Organizacional:**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “FRITURAS, S.A.”**



**Fuente:** Manual de Pepsico.

- a. Dirección General: Está representada por el Gerente General y tiene a su cargo el gobierno de la empresa, para que sean llevadas a cabo las disposiciones establecidas en los distintos ámbitos funcionales de la organización.
- b. Gerencia de Ventas: Dentro de la organización ésta depende de la Dirección General, siendo su función principal supervisar todo lo relacionado a los movimientos de las ventas de los productos.
- c. Gerencia de Recursos Humanos: Organizacionalmente depende de forma directa de la Dirección General, su principal función es el reclutamiento, selección y capacitación de todo el personal de la empresa.
- d. Gerencia Financiera: Al igual que las anteriores esta depende de la Dirección General y tiene a su cargo realizar los estudios económicos necesarios para lograr con un mínimo de inversión, la máxima productividad. Los departamentos que se encuentran bajo la supervisión de la Dirección Financiera son: Contraloría, Planificación Financiera y Sistemas.
- e. Gerencia de Operaciones: Depende organizacionalmente de la Dirección General, y tiene bajo su cargo lo relativo a la transformación técnica de los materiales directos para obtener productos elaborados aptos para el consumo. Tiene a su mando los Departamentos de Compras, Planificación de la Producción, Logística, Ingeniería, Gerencia de

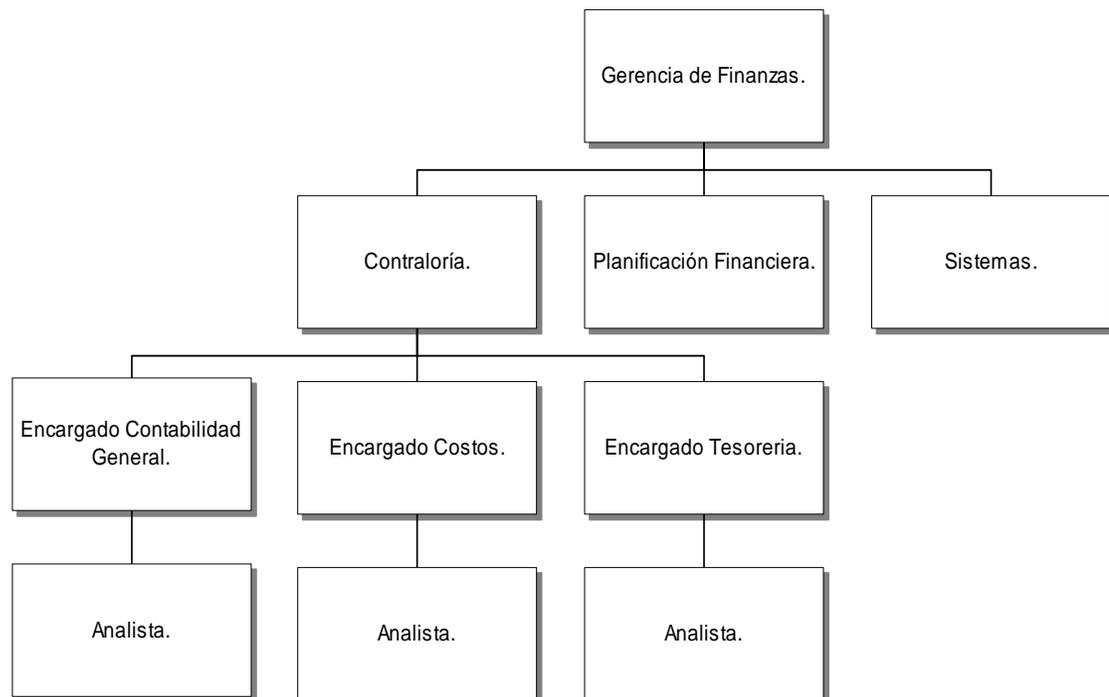
Producción, Control de Calidad y Recursos Humanos para el área de producción.

- f. Gerencia de Mercadeo: Esta depende de la Dirección General y su principal función es mercadear los productos.

### **Estructura Financiera:**

El área financiera de “Frituras, S.A.”, es donde se origina el proceso de aplicación del marco integrado de administración de riesgos del área de activos fijos. La estructura organizacional se presenta a continuación:

### **ORGANIGRAMA DEL AREA FINANCIERA “FRITURAS, S.A.”**



**Fuente:** Manual de Pepsico.

Las actividades del área financiera de la empresa manufacturera de boquitas “Frituras, S.A.” son las siguientes;

- a. El departamento de Contraloría debe velar porque los departamentos de Contabilidad y Tesorería cumplan con las funciones específicas tanto financieras como administrativas.

El departamento de Contabilidad se divide en:

- Unidad de Contabilidad General: Es el encargado de realizar la labor contable de la empresa manufacturera y dentro de sus funciones específicas tiene:

Atribuciones Financieras: La finalidad principal son los registros contables de los hechos económicos y los cuales en forma resumida son:

- Actualiza la información contable en registros y sistemas contables.
- Registra los activos fijos y su depreciación
- Elabora los cierres contables de la empresa
- Realiza el cálculo para pago de impuestos
- Integra cuentas de activo y pasivo
- Revisa las planillas sueldos y descuentos.

Atribuciones Administrativas: Las funciones administrativas se enmarcan dentro de las políticas empresariales, por lo que para este departamento son las siguientes:

- Planificar, organizar y dirigir actividades de cobro, pagos a proveedores y nómina.

- Verificar el cumplimiento de políticas.
- Unidad de Contabilidad de Costos: Esta unidad tiene a su cargo captar, procesar, y determinar los costos de producción.
- Departamento de Tesorería: Es el encargado de resguardar la liquidez de la compañía, así como administrar el manejo de efectivo, preparar las políticas financieras anuales, administrar las estrategias de financiamiento e inversión y negociar productos bancarios.

Dentro de sus atribuciones específicas se encuentran:

- Administración del Efectivo: Esta función se refiere a verificar directamente la liquidez de la empresa, la cual comprende:
  - Administrar las cuentas bancarias-accesos y consultas en línea;
  - Elaboración de posición diaria de efectivo;
  - Transferencias entre cuentas vinculadas;
  - Ejecución de pagos;
  - Análisis y control de préstamos e inversiones de la forma más eficaz;
  - Transacciones de moneda extranjera;
  - Elaboración de políticas y procedimiento de pagos
- Relación con Instituciones Financieras: Define los procedimientos para las operaciones con instituciones financieras relacionadas con la empresa:
  - Negociación de productos bancarios

- Negociación de comisiones bancarias
- Mantenimiento de estructuras de cuentas
- Administración de tarjeta de crédito corporativas
- Implementación de banca electrónica
- Administración de Créditos Comerciales: Esta función define y vela las políticas para la verificación de los créditos otorgados por la empresa:
  - Análisis de créditos comerciales
  - Análisis de estrategias de créditos extraordinarios
  - Análisis y seguimiento de la antigüedad de carteras
  - Monitoreo mensual de pagos en efectivo
- Seguros: Define las políticas y procedimientos, en los cuales se deben realizar las negociaciones para los seguros de la empresa, comprende:
  - Preparación de presupuesto anual
  - Control y seguimiento mensual de gastos
  - Gestión de reclamos
  - Elaboración de política de seguros interna.
- b. Departamento de Planificación Financiera: Es el encargado de la consolidación de la información de los distintos rubros de gastos, todas las cuentas que manejan resultados, para determinar la rentabilidad de la empresa y la eficiencia de sus operaciones.

- Atribuciones Financieras: Comprende las actividades siguientes:
  - Coordinar el presupuesto de gastos anuales;
  - Presentar reportes con estadísticas, resultados a la Gerencia de su área;
  - Fijar los precios de venta de los productos;
  - Analizar financiera y estadísticamente, el movimiento de cuenta corriente de los clientes.;
  - Recolectar y analizar cuidadosamente la información financiera que se relaciona con los resultados.
  
- Atribuciones Administrativas: Definir los procedimientos que se mencionan a continuación:
  - Dirigir y controlar las actividades de Compras y Recursos Humanos
  - Dirigir la programación de proveedores
  
- c. Departamento de Sistemas: Encargado de automatizar la información a los usuarios y proporcionar soporte necesario en cada una de las funciones específicas:
  
- Atribuciones Administrativas: Éstas se canalizan en hacer cumplir las políticas de salvaguardar los activos y procesos de la compañía, entre los cuales se tiene:
  - La administración y mantenimiento de los sistemas existentes;
  - Asesorar y capacitar a los diferentes departamentos y empresas del grupo;

- Estudios de factibilidad para compra e instalación de equipo;
- Evaluación y adquisición de software;
- Implementación y administración de los servicios de Internet.;
- Revisión periódica de las necesidades de información.

El caso práctico que se presenta, se basa en la investigación de las políticas, normas y control de los activos fijos de la empresa “Frituras S.A.”, en la que se realizó la evaluación de riesgos, desde el punto de vista de la auditoría interna y con el propósito que se cumpla con los requerimientos de la Ley SarbanesOxley, obligatoria para este tipo de empresas.

## **ESTADOS FINANCIEROS**

Se presentan los Estados Financieros de la empresa manufacturera de boquitas “**Frituras, S.A.**”, en cifras absolutas y porcentuales.

<b>EMPRESA FRITURAS, S.A.</b>		
<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE OCTUBRE 2010</b>		
<b>EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES</b>		
<b>Activo</b>		
<b>Activo No corriente</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Terrenos	1,000,000	1.71%
Edificios	15,000,000	25.58%
Mobiliario y equipo	585,000	1.00%
Equipo de Computo	1,250,000	2.13%
Vehiculos	1,500,000	2.56%
Maquinaria	20,000,000	34.11%
(-) depreciación Acumulada	-1,200,000	-2.05%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>38,135,000</b>	<b>65.04%</b>
<b>Activo Corriente</b>		
Inventarios	2,500,000	4.26%
Banco Industrial	10,000,000	17.05%
Cuentas por cobrar	8,000,000	13.64%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>20,500,000</b>	<b>34.96%</b>
<b>Total Activo</b>	<b>58,635,000</b>	<b>100.00%</b>

<b>Pasivo y Capital</b>		
<b>Capital</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Capital autorizado, suscrito y pagado	5,000,000	8.53%
Utilidades acumuladas	12,025,000	20.51%
Utilidad del ejercicio	1,388,349	2.37%
<b>Total Capital</b>	<b>18,413,349</b>	<b>31.40%</b>
<b>Pasivo</b>		
<b>Pasivo No corriente</b>		
Cuentas por pagar largo plazo	11,611,651	19.80%
Hipotecas	9,620,000	16.41%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>21,231,651</b>	<b>36.21%</b>
<b>Pasivo corriente</b>		
Proveedores	18,990,000	32.39%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>18,990,000</b>	<b>32.39%</b>
<b>Total Pasivo y Capital</b>	<b>58,635,000</b>	<b>100.00%</b>

<b>EMPRESA FRITURAS, S.A.</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE OCTUBRE 2010</b>		
<b>EXPRESADO EN MILES DE QUETZALES</b>		
<b>Ventas</b>	<b>Monto</b>	<b>Porcentaje</b>
Ventas al contado	5,830,000.00	100.00%
(-) Costo de produccion	2,332,000.00	40.00%
<b>Ganancia bruta</b>	<b>3,498,000.00</b>	<b>60.00%</b>
<b>Gastos de Administracion, ventas y Manufactura</b>		
<b>Gastos de manufactura</b>		
Salarios Produccion	500,000.00	14.29%
Energia electrica fabrica	100,000.00	2.86%
<b>Total gastos de manufactura</b>	<b>600,000.00</b>	<b>17.15%</b>
<b>sub total</b>	<b>2,898,000.00</b>	<b>82.85%</b>
<b>Gastos Administracion</b>		
Salarios administracion	140,000.00	4.00%
Energia electrica administracion	400,000.00	11.44%
<b>Total gastos de administracion</b>	<b>540,000.00</b>	<b>15.44%</b>
<b>sub total</b>	<b>2,358,000.00</b>	<b>67.41%</b>
<b>Gastos Ventas</b>		
salarios ventas	200,000.00	5.72%
Energia electrica ventas	25,000.00	0.71%
Bonificacion ventas	15,000.00	0.43%
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>240,000.00</b>	<b>6.86%</b>
Ganacia neta	<b>2,118,000.00</b>	<b>60.55%</b>
Reserva legal	105,900.00	3.03%
Sub total	2,012,100.00	<b>57.52%</b>
ISR	623,751.00	17.83%
<b>Ganancia despues del ISR</b>	<b>1,388,349.00</b>	<b>39.69%</b>

Como se puede observar, el rubro de activos fijos representa el 65.04% del total del activo.

## **4.2 Cédulas Narrativas:**

En la cédula narrativa de la empresa manufacturera de boquitas “Frituras, S.A.” se solicitó el detalle de las políticas que se utilizan para el proceso de activos fijos con el objetivo de obtener un conocimiento previo del proceso para realizar la evaluación de riesgos.

### **4.2.1 Narrativa de Políticas y Procedimientos**

#### **a. Políticas de Depreciación Activos Fijos**

Objetivo:

Establecer los lineamientos a seguir para la correcta aplicación de las depreciaciones de activos fijos.

El método de depreciación utilizado por la empresa es el denominado “Línea Recta”, así;

- Mobiliario y Equipo 20% anual
- Vehículos 20% anual
- Maquinaria 20% anual
- Edificios 5% anual
- Equipo de Cómputo 33.33% anual

## b. Política para Adquirir Activos Fijos

### Objetivo:

Establecer los lineamientos a seguir para la planeación, autorización, evaluación y coordinación de los proyectos para adquisición de activos fijos.

### Alcance:

Se encuentra integrado por:

- Mobiliario y Equipo de los departamentos de producción, Recursos Humanos, Finanzas, Logística, Mercadeo y ventas
- Vehículos
- Maquinaria de Producción.
- Equipo de Computo
- Terrenos y
- Edificios

### Procedimiento:

Para ser reconocido como activo fijo la compra debe ser mayor a Q8,000.00;dicha compra será manejada por un líder de proyecto (persona encargada de la compra de dicho activo).

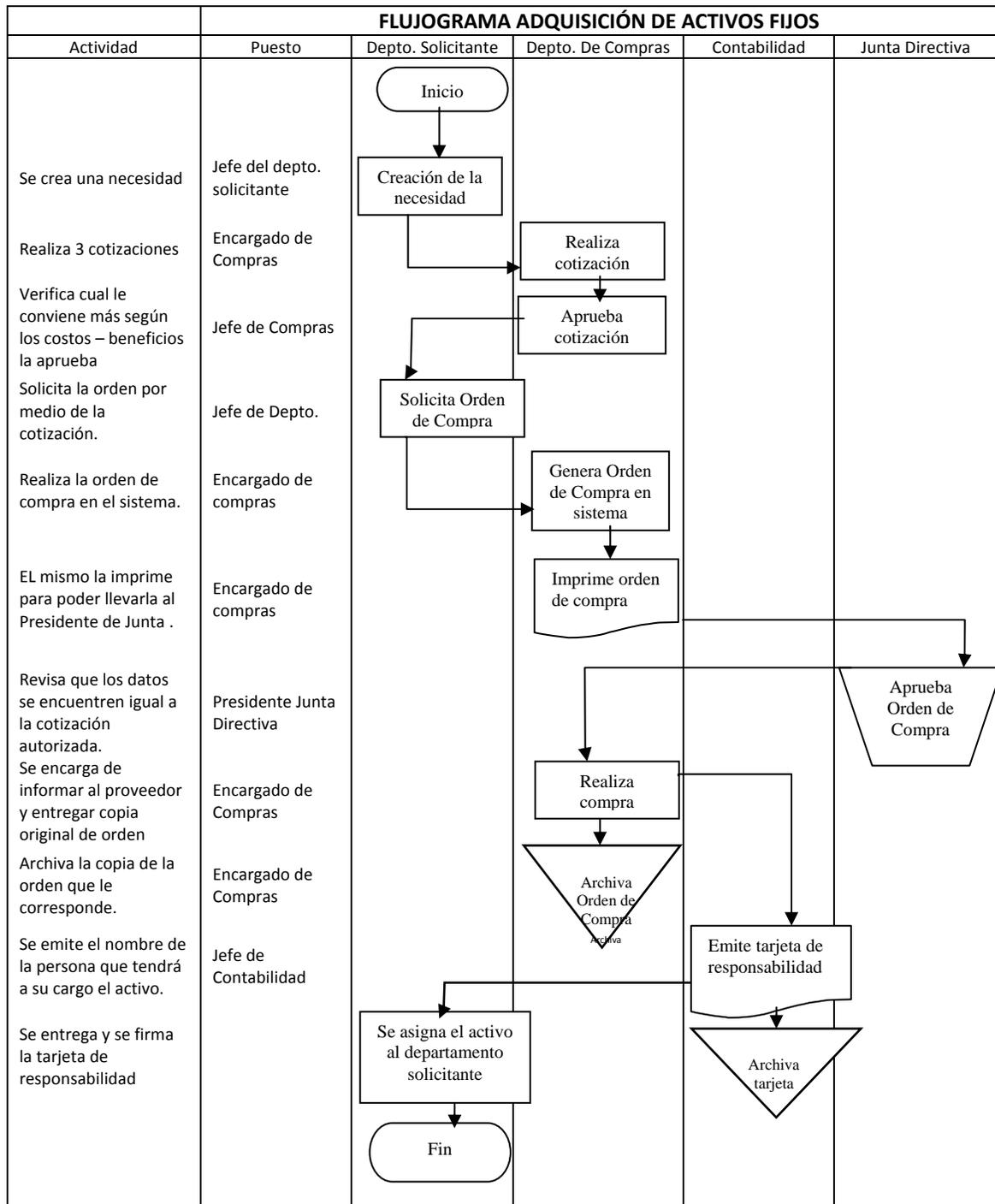
El encargado de cada departamento deberá solicitar las compras relacionadas a activos específicos de su área, mediante el procedimiento siguiente:

- Se analiza la necesidad de compra por medio del Jefe de Área, debido a que cada compra afecta su presupuesto. Posteriormente se traslada a la aprobación de Junta Directiva para ver si la necesidad de la adquisición es justificada.
- Una vez recibida la autorización de la Junta Directiva, el Analista Contable encargado del control de la compra, procede a la creación de la cuenta donde se registrara el activo, cumpliendo con el procedimiento correspondiente.
- El encargado de la compra debe procede a emitir las requisiciones correspondientes.
- El encargado de la compra, entrega al analista contable encargado del control de proyectos la requisición para revisión de la codificación de la orden y el cumplimiento de toda la documentación necesaria, firmando de conformidad.
- Revisada y aprobada la requisición, el encargado de la compra la entrega al Analista de Compras para su correspondiente proceso.
- El Analista de Compras genera la orden de compra para el proveedor seleccionado.
- La orden de compra es autorizada cumpliendo con la tabla siguiente;

<b>De</b>	<b>Hasta</b>	<b>Autoriza</b>
Q . 0.01	Q.20,000.00	Jefe de Compras
Q 20,001.00	Q100,000.00	Gerente de Finanzas
Q100,000.00	en adelante	Gerente General

- El Analista de Compras envía la orden de compra al proveedor.
- Una vez recibido el bien o servicio por el encargado de la compra, éste procede a entregar la factura al Analista Encargado de recepción de compras para su ingreso en la contabilidad.

En el ANEXO I se presenta el proceso de adquisición de activos.



### c. Política de Custodia de Activos Fijos

Un activo fijo debe de ser entregado a una persona responsable, es decir que la persona que lo tenga bajo su cargo es la encargada de su uso dentro de la empresa.

Para asignar un activo fijo es necesario identificar:

- El activo que le será asignado; y
- Asignación de atributos que consisten en marca, modelo, estado al momento de ser entregado.

### d. Política de Mantenimiento de Activos Fijos

Todo activo que se desgaste por el uso, obligatoriamente debe de tener mantenimiento.

Dependiendo el tipo de activo, se asigna el mantenimiento al departamento que corresponda así:

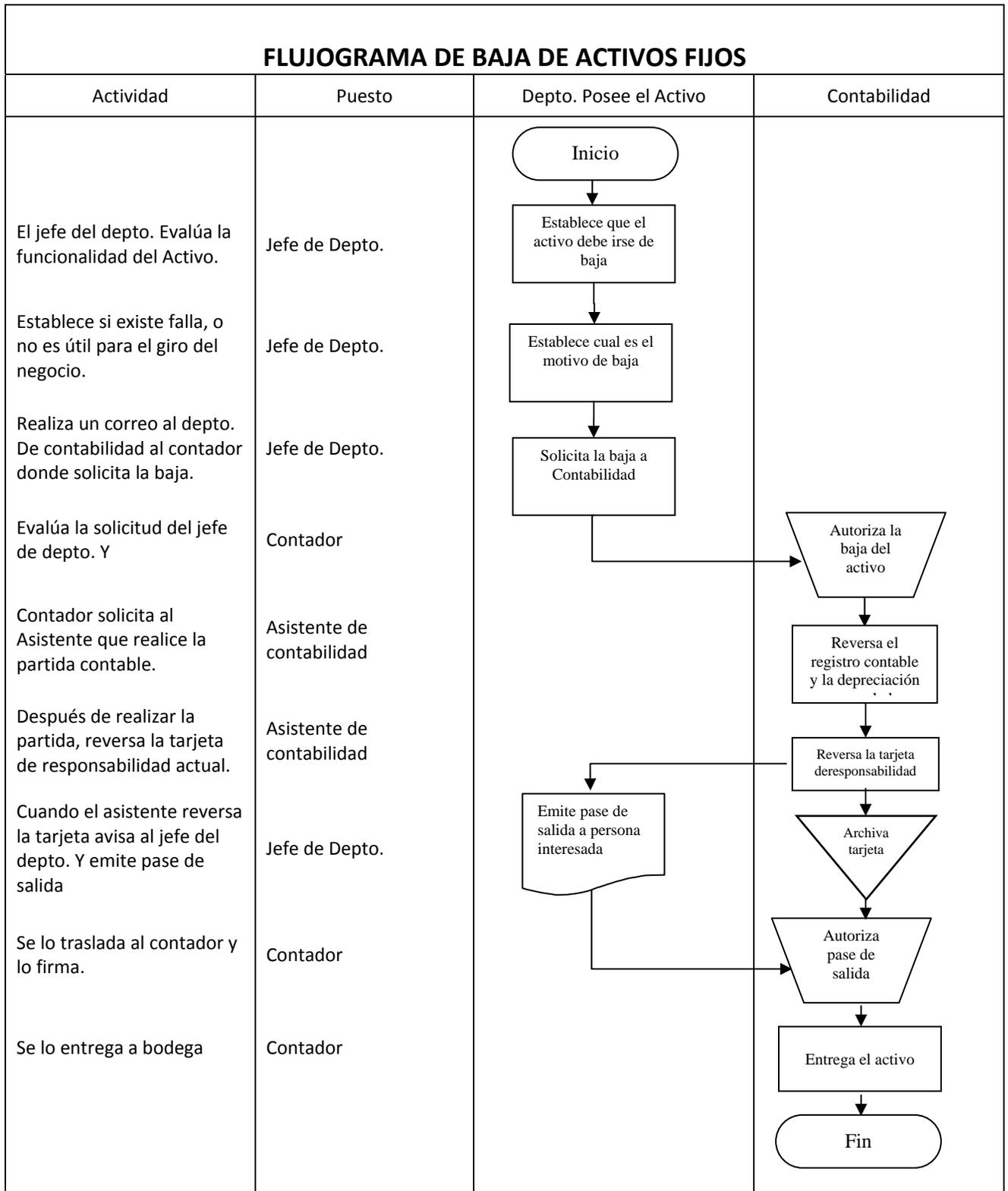
- Departamento de Mantenimiento: que es el encargado de programar el mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria.
- Taller Mecánico: que es el encargado de darle mantenimiento preventivo correctivo a los vehículos.
- Departamento de Sistemas: que es el encargado de darle mantenimiento al equipo de cómputo.

#### e. Baja de Activos Fijos

Esto puede ser ocasionado por distintas causas, entre las cuales podemos mencionar:

- Dañado: Cuando ya no es posible reparar el activo, por lo que debe ser repuesto.
- Obsoleto: Cuando el activo es inadecuado a las necesidades actuales de la empresa, por lo que ya no es utilizado; así mismo debido a que la línea ya no es producida.
- Venta por reemplazo: Cuando se venden los activos por política de la empresa y se reemplazan por nuevos.

El procedimiento para implementar la política para darle de baja a los activos fijos se presenta en el ANEXO II



Para documentar correctamente la baja de activos, debe realizarse el procedimiento siguiente:

- Un documento que indique la razón por la cual le estamos dando de baja.
- Contar con la autorización respectiva por parte de funcionarios responsables para vender, retirar y destruir los activos fijos.
- Informar por escrito al Departamento de Contabilidad el detalle de los activos fijos que fueron dados de baja.
- Establecer que la utilidad o pérdida resultante de ventas o retiros de activos fijos haya sido correctamente registrada y regularizada la depreciación acumulada correspondiente, así como haber cumplido con los requisitos fiscales.
- Determinar que existan documentos tales como facturas y contratos, que respalden los ingresos provenientes de activos fijos.

f. Proceso Contable

- Recepción de Documentos.

Analista Contable asignado, recibe y valida los documentos provenientes del Departamento de Compras y de Mantenimiento, verificando que cumplan con los requisitos fiscales, que contenga la factura, orden de compra, cotizaciones y carátula del proyecto. Las facturas deben estar revisadas por el Líder del Proyecto, quien anota en las mismas el número

de proyecto al que pertenecen, firmándolas de conformidad para su registro en el sistema contable.

- Ingreso de Facturas al Sistema Contable

El Analista, contabiliza la factura, asignándole la cuenta donde se registrará el activo; también lleva un archivo de documentos originales por compra, como soporte del mismo, traslada copias de los documentos al Departamento de Tesorería para cumplir con el trámite de pago de la misma.

- Control de Compras Pendientes de Asignarse y registrarse como Activo Fijo.

Analista Contable asignado, lleva una integración por proyecto, en hojas electrónicas en el programa Excel, donde se detalla lo siguiente: monto total autorizado, fecha y número de factura, proveedor, descripción de compra, valor de compra en quetzales y dólares, porcentaje de utilización. Esto es con la finalidad de llevar un mejor control sobre las compras pendientes de asignación.

- Asignación de Códigos de Activos Fijos

En el caso de los activos fijos del departamento de Manufactura, la asignación de los códigos de identificación las realiza el mismo departamento en función de la línea a la que pertenece el activo y correlativo automático que le corresponde. Cuando los activos

fijos corresponden a otros departamentos, los códigos son asignados automáticamente por el departamento de contabilidad.

- Ingreso en Sistema de Control de Activos Fijos.

Analista Contable asignado, da de alta en el sistema de control de activos fijos, las compras de activos fijos ya definidas para cada uno de los proyectos, en los que se especifican el código del activo, nombre del activo, valor de la compra, porcentaje a depreciar anual, departamento a que es asignado el activo fijo, fecha inicio de depreciación, valor de rescate y otras características particulares del activo. Con este proceso queda ingresado el activo en la base de datos y se empieza a depreciar en el mes siguiente a su ingreso en el sistema de activos fijos.

### **4.3 Aplicación de Marco Integrado de Administración de Riesgos en el Área de Activos Fijos.**

La situación actual de la empresa indica que cuenta con los procedimientos pero no existe un punto de control que valide el cumplimiento, de los controles establecidos por lo que se establece lo siguiente:

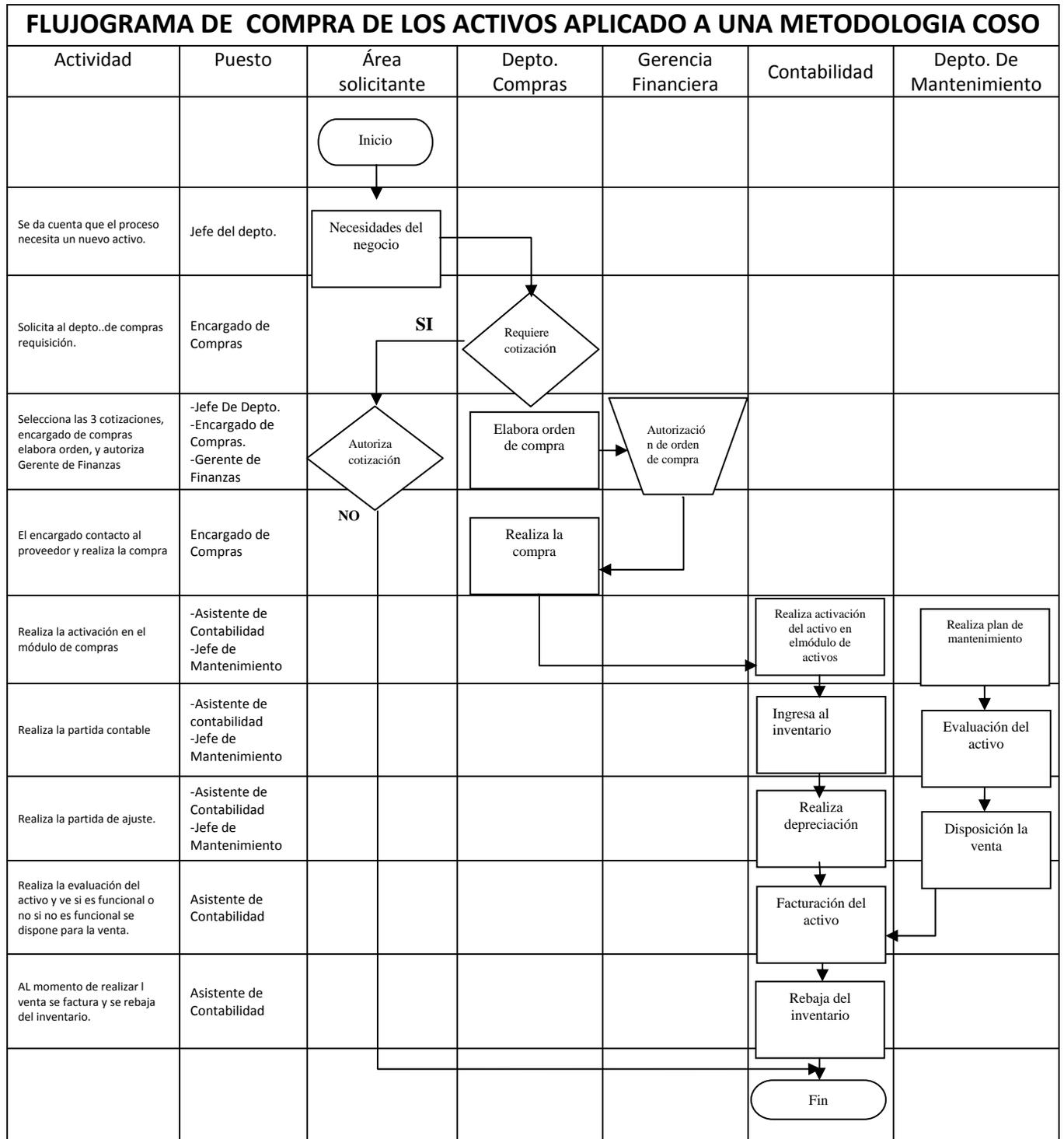
#### **4.3.1 Forma de Compra de los Activos Aplicando Metodología COSO**

Para poder solicitar la compra de un activo es necesario seguir el procedimiento siguiente:

- a. Necesidad de Negocio: Que exista una necesidad de compra, con el fin de obtener un beneficio futuro.
- b. Análisis y Aprobación: Después de haber determinado la necesidad de la compra, la gerencia del departamento analiza el costo beneficio de la compra, para realizar su aprobación; posteriormente se traslada la solicitud al departamento de compras para que realice las 3 cotizaciones y realice la orden de compra, la cual debe ser aprobada por el gerente del área donde se cargará el activo.
- c. Compra y Activación: Al haber determinado la mejor opción para la compra se procede a realizar la misma y al momento de haber ingresado el activo a la empresa con copia de la factura original, debe de ser ingresado al módulo de activos fijos, donde se le asignará un número de activo según el departamento asignado. La fecha de activación del activo debe ser la que corresponde al día de la adquisición según la Norma Internacional de Contabilidad 16.
- d. Registro de la Depreciación: La depreciación debe ser registrada al momento que el activo se empieza a utilizar, y automáticamente desde ese momento el activo se empezará a depreciar, tal como se menciona en el capítulo II.
- e. Inventario: El inventario de activos fijos debe revisarse mensualmente, revisión que comprende validar la fecha de activación, depreciación acumulada y vida útil.

- f. Mantenimiento: Cada tipo de maquinaria debe de tener un plan de mantenimiento preventivo, para así evitar pérdidas económicas por falta de mantenimiento.
- g. Evaluación: Debe de evaluarse la función de los activos dentro de la empresa en la cual se medirá el rendimiento y costo del mantenimiento.
- h. Disposición o Venta: Si el activo fijo ha llegado al final de su vida útil y ya no es productivo o es sustituido por otro activo que genere mayores ganancias, dicho activo debe de encontrarse en óptimas condiciones para ponerse a la venta. Al momento de realizarse la venta de un activo fijo debe de facturarse y darle de baja en el módulo de activos fijos. El cual se encuentra flujogramado en el ANEXO III.

FRITURAS, S.A.



Fuente: Elaboración propia en base de datos obtenidos en investigación



Los últimos 4 dígitos representan el número de activo comprado:

<b>CODIGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
0001	Máquina de proceso primario
0002	Máquina de empaque
0003	Vehículo de reparto
0004	Escritorio Gerencial
0005	Silla de Gerente
0006	Mesa de reuniones
0007	Silla secretarial

#### Manejo Inadecuado de la Maquinaria y otros Activos Importantes

Existen ciertos riesgos que se generan del proceso de compra de activos fijos los cuales generarían pérdidas significativas para la organización, siendo uno de los más importantes:

- Activos innecesarios: Lo cual hace que se incurra en gastos, dando como resultado efectivo subutilizado llevando a un costo de oportunidad.

Evaluación y Clasificación de Activos de Acuerdo a su Uso: Deben clasificarse en activos con menor rendimiento y activos de baja utilización, con la finalidad de evaluar el espacio que ocupan y la eficiencia de su utilización.

Deterioro de un Activo por un Inadecuado Manejo: causa pérdidas operativas, y se puede minimizar elaborando un programa de mantenimiento preventivo.

Costo por mantener activos obsoletos o venta de un activo que era todavía útil.

### 4.3.2 Valuación de Riesgos

Se valorarán los riesgos del proceso actual por medio de la matriz de riesgos siguiente:

EMPRESA FRITURAS, S.A.

MATRIZ DE RIESGOS

AREA DE ACTIVOS FIJOS

No	Subproceso		Descripción del riesgo		Controles
	Subproceso	Objetivo del proceso	Eventos	Riesgos	Control
1	Solicitud, autorización y compra de activos	Verificar que todas las compras, se encuentren debidamente autorizadas, por el área encargada, y la compra se encuentre soportada	Que no exista la adecuada segregación de funciones, para la solicitud y autorización de compra de activos	Que existan compras de activos fijos innecesarias, teniendo como resultado efectivo subutilizado	Mensualmente el personal de compras debe validar que se cuente con la documentación de solicitud y diagnóstico de la compra de activos debidamente autorizada.
2	Registro contable y en el sistema de control de activos	Tener la información exacta, de los activos.	Los inventarios de activos fijos existentes en el sistema cuentan con información errónea.	Que se contabilice mal el activo fijo y las depreciaciones sean incorrectas.	Mensualmente el asistente de contabilidad encargado de grabar los activos fijos debe de realizar un cruce de información vs. Facturas físicas para evitar que información no sea grabada al sistema, así como llevar un control de facturas emitidas por ventas o bajar de activos
3	Mantenimiento y control de los activos fijos	Velar por la existencia, control y buenas condiciones de los activos de la compañía	Exista una emergencia y que las maquinarias, no estén en buenas condiciones.	Que no exista un plan de mantenimiento preventivo para las maquinarias.	Semestralmente el departamento de mantenimiento debe de realizar un plan de mantenimiento preventivo, el cual debe ser autorizado por el jefe de cada área.

## MATRIZ PARCIAL DE EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL

**OBJETIVO:** Verificar que todas las compras se encuentren debidamente autorizadas, por el área encargada, y la compra se encuentre soportada.

Al realizar la verificación de las compras de activos fijos se pudo determinar que:

<b>Mes</b>	<b>realizó compra</b>
Enero	si
Febrero	no
Marzo	si
Abril	si
Mayo	no
Junio	si
Julio	no
Agosto	si
Septiembre	no
Octubre	si

Derivado de lo anterior, al momento de realizar la valuación de ocurrencia se determinó lo siguiente:

## Valuación de Ocurrencia

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
Muy Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se presente.		
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se presente.		
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.	3	3
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 71% a 90% de seguridad que éste se presente.		
Casi Certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente entre 91% a 99%.		

## Valuación de Impacto

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
Mínimo	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.		
Menor	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		
Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.	3	3
Mayor	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.		
Crítico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución		

## Valuación del Control Interno

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
No existe	1	No existen controles		
Débil	2	Puede ser detectado sólo en circunstancias excepcionales/Existen procedimientos empíricos		
Moderado	3	Puede ser detectado en algún momento/Existen procedimientos escritos	3	3
Aceptable	4	Podría ser detectado en algún momento/Existen procedimientos escritos y se han efectuado revisiones		
Suficiente	5	Se espera que sea detectado en la mayoría de circunstancias		

### Análisis:

Quando es analizada la probabilidad de ocurrencia del objetivo “*Verificar que todas las compras se encuentren debidamente autorizadas, por el área encargada, y la compra se encuentre soportada.*”, es posible verificar que la factibilidad de que suceda dicho proceso se encuentra bajo un rango entre el 51% al 70%, por lo que se otorgó una valuación de tres (3).

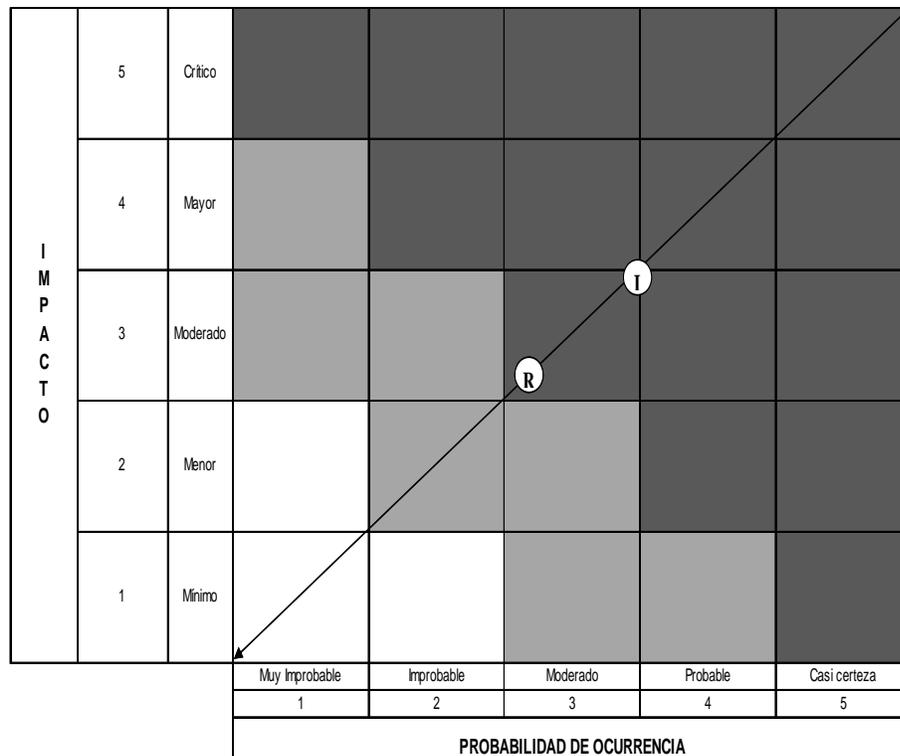
Así mismo, se observó que el impacto podría causar pérdidas en el patrimonio; debido a que los activos fijos se encuentran dentro de un rubro importante en la Organización, otorgándole una valoración de tres (3).

En el caso del Control se determinó que por existir políticas y procedimientos escritos el riesgo disminuye, por lo que su valoración está en tres (3).

A continuación se presenta de forma gráfica lo indicado anteriormente:

INDICADOR DE EXPOSICION AL RIESGO

Descripción	Nivel	
No Aceptable	8,0 – 25,0	
Media	3,0 – 7,99	
Menor	0,2 - 2,99	



R representa el riesgo residual, y donde I representa el riesgo inherente.

### Análisis de Gráfica:

Como se puede determinar la valuación del objetivo indica que el riesgo es crítico debido a que se encuentra marcado en el área de No aceptable.

## MATRIZ PARCIAL DE EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL

**OBJETIVO:** Tener la información exacta, de los activos en el sistema auxiliar para determinar su respectiva depreciación.

### Valuación de Ocurrencia

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
Muy Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se presente.		
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se presente.		
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.	3	3
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 71% a 90% de seguridad que éste se presente.		
Casi Certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente entre 91% a 99%.		

## Valuación de Impacto

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
Mínimo	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.		
Menor	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		
Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.	3	3
Mayor	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.		
Crítico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución		

## Valuación del Control Interno

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
No existe	1	No existen controles		
Débil	2	Puede ser detectado sólo en circunstancias excepcionales/Existen procedimientos empíricos		
Moderado	3	Puede ser detectado en algún momento/Existen procedimientos escritos	3	3
Aceptable	4	Podría ser detectado en algún momento/Existen procedimientos escritos y se han efectuado revisiones		
Suficiente	5	Se espera que sea detectado en la mayoría de circunstancias		

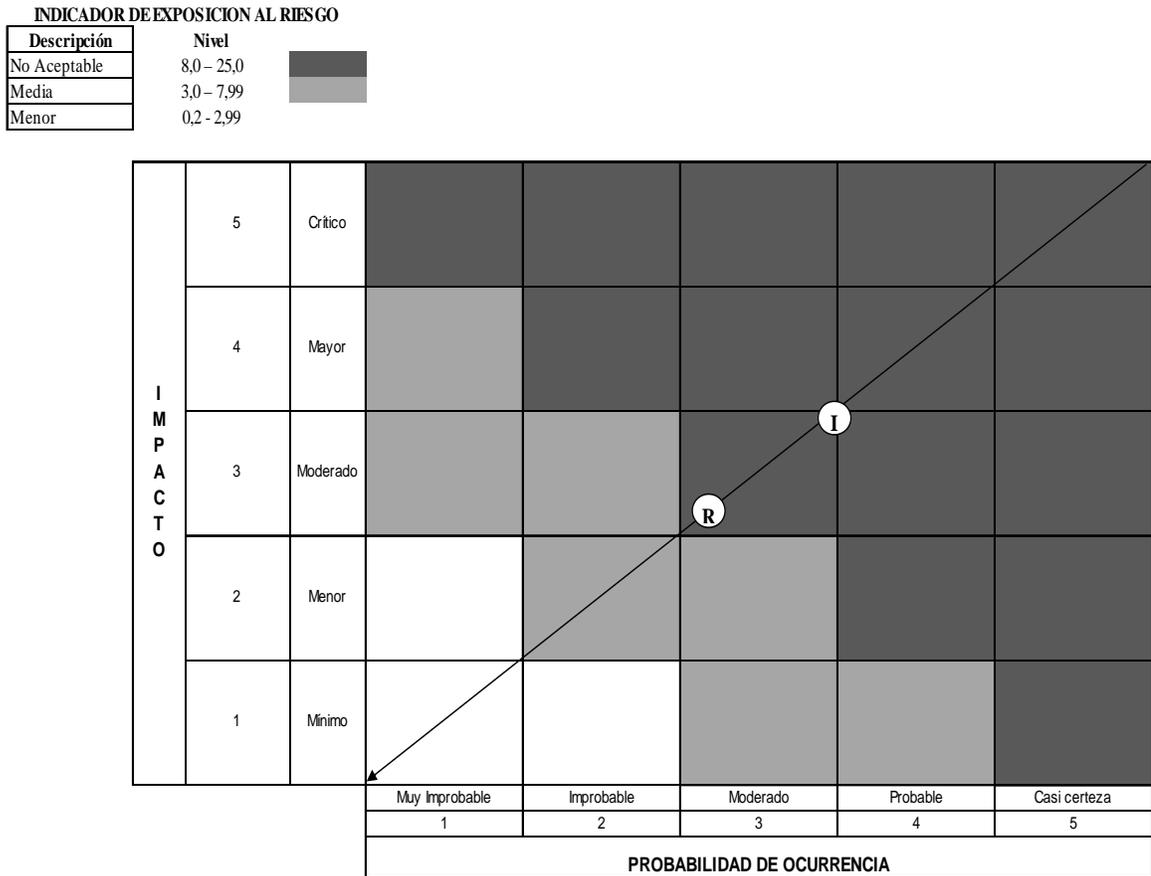
### Análisis:

Cuando es analizada la probabilidad de ocurrencia del objetivo *“Tener la información exacta, de los activos en el sistema auxiliar para determinar su respectiva depreciación.”*, es posible verificar que la factibilidad de que suceda dicho proceso se encuentra bajo un rango entre el 51% al 70%, por lo que se otorgó una valuación de tres (3).

Así mismo, se observó que el impacto podría causar pérdidas en el patrimonio; debido a que los activos fijos se encuentran dentro de un rubro importante en la Organización, otorgándole una valoración de tres (3).

En el caso del Control se determinó que por existir políticas y procedimientos escritos el riesgo disminuye, por lo que su valoración está en tres (3).

A continuación se presenta de forma gráfica lo indicado anteriormente:



R representa el riesgo residual, y donde I representa el riesgo inherente.

**Análisis de Grafica:**

Como se puede determinar la valuación del objetivo indica que el riesgo es crítico debido a que se encuentra marcado en el área de No aceptable.

## MATRIZ PARCIAL DE EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE Y RESIDUAL

**OBJETIVO:** Velar por la existencia, control y buenas condiciones de los activos de la compañía

### Valuación de Ocurrencia

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
Muy Improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que éste se presente.		
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 26% a 50% de seguridad que éste se presente.		
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.	3	3
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 71% a 90% de seguridad que éste se presente.		
Casi Certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad que éste se presente entre 91% a 99%.		

## Valuación de Impacto

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
Mínimo	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la institución.		
Menor	2	Riesgo que causa un daño en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que no afecta el cumplimiento de los objetivos estratégicos.		
Moderado	3	Riesgo cuya materialización causaría ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños.		
Mayor	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio, imagen o logro de los objetivos sociales. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños.	4	4
Crítico	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega la institución		

## Valuación del Control Interno

Descripción	Nivel	Descripción	INHERENTE	RESIDUAL
No existe	1	No existen controles		
Débil	2	Puede ser detectado sólo en circunstancias excepcionales/Existen procedimientos empíricos		
Moderado	3	Puede ser detectado en algún momento/Existen procedimientos escritos	3	3
Aceptable	4	Podría ser detectado en algún momento/Existen procedimientos escritos y se han efectuado revisiones		
Suficiente	5	Se espera que sea detectado en la mayoría de circunstancias		

### Análisis:

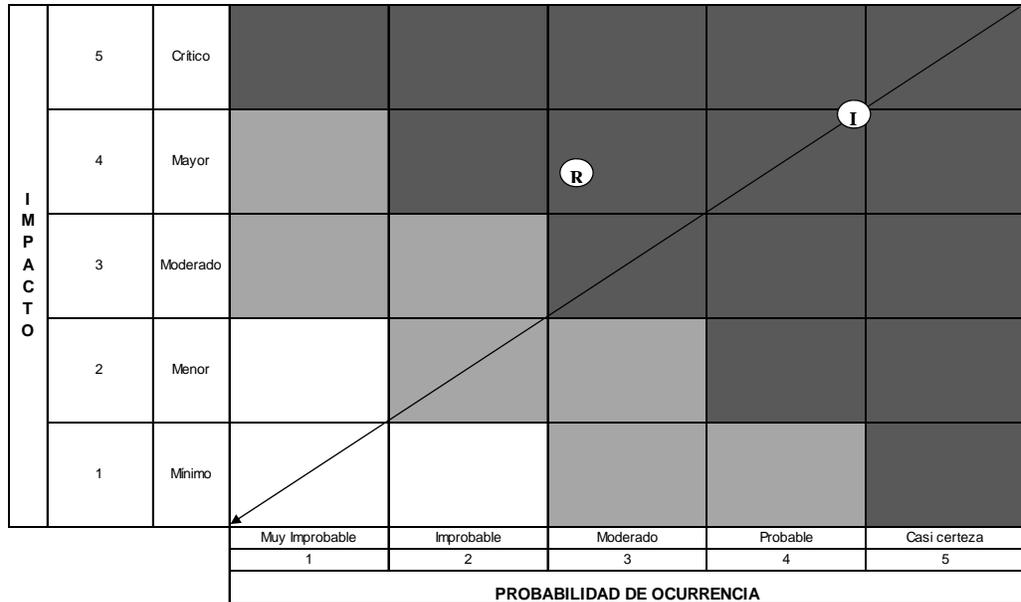
Cuando es analizada la probabilidad de ocurrencia del objetivo *“Velar por la existencia, control y buenas condiciones de los activos de la compañía.”*, es posible verificar que la factibilidad de que suceda dicho proceso se encuentra bajo un rango entre el 51% al 70%, por lo que se otorgó una valuación de tres (3).

Así mismo, se observó que el impacto podría causar daños a la imagen de la compañía otorgándole una valoración de cuatro (4).

En el caso del Control se determinó que por existir políticas y procedimientos escritos el riesgo disminuye, por lo que su valoración está en tres (3).

A continuación se presenta de forma gráfica lo indicado anteriormente:

INDICADOR DE EXPOSICION AL RIESGO	
Descripción	Nivel
No Aceptable	8,0 – 25,0
Media	3,0 – 7,99
Menor	0,2 - 2,99



R representa el riesgo residual, y donde I representa el riesgo inherente.

### Análisis de Gráfica:

Como se puede determinar la valuación del objetivo indica que el riesgo es crítico debido a que se encuentra marcado en el área de No aceptable.

Al verificar el conjunto de los tres objetivos del proceso se observó que todos los riesgos son críticos por lo que deben de realizarse cédulas de control para poder realizar el proceso de monitoreo.

#### **4.4 Modelos de Cédulas de Control (Test Scripts) aplicados al Área de Activos Fijos para evaluar sus controles.**

Como resultado del análisis de los riesgos es de vital importancia llevar el control o monitoreo por medio de una cédula de control ( test script), tal como lo requiere la Ley Sox. Dicho formato contempla los aspectos siguientes:

- a. Riesgo: Es el que puede tener la operación y que pueden dañar los resultados de los estados financieros
- b. Objetivo: Fin hacia donde está encaminada la actividad de control de la organización, debe cubrir el riesgo identificado.
- c. Control Clave: Control significativo que asegura la exactitud de la información financiera.
- d. Frecuencia: Periodo de tiempo en el que se realiza la actividad de control
- e. Muestra: Tamaño de la muestra que se va a tomar para la prueba, esta va definida con base en la tabla de frecuencia.
- f. Automático/Manual: Características del control
- g. Persona que realiza el proceso: Persona que funge como dueño del control
- h. Persona que Revisa el Proceso: Persona que funge como dueño de todo el proceso.
- i. Documentos: Información necesaria para poder ejecutar las pruebas o atributos.

- j. Atributos: Pasos específicos para realizar la prueba enfocados a cubrir los controles claves y el control clave va enfocado a cumplir con el objetivo.
- k. Resultado de la Prueba: Se determina si el control fue efectivo o no, y en este caso el tipo de falla que corresponde.
- l. Marca de Prueba para los Atributos: Para los resultados si pasa se pone Y y si falla N
- m. Control de Cambios: Se identifica fecha, nombre y detalle del cambio en el test script.

### **Procedimiento**

El formato debe llenarse trimestralmente por parte de la persona que realiza el proceso y con la firma de éste y la de la persona que supervisadicho proceso, es validado por Auditoría Interna y enviado a la casa matriz.

Para realizar este proceso debe tomarse en cuenta el total de facturas por concepto de compra de activos fijos realizadas en el trimestre.

Las cédulas para validar el cumplimiento de los controles son las siguientes:

			Control No.		<b>1</b>
Información del control clave					
Empresa	Frituras S.A.				
Proceso	Activos Fijos				
Riesgo	Compra de activos fijos innecesarios, teniendo como resultado efectivo subutilizado				
Objetivo	Verificar que todas las compras se encuentren debidamente autorizadas y soportadas				
Control Clave	Autorización y evaluación de compra de activos				
Categoría del control	autorización				
Frecuencia de Control	trimestral				
tamaño de la muestra	100%				
Manual/ automático	manual				
Control de Fraude/prevención o detección	prevención				
Persona que realiza el proceso	Juan Pérez				
Persona que revisa el proceso	Wendy Colindres				
periodo	P3 Octubre 2010				
Documentos	Ordenes de compra de los activos				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL CLAVE</b>					
Tamaño de la muestra	100%				
<b>Atributos</b>					<b>Comentarios</b>
Verificar que la orden de compra cumpla con la autorización según sea, el nivel de autorización.					
Verificar que exista un análisis previo de la compra.					
Resultados del cuestionario de control clave					
Y = atributo realizado como se esperaba					
N= atributo no realizado como se esperaba con excepciones se describen o expliquen en mis comentarios					
Resultado de la prueba:	<input type="text"/>	Resultado	<input type="text"/>	Tipo de falla	
Adicionalmente he leído y estoy de acuerdo con el código de conducta mundial, donde se establece acerca de mi compromiso al conducir el negocio con integridad y apego a la ley y reglamento, también entiendo que cualquier falla al código de conducta o una certificación falsa de los controles en mi proceso son causa de rescisión de mi contrato.					
Persona que realiza el proceso			Persona que revisa el proceso		
Nombre			Nombre		
Historia					
Fecha	por	Observaciones			

			Control No.		2
Información del control clave					
Empresa	Frituras S.A.				
Proceso	Activos Fijos				
Riesgo	Que se contabilice mal el inventario y las depreciaciones sean incorrectas.				
Objetivo	Tener la información exacta de los activos para poder tener información confiable y oportuna.				
Control Clave	Registro contable y en el auxiliar de activos de manera correcta				
Categoría del control	Registro				
Frecuencia de Control	trimestral				
Tamaño de la muestra	100%				
Manual/ automático	manual				
Control de Fraude/prevención o detección	prevención				
Persona que realiza el proceso	Juan Pérez				
Persona que revisa el proceso	Wendy Colindres				
período	P3 Octubre 2010				
Documentos	Facturas,				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL CLAVE</b>					
Tamaño de la muestra	100%				
<b>Atributos</b>					<b>Comentarios</b>
Verificar que no exista conflicto de segregación de funciones en actividades críticas de la operación tanto en el auxiliar de activos como contablemente					
Validar que las variaciones de las integraciones mes a mes no sean significativas, y si existe debe de existir justificación por escrito la cual esta en poder del encargado de activos, en contabilidad					
Resultados del cuestionario de control clave					
Y = atributo realizado como se esperaba					
N= atributo no realizado como se esperaba con excepciones se describen o expliquen en mis comentarios					
Resultado de la prueba:		Resultado			tipo de falla
Adicionalmente he leído y estoy de acuerdo con el código de conducta mundial, donde se establece acerca de mi compromiso al conducir el negocio con integridad y apego a la ley y reglamento, también entiendo que cualquier falla al código de conducta o una certificación falsa de los controles en mi proceso son causa de recisión de mi contrato.					
Persona que realiza el proceso					
Nombre			Persona que revisa el proceso		
Nombre			Nombre		
<b>Historia</b>					
Fecha	por	Observaciones			

			Control No.		<b>3</b>
Información del control clave					
Empresa	Frituras S.A.				
Proceso	Activos Fijos				
Riesgo	Que no exista un plan de mantenimiento preventivo para las maquinarias				
Objetivo	Velar por la existencia, control y buenas condiciones de los activos de la compañía.				
Control Clave	Verificación				
Categoría del control	Verificación				
Frecuencia de Control	trimestral				
tamaño de la muestra	100%				
Manual/ automático	manual				
Control de Fraude/prevención o detección	prevención				
Persona que realiza el proceso	Juan Pérez				
Persona que revisa el proceso	Wendy Colindres				
período	P3 Octubre 2010				
Documentos					
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL CLAVE</b>					
Tamaño de la muestra	100%				
<b>Atributos</b>					<b>Comentarios</b>
Verificar la existencia de un plan de mantenimiento semestral, debidamente autorizado.					
Verificar la aplicación del plan semestral de mantenimiento					
Verificar que todos los activos de la compañía cuente con la seguro vigente.					
Resultados del Cuestionario de control clave					
Y = atributo realizado como se esperaba					
N= atributo no realizado como se esperaba con excepciones se describen o expliquen en mis comentarios					
Resultado de la prueba:		Resultado		tipo de falla	
Adicionalmente he leído y estoy de acuerdo con el código de conducta mundial, donde se establece acerca de mi compromiso al conducir el negocio con integridad y apego a la ley y reglamento, también entiendo que cualquier falla al código de conducta o una certificación falsa de los controles en mi proceso son causa de rescisión de mi contrato.					
Persona que realiza el proceso			Persona que revisa el proceso		
Nombre			Nombre		
Historia					
Fecha	por	Observaciones			

Las cédulas de control arriba indicadas deben de acompañarse de las evidencias de soporte siguiente:

**Control 1:**

Copia de todas las facturas y órdenes de compra de activos fijos. Estas copias posteriormente deben ser guardadas en el archivo de controles Soxa cargo del Auditor Interno, quien tiene la responsabilidad de enviarlas posteriormente a la Casa Matriz.

**Control 2:**

Verificar que las órdenes de compra estén debidamente firmadas por la persona a quien se le asignó la función.

Solicitar al departamento de contabilidad la integración del inventario de activos fijos del último trimestre, para verificar contra las facturas que todos los activos estén incluidos en dicha integración. El formato utilizado debe ser soportado con copia del inventario de activos fijos y de las copias de las facturas con que se realizó la prueba. Luego archivarse en el registro de controles Soxa cargo del Auditor Interno con el propósito que éste los envíe a la Casa Matriz.

**Control 3:**

Copia del plan de mantenimiento, verificar que se esté cumpliendo.

Solicitar copia de las pólizas de seguros verificando la vigencia.

Guardar una copia adjunta del formato de control y archivarla en el registro de controles Sox a cargo del Auditor Interno quien posteriormente deberá enviarla a la Casa Matriz.

Con el cumplimiento de este proceso, la empresa manufacturera de boquitas “Frituras, S.A.” se asegura que ha cumplido con el requerimiento de la Ley Sox, el cual como ya se indicó, es obligatorio para esta empresa porque cotiza en la bolsa de valores. Además, con esta información el Auditor Interno cuenta con las evidencias para sustentar que los controles se cumplen.

## **INFORME DE CONTROL INTERNO**

Guatemala, 30 de noviembre del 2010.

A Gerencia General

Frituras, S.A.

Pte.

Por este medio se le envía el informe relacionado con la aplicación del marco integrado de administración de riesgos efectuado a la empresa "Frituras, S.A.", la cual consistió en la verificación del cumplimiento de los controles establecidos al área de activos fijos, por el período del 01 de enero al 31 de Octubre 2,010.

Ante la evaluación realizada, es oportuno manifestar, que se tienen controles que funcionan eficientemente, pero no bajo la metodología Sox. Esta metodología requiere controles que se deben de llevar obligatoriamente en compañías que cotizan en la bolsa de valores.

Como resultado de la evaluación realizada se observó :

Que la principal deficiencia consiste en que no se encuentra complementado el proceso de monitoreo por medio de las cédulas de control con los requerimientos solicitados por la metodología Sox, en el área de activos fijos.

El riesgo asociado a esta deficiencia consiste en que al momento que la Casa Matriz solicitó la certificación de riesgos correspondiente para cotizar en bolsa, la administración no cuenta con la misma, y debido a que es un requerimiento obligatorio, su consecuencia es la pérdida de posibles inversionistas.

Derivado que la Dirección General es la principal obligada a velar por el cumplimiento del control interno la empresa se le recomienda velar de que se cumpla con la utilización de la cédula de control (test script) para monitorear los controles establecidos y así poder certificar a la empresa, de acuerdo a la Ley Sox.

Es oportuno manifestar que este informe está destinado solo para información y uso de la Dirección a su cargo.

Agradezco la colaboración y cortesías mostradas, lo que fue de singular importancia para el desarrollo del trabajo.

Atentamente,

Wendy Rossana Colindres Villagrán

Auditor Interno

## CONCLUSIONES

1. Las empresas manufactureras de boquitas, se han constituido en una industria importante en Guatemala, lo cual ha despertado el interés de la inversión directa de empresas transnacionales.
2. En este tipo de empresas los activos fijos constituyen uno de los rubros más importantes debido a que el porcentaje de inversión representa más del 50% del total de activos.
3. El marco integrado de administración de riesgos constituye una metodología necesaria y requerida para las empresas que cotizan en la bolsa de valores según la LexSox.
4. La utilización de un marco integrado de administración de riesgos aplicado al área de activos fijos de la empresa Frituras, S.A. contribuye a que los mismos sean utilizados eficientemente y a la vez constituye una herramienta para mantenerse calificada en el bolsa de valores según la Ley Sox.

## RECOMENDACIONES

1. La empresa manufacturera de boquitas debe implementar un marco integrado de administración de riesgos corporativos, que le garantice cumplir los objetivos.
2. La empresa manufacturera de boquitas debe de adoptar controles para mitigar los riesgos que ocasionen perdidas por la falta de control de los activos fijos, dada la importancia que este rubro tiene en los recursos de la empresa.
3. La empresa manufacturera de boquitas, debe hacer de conocimiento de todos los empleados involucrados el marco integrado de administración de riesgos corporativos como requisito fundamental para el control de activos fijos.
4. La empresa manufacturera de boquitas “Frituras, S.A.”, debe profundizar en la función de monitoreo por parte de la Auditoría Interna, con el propósito de garantizar un proceso adecuado de cumplimiento del marco integrado de administración de riesgos corporativos y de la Ley Sox; en vista de que la misma cotiza en la bolsa de valores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Congreso de la República de Guatemala,/ “Constitución Política de la República de Guatemala” y sus reformas, publicada el 31 de mayo de 1985. 201 pp.
2. Congreso de la República de Guatemala/Decreto 101-97, “Ley Orgánica del Presupuesto” y su reglamento, publicado el mayo de 1998. 26 pp.
3. De Zuani Rafael Elio. Introducción a la Administración de Organizaciones. Editorial Maktub, 2003. Segunda Edición. 86pp.
4. Diario Oficial. Ley de Contabilidad Gubernamental, Decreto Legislativo No. 120. El Salvador, San Salvador, 1991. 33 pp.
5. Documento de apoyo a la docencia, Curso de Presupuestos (finanzas II) 2000. 122p.
6. Ministerio de Finanzas Públicas/Acuerdo Ministerial 217-2004 “Manual de Formulación Presupuestaria”, primera edición, publicado el 30 de diciembre de 2004. 205 pp.
7. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. Programa de Extensión de Cobertura en el Primer Nivel de Atención. Enero 2009.100pp.
8. Paniagua Bravo, Víctor M. Sistema de Control Presupuestario. México. 1999. 60pp

9. Pepsico Internacional. Manual de la Metodología de Sox. Primera Edición  
2008. 30pp.