

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

**“EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DEL TALLER DE
SERVICIOS, EN UNA COMERCIALIZADORA DE AUTOMÓVILES, APLICANDO
METODOLOGÍA COSO”**

TESIS:

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

POR

NIDIA LISSETH GARCÍA PIVARAL DE URRUTIA

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

Guatemala, Mayo de 2014

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Vocal Segundo	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Tercero	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
Vocal Quinto	P.C. Walter Obdulio Chigüichón Boror

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

Área Matemática-Estadística	Lic. Erwin Eduardo Andrade Juárez
Área Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Área Auditoría	Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino

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

Presidente	Lic. Felipe Hernández Sincal
Secretario	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda
Examinador	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Guatemala, Enero de 2013

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
DECANO
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano:

En atención a la designación de ese Decanato, he procedido a asesorar a la estudiante Nidia Lisseth García Pivaral de Urrutia, en su trabajo de Tesis titulado **“EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DEL TALLER DE SERVICIO, EN UNA COMERCIALIZADORA DE AUTOMÓVILES, APLICANDO METODOLOGÍA COSO”**.

El trabajo presentado por el estudiante mencionado, constituye un valioso aporte que enriquecer el material de consulta para profesionales de la Contaduría Pública, estudiantes y demás profesionales relacionados.

En opinión del suscrito, dicho trabajo de tesis ha sido analizado y depurado, por lo que recomiendo sea aceptado para su discusión en el Examen Privado de Tesis al que debe someterse el ponente, previo a conferírsele el título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Sin otro particular, me suscribo de Usted con las muestras de mi consideración.



Lic. Olivio Adolfo Cifuentes Morales
Contador Público y Auditor
Colegiado 6426



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

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

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
DIECISIETE DE FEBRERO DE DOS MIL CATORCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1 del Acta 2-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 30 de enero de 2014, se conoció el Acta AUDITORIA 348-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 5 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DEL TALLER DE SERVICIOS, EN UNA COMERCIALIZADORA DE AUTOMÓVILES, APLICANDO METODOLOGÍA COSO". Que para su graduación profesional presentó el estudiante **NIDIA LISSETH GARCÍA PIVARAL**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECADA MORALES
DECANO

EV.

Ingrid



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

En quien confío y cuya presencia maravillosa ha guiado mi camino, a lo largo de mi vida. Por haberme dado sabiduría y fortaleza. Gracias por cada regalo de gracia que me has dado y que inmerecidamente he recibido.

A MIS PADRES

Carmen Pivaral y Manuel Garcia que sea este logro una recompensa a sus múltiples esfuerzos. A ti madre linda especialmente por ser la madre que eres, incomparable, por darme la vida, guiarme, por tanto amor, por tus consejos, preocupaciones, sacrificios y la comprensión que me has dado en todo momento, porque eres y serás el pilar de mi vida. Y a ti papa por ser mi ejemplo profesional y brindarme la educación para lograr mis objetivos y decir misión cumplida. Los amo.

A MI ESPOSO

Gerson Urrutia, por tu comprensión, paciencia y apoyo constante, por el amor incondicional como mi amigo y compañero inseparable y por esos años de felicidad a tu lado y los que están por venir. Te amo.

A MIS HIJOS

Diego y Jimena, gracias por existir, son mi fuente de inspiración, fortaleza y perseverancia para superarme cada día. Que este triunfo sea una pequeña luz en su vida, para que alcancen sus ideales. Los amo mis niños.

- ESPECIALMENTE A** Estuardo, con mucho cariño y aprecio, que esta meta alcanzada sea una motivación para tu vida.
- A MIS HERMANOS** Alex y Manuel Garcia, por estar siempre conmigo, compartiendo mis sueños, alegrías, enojos y ahora este éxito que también es de ustedes, ya que son parte importante de mi vida.
- A MIS SOBRINOS** Ariana Garcia y los que están por venir, que son un regalo de Dios para nuestra familia.
- A MI GRAN AMIGA** Marilú Aguilar, porque siempre has sido para mí como la hermana que nunca tuve, gracias por apoyarme en todos los momentos de mi vida y compartir las alegrías conmigo.
- A MI FAMILIA EN GENERAL** Con mucho aprecio.
- A MIS AMIGOS** Delia, Lyn, Mireya, Rubén, Brenda, Claudia, gracias por su amistad y cariño que por siempre nos mantendrá unidos. Y especialmente a los Licenciados Aarom Solís y Nora González, por estar conmigo hasta el final.
- A MIS JEFES** Jorge Ellis, Dario Moran, Edin Von Quednow y Arturo González, quienes me han ayudado a crecer no solo como profesional, sino como persona también, por lo que estoy muy agradecida.

- CON RESPETO** Lic. Edgar Valdés, por su amistad, soporte y consejos a lo largo de mi vida universitaria.
- A MI ASESOR** Lic. Olivio Cifuentes, por toda su ayuda, paciencia y orientación que me brindo durante el desarrollo de este trabajo.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA** Por ser mi casa de estudios y centro de formación profesional y de enseñanza, donde alcance mi éxito.
- A LA FACULTAD** Ciencias Económicas, por brindarme el espacio de aprendizaje y de gratos recuerdos junto a mis compañeros y amigos.
- CON CARIÑO** A todas las personas que de una u otra manera colaboraron al logro de este objetivo, muchas gracias.
- A USTED** Por su presencia, lo cual da mayor importancia a este triunfo.

ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS	
1.1	Antecedentes	1
1.2	Definiciones	3
1.2.1	Automóvil	3
1.2.2	Comercializadora de vehículos	3
1.2.3	Taller de servicio	3
1.2.4	El Cliente	4
1.2.5	Recepción	5
1.2.6	Sistema de control	7
1.2.7	Cálculo de precios de mano de obra	11
1.2.8	Personal de taller de servicio	12
1.2.9	La entrega del vehículo	14
1.3	Elementos	15
1.3.1	Capital	15
1.3.2	Elemento humano	15
1.3.3	Estructura organizacional	15
	CAPÍTULO II	
	AUDITORÍA INTERNA	
2.1	Definición	16
2.2	Enfoque tradicional de la auditoría interna	16
2.3	Enfoque moderno de la auditoría interna	16
2.4	Autoridad y responsabilidad	17
2.5	Normativas Internacionales de Auditoría	17
2.5.1	Norma Internacional de Auditoría 230. Documentación de auditoría	18
2.5.2	Norma Internacional de Auditoría 315. Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.	19
2.5.3	Norma Internacional de Auditoría 330. Respuestas del auditor a los riesgos valorados	20
2.6	Normas Internaciones para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	21

2.7	El Departamento de auditoría interna	22
2.7.1	Definición	22
2.7.2	Importancia del departamento de auditoría interna	23
2.7.3	Objetivos de la auditoría interna	23
2.7.4	El riesgo en el nuevo enfoque de auditoría interna	24
2.7.5	El rol del auditor interno	25
2.7.6	Cambios de paradigmas en auditoría interna	25

CAPÍTULO III CONTROL INTERNO - INFORME COSO

3.1	Antecedentes y origen	26
3.2	Definiciones y objetivos	26
3.2.1	Control interno	26
3.2.1.1	Relación entre objetivos y componentes	29
3.2.1.2	Eficacia y eficiencia en las operaciones	29
3.2.1.3	Confiabledad de la información financiera	29
3.2.1.4	Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables	29
3.2.2	Riesgo y su clasificación	30
3.2.3	Gestión de riesgo	30
3.3	Comparativos de modelos de sistemas de control interno	31
3.3.1	COCO (CANADÁ)	31
3.3.2	CADBURY COMMITTEE (REINO UNIDO)	33
3.3.3	COBIT (AUSTRALIA)	33
3.3.4	COSO I	34
3.3.5	COSO II o COSO ERM (USA)	35
3.4	Componentes	36
3.4.1	Ambiente de control	36
3.4.2	Establecimiento de objetivos	38
3.4.3	Identificación de eventos	40
3.4.4	Evaluación de riesgos	41
3.4.5	Respuesta a los riesgos	42
3.4.6	Actividades de control	43
3.4.7	Información y comunicación	44
3.4.8	Supervisión	45
3.5	Limitaciones del COSO ERM	47
3.6	Responsabilidades sobre el control	47

**CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL
INTERNO DEL TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ,
EN UNA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS,
APLICANDO METODOLOGÍA COSO ERM
(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Carta Convenio de Servicios Profesionales para Servi Móvil, S.A.	50
4.2	Carta de Aceptación de Servicios Profesionales por Servi Móvil, S.A.	55
4.3	Antecedentes del taller de servicio automotriz Servi Móvil, S.A.	56
4.3.1	Objetivos	57
4.3.2	Información tributaria	57
4.3.3	Esquema de la estructura del departamento técnico de la empresa Servi Móvil, S.A.	58
4.3.4	Políticas	59
4.3.4.1	Internas	59
4.3.4.2	Externas	59
4.3.5	Prácticas relativas de la empresa	60
4.3.6	Estrategia comercial	60
4.3.7	Procedimientos para la prestación del servicio	61
4.3.8	Inventarios	67
4.3.9	Propiedad, planta y equipo	68
4.3.10	Personal	68
4.3.11	Ventas	68
4.3.12	Sistema de contabilidad	69
4.4	Diagnóstico del sistema de control interno, mediante la herramienta COSO II ERM	70
4.4.1	Ambiente de control	71
4.4.2	Establecimiento de Objetivos	72
4.4.3	Identificación de acontecimientos	73
4.4.4	Evaluación de riesgo	74
4.4.5	Respuesta al riesgo	75
4.4.6	Actividades de control	76
4.4.7	Información y comunicación	77
4.4.8	Supervisión	78
4.4.9	Resumen general del diagnóstico del sistema de control interno - Matriz y Mapa de Riesgos	79
4.5	Informe de Auditoría Interna	88
4.5.1	Resumen ejecutivo	89
4.5.1.1	Alcance	89
4.5.1.2	Objetivos	90
4.5.1.3	Conclusión	90

4.5.1.4	Hallazgos y recomendaciones	94
	CONCLUSIONES	99
	RECOMENDACIONES	101
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
	ANEXOS	103

CUADROS

1	Controles operacionales	44
2	Principales impuestos	57
3	Prácticas relativas de la empresa	60
4	Aspectos generales sobre la estrategia comercial	60
5	Procedimiento para la prestación del servicio	61
6	Inventarios	67
7	Propiedad, planta y equipo	68
8	Personal	68
9	Ventas (prestación del servicio)	68
10	Sistema de contabilidad	69

FIGURAS

1	Componentes COSO	28
2	Metodología de gestión de riesgos	31
3	Componente COSO vs. COSO ERM	36

PAPELES DE TRABAJO

CI-1	Ambiente Interno	71
CI-2	Establecimiento de Objetivos	72
CI-3	Identificación de Acontecimiento	73
CI-4	Evaluación de riesgo	74
CI-5	Respuesta al riesgo	75
CI-6	Actividades de control	76
CI-7	Información y comunicación	77
CI-8	Supervisión	78

INTRODUCCIÓN

Para las organizaciones es de mucha importancia tener los controles internos adecuados, ya que de esto depende que las operaciones se efectúen de manera correcta. Toda organización tiene riesgos, los que deben ser disminuidos con la adopción de controles.

El presente trabajo de tesis pretende demostrar que el modelo COSO ERM es un instrumento eficaz en la evaluación de riesgo en las organizaciones, así como reconocer que tal modelo es, no sólo de ayuda para auditores (internos o externos), sino que para la gerencia de las organizaciones, con el fin de identificar los diferentes riesgos y la mejor práctica para disminuirlos o eliminarlos.

En virtud de lo anterior se desarrolló un caso hipotético donde se evaluó el proceso de gestión de riesgos corporativos de una entidad, así como la estructura de control interno, con el fin de detectar las deficiencias de control que tiene la entidad para formular recomendaciones que coadyuven a mejorar la estructura de control interno de la misma, el cual consta de 4 capítulos.

En el primer capítulo se abordan los antecedentes, definiciones, elementos, estructura organizacional y objetivos de una comercializadora de vehículos, así como también los aspectos teóricos de un taller de servicio automotriz; con el fin de conocer su forma y estilo de operar, y las políticas internas y externas que sirvieron de base para el análisis de la investigación.

En el segundo capítulo, se conceptualiza el rol de la auditoría interna, la cual es independiente dentro de la empresa; y está basada en las Normas para el ejercicio profesional de auditoría interna (NEPAI), las cuales definen principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna, tal como debe ser y

establecen las bases para evaluar su desempeño y fomentan la mejora en los procesos y operaciones de una entidad.

En el tercer capítulo, se dan a conocer los aspectos generales para identificar la metodología COSO ERM, considerando los antecedentes y origen del control interno a través de dicha herramienta, la cual tiene como finalidad evaluar los sistemas de control de los negocios y determinar la forma de mejorarlos.

Inicialmente se hablaba de COSO I, el cual consta de 5 elementos que son: Ambiente de control, Análisis de riesgo, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión.

Pero con el afán de mitigar aún más los riesgos en las organizaciones, complementan el COSO I y le denominan COSO II o COSO ERM (Enterprise Risk Management – Administración de los riesgos empresariales) el cual es un proceso diseñado para identificar, evaluar, responder, comunicar y monitorear los riesgos a los largo de toda la organización, con el objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos y consta de 8 elementos: Ambiente de control, Establecimiento de objetivos, Identificación de acontecimiento, Evaluación de riesgo, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión.

Toda la estructura teórica anteriormente mencionada fue aplicada al caso práctico, el cual se encuentra contenido en el capítulo IV, sobre la evaluación de la estructura de control interno del taller de servicio automotriz de una comercializadora de vehículos llamada Servi móvil, S.A., aplicando metodología COSO ERM, el cual se presenta utilizando la herramienta del cuestionario de control interno y evaluando riesgos a través de matriz y mapa de riesgo, identificando cada uno de sus elementos.

CAPÍTULO I

EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS

1.1 Antecedentes

El primer automóvil que circulo en la de Ciudad de Guatemala fue hace más de 100 años, al verlo, muchas personas llegaron a creer que este aparato era un engendro del diablo, y fue el que años después revolucionó la vida de los guatemaltecos.

Eran los finales de 1905 cuando corrían rumores de que había venido a Guatemala un extraño aparato llamado coche, el cual sería mostrado a quienes llegarán a la 18 calle frente al antiguo templo del Calvario.

El piloto era Juan Irigoyen, un joven que acababa de terminar sus estudios en Estados Unidos y venía para abrirse nuevos caminos, explica Fernando Irigoyen, hijo del precursor del automovilismo en Guatemala.

El automóvil era un Holsman de 1903 con un motor horizontal de dos cilindros, diez caballos de fuerza y una sola velocidad de tracción de correa trenzada. En lugar de volante tenía un bastón. Fue producido en Chicago, Illinois, desde 1903 hasta 1910.

Unos meses después, José Marqués trajo a Guatemala el segundo automóvil. Era un Cadillac modelo A, con llantas neumáticas. Era biplaza, con motor de un cilindro central y 10 caballos de fuerza.

Para 1907 ya había en Guatemala por lo menos diez automóviles y seis motocicletas; otro de los pioneros del automovilismo en el país fue José Urruela, quién se había convertido en agente distribuidor en Guatemala de la marca de carros Reo. El negocio de los vehículos en la ciudad comenzó a ser llamativo y don Harris Byme hizo negociaciones para convertirse en distribuidor de automóviles Buick. Según relatan los historiadores, de 1908 a 1916 logró vender casi 100 unidades.

Dos años después las autoridades de gobierno se vieron en la necesidad de organizar una comisión, dirigida por Juan Irigoyen, para que evaluara a todos aquellos que poseían un vehículo y que quisieran manejar por la ciudad, pues temían que se produjeran graves accidentes y causarían molestias entre los vecinos.

Uno de los mayores problemas que enfrentaban los dueños de vehículos era el abastecimiento de combustible. En algunos casos tenían que parar sus automotores por varios días y la única forma de traer gasolina era en barco.

Debido al desarrollo de esta actividad se formaron las empresas distribuidoras de automóviles, y así favorecer con ello al desarrollo del país, al generar nuevos empleos y divisas.

En Guatemala existen actualmente diversas empresas que se dedican a la distribución de autos a gran escala; entre ellas se puede mencionar a la empresa Bavaria Motors, S.A. que fue una de las pioneras en este ramo; existen otras como: Excel Automotriz, Cofiño, Mazda. Es necesario hacer mención de la segmentación que tiene el mercado automotor guatemalteco, ya que se divide en dos fuertes ramas, vehículos nuevos y usados.

1.2 Definiciones

1.2.1 Automóvil

El término automóvil proviene del griego auto, que significa "por sí mismo" y del latín móvil "que se mueve", y se refiere principalmente a un vehículo autopulsado por un motor propio y destinado al transporte terrestre de personas o cosas sin necesidad de carriles.

Un automóvil tiene varias ruedas con neumáticos y capacidad de al menos una plaza para el conductor. Algunas ruedas, normalmente las delanteras, pueden cambiar su orientación hacia los lados para permitir giros y tomar curvas, accionadas por el conductor mediante un volante.

1.2.2 Comercializadora de vehículos

Organización cuyo objetivo primordial consiste en la importación, distribución y venta de vehículos nuevos y usados, así como repuestos para este tipo de vehículos, con precios competitivos en el mercado de óptima calidad y con excelente servicio.

1.2.3 Taller de servicio

Se entiende por taller de servicio automotriz, aquel establecimiento industrial en el que se efectúen operaciones encaminadas a la rehabilitación de las condiciones normales del funcionamiento de vehículos o de equipos y componentes de los mismos, en los que se haya puesto de manifiesto alteraciones en dichas condiciones con posterioridad al término de su fabricación.

1.2.4 El Cliente

El cliente es una de las personas más importantes del negocio y constituye parte de su organización, ya sea en persona, por teléfono o por correspondencia. El cliente desea ser atendido inmediatamente, de preferencia por una persona conocida, quizás algunas de las que le presentaron cuando compró la unidad.

El cliente desea tratar y consultar con un experto, para exponerle ampliamente sus problemas y dificultades y recibir toda la atención necesaria. Quizá ya esté un poco disgustado porque su vehículo no funciona debidamente; y si a esto le suman condiciones negativas, ya será más difícil atenderlo.

Se puede considerar tres clases de clientes: el cliente propietario de una unidad comprada en el establecimiento, que es el que debe regresar al taller lo menos posible durante el periodo de garantía. Por otra parte, la estancia de ese vehículo en el taller nos ocupa lugar, personal y tiempo destinados a efectuar reparaciones productivas.

El cliente constante con el cual no se tiene problemas, pues conoce nuestra manera de trabajar y está satisfecho con ella, éste debe ser conservado por todos los medios posibles, llevarle su record de mantenimiento, su carpeta de archivo, hacerle en ocasiones pequeños trabajos de cortesía y mantener correspondencia con él a través del sistema recordatorio de clientes.

Al cliente propietario de una unidad usada que por primera vez llega al taller, se deberá enseñarle el equipo y sistema de atención a la clientela, poner especial atención en la relación de ese vehículo y la entrega a la hora ofrecida.

¿Qué es lo que realmente desea un cliente? él desea alguien en quien depositar su confianza; obtenerla es uno de los objetivos más valiosos del negocio y es esencial para el éxito de cualquier empresa. Su confianza en determinado taller de servicio está basada en el hecho de creer a la organización conocimientos y equipo capaces de mantener su vehículo en condiciones excelentes, cobrándole precios justos, trato atento y cortés, información certera, buen trabajo y entregar la unidad al tiempo ofrecido, son factores muy importantes en la creación y mantenimiento de esa confianza.

¿Qué ve primero un cliente? Lo primero que conocerá de un taller será el aspecto exterior, la entrada, los lugares destinados a la recepción, parte del taller y su equipo, la sala de espera. Todos estos lugares deberán encontrarse perfectamente impecables; los grupos de mecánicos en la puerta del taller, carros que obstruyan la entrada, ruido cerca de la recepción, producen impresión de desorden y congestión en el taller; equipo descuidado y sucio son detalles que lo impresionarán desfavorablemente.

Los clientes tienen derecho a usar una sala de espera y servicio exclusivo para ellos; esta sala deberá estar cómodamente amueblada, tendrá una mesa con revistas, teléfono. Todas estas atenciones a los clientes son necesarias y de elemental cortesía.

1.2.5 Recepción

En un taller de servicio lo ideal es que el cliente debe poder conducir su vehículo directamente al área de recepción, aun si fuera su primera visita, ya que debe distinguirse por letreros pintados, debe ser techada y con un número adecuado de estacionamientos; de preferencia, la recepción deberá hacerse en un espacio libre al frente del taller; esta disposición facilitará su acceso, se dispondrá de

más luz. La recepción del servicio debe comenzar tan pronto como el cliente estacione el vehículo, se debe suministrar el suficiente tiempo para que pueda hablar acerca de todos sus requerimientos, éstos deben ser tomados directamente donde se estaciona el vehículo por los asesores, quienes son encargados de tomar los requerimientos, posteriormente lo deberán guiar hasta el mostrador de servicio, en donde se le tomará la información personal y la del vehículo, para generar la orden, se le explicará sobre costos de reparación del servicio de mantenimiento y tiempo aproximado de entrega; al terminar de llenar la orden de reparación el asesor debe entregar una copia al cliente.

Existe gran diferencia entre despachar y vender. El cliente simplemente indica tal o cual defecto que en su opinión debe arreglar de determinada manera; al asesor le corresponde venderle las operaciones de servicio necesarias. El lugar donde estas reparaciones se venden es justamente la recepción; es decir, que es el lugar más productivo del taller, por lo que debe ser de fácil acceso, amplio, limpio y deberán estar a mano aparatos para hacer análisis rápidos, como por ejemplo una rampa hidráulica para poder examinar un carro por abajo en compañía del cliente.

En la recepción se utiliza la siguiente papelería: órdenes de trabajo, requisiciones internas, hojas de diagnóstico, listas para recibir unidades chocadas, tarjetas para señalar reparaciones necesarias, equipo de computación y oficina y lista de servicios.

Las órdenes de trabajo constituyen contratos legales entre el cliente y el taller. Es común utilizar órdenes de trabajo que constan del original y dos copias. El original es para el cliente, la primera copia para el departamento de contabilidad y la segunda copia se destinan a permanecer en la unidad mientras dura la reparación, y posteriormente se archiva en el expediente personal del cliente. En

la organización general del taller, la orden de trabajo es la base sobre la cual se establece todo el desarrollo posterior de las actividades del mismo.

“El volumen de trabajo, la capacidad y estudio cuidadoso en cada caso, orientarán al gerente de servicio sobre el personal necesario, sin embargo se puede estimar, tener un vendedor de servicio para atender de 15 a 20 clientes diariamente.” (1:94)

“En la actualidad es necesario establecer sistemas de mantenimiento e insistir con la clientela en la conveniencia de inspecciones y operaciones periódicas con objeto de asegurar mucho mejor rendimiento del vehículo. El vendedor de servicio debe saber aprovechar este aspecto y mencionar los beneficios que obtendrá el cliente al ordenar determinada operación de mantenimiento o reparación. Con miras a la futura venta de servicio, al entregar una unidad nueva a su propietario se debe hacer una especie de ceremonia en la cual el gerente de ventas presenta al gerente de servicio y asesor, para que el cliente conozca quien lo atenderá en lo sucesivo, es el momento justo para empezar a conservar un cliente; de esta manera el cliente se sentirá respaldado en su inversión y conocerá que está tratando con una organización dispuesta a servirlo.” (1:95)

1.2.6 Sistema de control

La importancia de una moderna administración en los talleres de servicio, se trata en dividir las actividades del taller en tres aspectos, cada uno perfectamente delineado, los cuales son:

Venta, la atención al cliente y venta de servicio por los asesores.

Distribución, la distribución del trabajo, cargo de materiales, cierre de órdenes de trabajo, archivo de clientes, sistema recordatorio de clientes, estarán a cargo de la torre de control.

Ejecución, la vigilancia del taller, la forma de ejecutar las reparaciones, cuidado del equipo, orden y limpieza, estarán a cargo del jefe de taller.

“Control. La torre de control es la encargada de la distribución del trabajo. Vigila las actividades de todos los operarios, mantiene la justa capacidad del taller sin sobrecargarla, está en contacto con todo el personal administrativo y operarios, recibe las órdenes de reparación, les da el proceso correcto, carga los repuestos y materiales, así como los precios de mano de obra.

Como la torre de control conoce la capacidad de los operarios, el tiempo necesario para las reparaciones y el tiempo disponible del personal, está encargada de proporcionar a los receptores la hora en entrega de las unidades recibidas para su reparación.

Ubicación de la torre de control. Debe reunir las siguientes condiciones: dominar visualmente la recepción y la mayor parte del taller, estar elevada sobre el nivel del piso del taller aproximadamente 2.30 m, tener una superficie de 12 a 15 m cuadrados, estar cercana al departamento de repuestos. Puede estar colocada sobre la oficina del jefe de taller o gerente de servicio.” (1:104)

El sistema de control y el proceso de la orden de reparación. Una vez que el receptor ha llegado a un acuerdo con el cliente acerca sobre la reparación de su vehículo, se comunicará con el jefe de control. El jefe de control hará las debidas consideraciones e informará de inmediato el día y la hora de entrega del vehículo.

Una vez puestos de acuerdo el cliente, el receptor y el control, se procederá a escribir directamente la orden de reparación para mandarla completa al control.

El asignar un trabajo, el jefe de control marca en el tablero de tiempo de los operarios el tiempo que estará ocupado el trabajador que lo va a ejecutar; en la segunda copia de la orden de reparación anotará el número del operario al lado de la o las operaciones que le haya asignado; después llenará un cartón de operaciones con los siguientes datos: número del departamento, número del operario, placas del vehículo, número de la orden de reparación, día y hora en que el operario debe terminar su trabajo y hora de empezado marcada con el reloj fechador. Esta copia de la orden y el cartón de operación serán entregados al operario y deberán permanecer en el parabrisas o asiento delantero del vehículo mientras está en reparación.

Cuando el operario termina su trabajo debe anotar al dorso del cartón de operación las operaciones que ejecutó y solicitar al jefe de taller la revisión o prueba de las mismas; esta persona o el receptor verificarán: primero, que los trabajos descritos por el operario correspondan con los asignados por la torre de control en la orden de reparación, y segundo, que estén bien hechos; y si lo están, darán su visto bueno con su firma en el cartón de operación en el lugar correspondiente; en seguida el operario entregará a la torre de control su cartón de operación y la copia de la orden de la cumplida reparación.

Al recibirlos, el jefe de control calculará los precios respectivos de mano de obra y los pondrá al frente de cada una de las operaciones escritas por el operario en el cartón de operación, así como en el original y copias de la orden de reparación. En seguida, el jefe de control cruzará en su hoja de control las operaciones comunicadas, y mandará hacer las siguientes operaciones con el mismo procedimiento; si ya no hay más, entregará la orden a su ayudante para cerrarla, y después enviarla a la caja.

La colaboración entre jefe del taller y el jefe de control es indispensable, porque permitirá aprovechar al máximo la capacidad del taller y del personal.

Si la reparación ocupa más tiempo del calculado el jefe de taller avisará a la torre de control para que se calcule la nueva hora de entrega y la comunique al receptor; éste se comunicará con el cliente y solicitará su autorización.

Es necesario acostumbrar al operario a que él mismo escriba al dorso del cartón de operación los trabajos ejecutados; de esta manera se sentirá más responsabilizado y en el caso de un reclamo se podrá averiguar fácilmente si hizo o no determinada operación. Por otra parte, como generalmente tiene porcentaje o comisión sobre los trabajos hechos, no le conviene omitir nada, y así el taller tampoco dejará de cobrar ninguna mano de obra.

La aplicación del sencillo sistema de control delinea claramente la responsabilidad de cada uno y establece una cadena, al estar cada uno detrás y delante de la actividad de los demás.

Generalmente en la torre de control se necesitan dos personas, el jefe de control quien es el responsable de la entrega del vehículo a la hora ofrecida y el ayudante del jefe de control, quien carga los repuestos en las órdenes de reparación, cierra las órdenes, lleva el archivo de clientes, maneja el sistema recordatorio, entre otras cosas.

“En la organización general de un taller, el encargado de la torre de control tiene un puesto de mucha importancia; de su habilidad en la distribución del trabajo dependerá en gran parte el volumen de mano de obra que se puede aceptar y producir; la eficiencia del taller estará bajo su vigilancia; los porcentajes correctos de los operarios se derivarán de su acertada distribución y será factor en la utilidad o pérdida de la operación del taller.” (1:120)

1.2.7 Cálculo de precios de mano de obra

“Se puede estimar cuatro factores principales en el cálculo de precios de mano de obra:

- El costo hora en razón de los gastos generales
- El tiempo necesario para la reparación (está determinado por tablas de tiempo)
- El pago del operario
- La utilidad

Estos factores están íntimamente ligados; por consiguiente, todos deben ser tomados en cuenta.

El gerente de servicio capaz debe conocer los precios de la competencia; sin embargo, el conocimiento de sus gastos generales, pago al personal productivo, calidad del servicio en general; serán las bases fundamentales para el cálculo de sus propios precios de mano de obra.

Todo taller de servicio bien organizado debe establecer una lista básica de precios de mano de obra. El uso de las tablas de tiempo (los fabricantes las proporcionan periódicamente, pues los mecanismos cambian o están diseñados en forma distinta) es fundamental para estos estudios. Si el mecánico emplea menor tiempo del estipulado, de todas maneras se cobrará al cliente el precio establecido; pero si se tarda más, no será motivo para aumentar el precio de mano de obra.

Al utilizar correctamente las tablas de tiempo, se establece una base firme, la cual proporcionará excelentes resultados y evitará problemas en el pago a los

técnicos. Al cobrar al cliente sobre una base de tiempo empleado y tabulado, tendrá más confianza en la empresa y comprenderá mejor los precios.” (1:124)

1.2.8 Personal de taller de servicio

“El volumen de trabajo en cada taller será el factor determinante para asignar las personas necesarias, esto quiere decir que el personal administrativo debe aumentar proporcionalmente al volumen de mano de obra que el mismo taller produce.

Las condiciones particulares de cada taller y la competencia del personal serán definitivas para decidir su número, procurando siempre evitar tener demasiado, con objeto de no aumentar los gastos generales.” (1:135)

“La calidad del personal, su capacidad, su rendimiento, su aspecto, su moral, serán el resultado de la organización, de las condiciones físicas para desarrollar el trabajo, del conocimiento de los jefes en los problemas humanos y de una política firme de la empresa.

El reglamento interno de trabajo debe ser objeto de cuidadoso estudio para establecer las medidas de orden y disciplina necesarias. Así como las condiciones físicas tienen por objeto facilitar y hacer más agradable el trabajo, las condiciones morales y facilidades de capacitación tienden a elevar al personal haciéndolo más digno y capacitado.

Un buen gerente de servicio debe procurar la capacitación de su personal y formar elementos disponibles para casos de emergencia o cuando las necesidades del trabajo lo requieran. El desarrollo del individuo exige cuidado en el aspecto económico y moral, y es mucho más importante este último.

La preparación psicológica y moral del personal impresionan de manera definitiva. La satisfacción del cliente depende en gran parte de la actitud del empleado; podría decirse que el cliente refleja las maneras del empleado a quien trata. Si nota desatención, indiferencia, descuido, falta de aprecio a sus observaciones, empieza a retraerse y disgustarse.

Un gerente de servicio debe conocer aquello que disgusta a los clientes y establecer las debidas relaciones entre los empleados de los distintos departamentos para obtener una colaboración general en beneficio del cliente y de la empresa. Esta política evitará que unos a otros se echen la culpa, al tratar de esquivar responsabilidades en presencia del cliente, y dar un pobre aspecto de control interno.

La lealtad sincera del personal hacia la negociación manifestada en el trato con los clientes, en el cuidado del equipo, en la limpieza general, en la colaboración entre los mismos empleados, es algo de gran valor para el mismo taller. Esta lealtad surge de las buenas relaciones entre la gerencia y el personal. Puede ser creada mediante la capacitación constante, sistemática, diaria, pues mientras el empleado no sepa hasta qué punto su comportamiento y lealtad hacia el taller afectan la reputación del mismo, no adoptará la actitud positiva correcta y necesaria.

La posición enérgica y a la vez amistosa del jefe del taller o gerente de servicio debe procurar la confianza entre su personal y él mismo. Reconocer cuando hacen un buen trabajo, ayudarlos en la resolución de sus problemas, oír sus sugerencias, conocer sus necesidades y aspiraciones, hará mucho más fácil y más agradable el desempeño de su labor.” (1:140)

1.2.9 La entrega del vehículo

Los requerimientos del cliente se deben completar con exactitud y en el tiempo prometido, a través de la cooperación del supervisor de técnicos y del técnico respectivo.

El técnico debe llenar los tiempos de principio a fin de la orden de trabajo, de tal manera que pueda determinar la eficiencia de producción. El técnico también debe indicar en la orden la descripción exacta del trabajo que finaliza y el supervisor de técnicos debe llenar los resultados de su inspección final. Luego que la orden de trabajo se llena, debe colocarse en la casilla de cierre ubicada en tablero de control del proceso.

Es importante la cuidadosa inspección de la unidad antes de ser entregada al cliente; el vehículo se entregará limpio. En reparaciones mayores se entregará lavado, y en las más grandes quizá convenga regalar un pulido o encerado.

Se debe comprobar que todos los ítems del servicio requeridos por el cliente se han completado, para asegurar que el vehículo va a ser entregado al cliente a tiempo. El asesor de servicio que recibió el vehículo, es el encargado de verificar que todos los trabajos requeridos se hayan llevado a cabo antes que se facture.

“Al entregar la unidad al cliente se devolverán al cliente todos los repuestos usados, limpios y en una bolsa de papel. El vehículo será entregado por el mismo asesor, quien dará al cliente una ligera explicación, en términos a su alcance, sobre las reparaciones efectuadas, las piezas cambiadas, importe de la reparación y beneficios derivados de la misma.” (1:178)

1.3 Elementos

1.3.1 Capital

El capital es un factor constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que conjuntamente con el trabajo y bienes intermedios, es de suma importancia para que la empresa mantenga su estructura de negocio en marcha y razonables índices de liquidez y solvencia, para cubrir obligaciones.

1.3.2 Elemento humano

El elemento humano se presenta como el elemento potencial que necesita de una información específica sobre las tareas que debe ejecutar, y su grado de capacidad así como el porcentaje de deficiencias por eliminar.

La fiabilidad del factor humano sirve de elemento de concepción de los demás integrantes del sistema empresarial y dentro de estos la eficacia del subsistema de seguridad. Ello obliga a la reducción del error en su conjunto.

1.3.3 Estructura organizacional

Generalmente el sistema de organización utilizado por las empresas comercializadoras de vehículos en Guatemala es el de organización lineal y se le conoce como aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmiten en una sola línea para cada persona o grupo. Tiene representación por medio de la Junta Directiva o Consejo de Administración, el cual es el órgano superior de dirección y administración de la sociedad.

CAPÍTULO II

AUDITORÍA INTERNA

2.1 Definición

“La Auditoría Interna es una de las funciones más sobresalientes dentro del ambiente y estructura de control interno de las organización empresariales o públicas, de ahí que su significado dentro del contexto de la organización, también es de mucha importancia para la gerencia como ayuda lógica en el descargo de sus responsabilidades.”(5:25)

2.2 Enfoque tradicional de la auditoría interna

El Auditor Interno, hasta hace no muchos años, se le consideraba un elemento operativo a tal punto que era aquel que aprobaba transacciones, ponía el visto bueno en los asientos contables liquidaciones, entre otros; por lo que se convertía en un hombre poderoso ya que nada se hacía sin su aprobación. Posiblemente el enfoque o concepción descrita obedezca a un criterio gerencial bastante generalizado en el medio latino.

2.3 Enfoque moderno de la auditoría interna

“En el sector privado surgen nuevos criterios gerenciales, se amplían negocios, que unido a la concepción moderna de la Auditoría Interna, permiten que, la intervención del auditor interno, se encamine hacia mejores logros, porque está en mejor posición de aportar promoviendo verdaderos cambios dentro de los sistemas operativos de la organización.”(5:29)

“Actualmente, la Auditoría Interna es considerada como una función de ayuda y asesoramiento a la gerencia, por eso es necesario que ubicación, para darle mayor independencia, sea al más alto nivel, asunto que permite además, que su acción baya a todos los niveles de la organización, lo cual involucra, no sólo las operaciones financieras, sino las políticas, sistema, procedimientos, planes, programas, etcétera, volviéndose una acción con enfoque global.”(5:30)

2.4 Autoridad y responsabilidad

A este aspecto hay que mirarlo desde dos puntos de vista:

- Desde el punto de vista de Unidad o Departamento de Auditoría Interna. Acá el auditor interno jefe tiene la autoridad suficiente no solo para ordenar trabajos, controla su personal y administrar en sí las operaciones de su departamento, sino además, controlar los resultados que se obtengan de su gestión.
- Desde el punto de vista de la organización y sus operaciones. “En este caso, el auditor interno no tiene ninguna autoridad para tomar decisiones ni ordenar acciones sobre el personal de la organización. En cuanto a la responsabilidad, se refiere a buscar la evidencia necesaria que respalde su trabajo más no de preparar registros ni otras acciones que no sean las propias de la función de auditoría interna.”(5:31)

2.5 Normativas Internacionales de Auditoría

La adopción de las Normas Internacionales de Auditoría (NIAS) en Guatemala, fue publicada en el Diario de Centro América en diciembre de 2007 y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Atestiguamiento (IAASB) y bajo la responsabilidad de la Federación Internacional de Contadores (IFAC)

2.5.1 Norma Internacional de Auditoría 230. Documentación de auditoría

“Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de preparar la documentación de auditoría correspondiente a una auditoría de estados financieros.”(6:188)

La documentación de auditoría que cumpla los requerimientos de esta NIA y los requerimientos específicos de documentación de otras NIA aplicables proporciona:

- Evidencia de las bases del auditor para llegar a una conclusión sobre el cumplimiento de los objetivos globales del auditor y
- Evidencia de que la auditoría se planificó y ejecutó de conformidad con las NIA y los requerimientos legales o reglamentarios aplicables.

La documentación de auditoría es útil para algunos propósitos adicionales, como son los siguientes:

- facilitar al equipo del encargo la planificación y ejecución de la auditoría.
- Facilitar a los miembros del equipo del encargo responsables de la supervisión la dirección y supervisión del trabajo de auditoría, y el cumplimiento de sus responsabilidades de revisión de conformidad con la NIA 220.2
- Permitir al equipo del encargo rendir cuentas de su trabajo.
- Mantener un archivo de cuestiones significativas para auditorías futuras.
- Realizar revisiones de control de calidad e inspecciones de conformidad con la NICC 1 o con los requerimientos nacionales que sean al menos igual de exigentes.
- Realizar inspecciones externas de conformidad con los requerimientos legales, reglamentarios u otros que sean aplicables.

Documentación de auditoría, es el registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor.

El archivo de auditoría es una o más carpetas u otros medios de almacenamiento de datos, físicos o electrónicos, que contienen los registros que conforman la documentación de auditoría correspondiente a un encargo específico.

2.5.2 Norma Internacional de Auditoría 315. Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.

“Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido el control interno de la entidad.”(6:334)

“El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.”(6:334)

A efectos de las NIA, los siguientes términos tienen los significados que figuran a continuación:

- Afirmaciones: manifestaciones de la dirección, explícitas o no, incluidas en los estados financieros y tenidas en cuenta por el auditor al considerar los distintos tipos de incorrecciones que pueden existir.

- Riesgo de negocio: riesgo derivado de condiciones, hechos, circunstancias, acciones u omisiones significativos que podrían afectar negativamente a la capacidad de la entidad para conseguir sus objetivos y ejecutar sus estrategias o derivado del establecimiento de objetivos y estrategias inadecuados.
- Control interno: el proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

2.5.3 Norma Internacional de Auditoría 330. Respuestas del auditor a los riesgos valorados

“Esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) trata de la responsabilidad que tiene el auditor, en una auditoría de estados financieros, de diseñar e implementar respuestas a los riesgos de incorrección material identificados y valorados por el auditor de conformidad con la NIA 315.

El objetivo del auditor es obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada con respecto a los riesgos valorados de incorrección material mediante el diseño e implementación de respuestas adecuadas a dichos riesgos.”(6:404)

A efectos de las NIA, los siguientes términos tienen los significados que figuran a continuación:

- Procedimiento sustantivo: procedimiento de auditoría diseñado para detectar incorrecciones materiales en las afirmaciones.

Los procedimientos sustantivos comprenden:

- pruebas de detalle (de tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar); y
 - procedimientos analíticos sustantivos.
- Prueba de controles: procedimiento de auditoría diseñado para evaluar la eficacia operativa de los controles en la prevención o en la detección y corrección de incorrecciones materiales en las afirmaciones.

2.6 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

“Las normas se orientan a servir a toda la profesión de Auditoría Interna, señalando el criterio a través de los cuales se evalúan y miden las actividades de un departamento de Auditoría Interna. En definitiva, las normas pretenden divulgar y uniformar el cómo debería llevarse a la práctica la actividad de auditoría interna. Lógicamente, que el avance de la profesión y el desarrollo continuo de los negocios, requerirán de una actualización periódica de estas normas si se quiere mantener una metodología, criterios uniformes de trabajo y un desarrollo continuo de la profesión.

Por otro lado, es necesario que todos los auditores internos observen estas normas con el fin de desarrollar y conducir a la profesión hacia un nivel más elevado que permita que, tanto en el sector privado como en los gobiernos de los países de América Latina, dispongamos de auditores internos profesionales idóneos, capaces de asesorar y reorientar las acciones de este clima de incertidumbre económica, donde la pobreza es el pan de cada día, agravada por la falta de atención a los requerimientos básicos de la población, bajo una nube negra denominada Deuda Externa, que tiene como aliados a la impunidad y la corrupción generaliza.

Las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, promulgadas por el Instituto de auditores Internos de los Estados Unidos de América (IIA), han servido de base para que otros países latinoamericanos, elaboren sus propias normas aplicables en sus países. Sin embargo, a partir del año 2002, el IIA, ha promulgado una versión de estas Normas.”(5:34)

Las normas están conformadas por:

- Normas sobre atributos, que se refiere a las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna.
- Normas sobre desempeño, que describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad con los cuales pueden evaluarse el desempeño de estos servicios.
- Normas de implantación, estas han sido establecidas para aseguramiento y actividades de consultoría, es decir, que se aplica a determinados tipos de trabajo.

2.7 El Departamento de auditoría interna

2.7.1 Definición

“El departamento de auditoría interna, constituye el mejor elemento que garantiza la funcionalidad y permanencia de un ambiente y estructura de control interno sólido en todos los niveles, para ayudar a la protección y uso adecuado de los recursos disponibles.”(5:53)

También actúa como asesor gerencial en todos los campos de la organización a la que pertenece, basado en los exámenes que realiza para determinar la eficiencia, efectividad y economía con que los entes privados realizan la ejecución, control e información de sus actividades, y, como producto de lo cual,

proporciona recomendaciones para la actualización y mejoramiento de la organización y los sistemas en funcionamiento.

“Los miembros de un departamento de auditoría interna, deben ser independientes de todo proceso de la organización, por lo que no deben aprobar operaciones, ni llevar registro de la ejecución de las mismas, ni del presupuesto. Tampoco deben realizar control previos; su actuación es posterior en cualquier etapa de la operación, como una acción preventiva que ayude a detectar y controlar los riesgos existentes, para evitar pérdida, deterioro o corrupción.”(5:53)

2.7.2 Importancia del departamento de auditoría interna

El departamento de auditoría interna es de mucha importancia en el contexto organizacional, porque promueve la unión de esfuerzos, recursos y necesidades, para el uso óptimo de sus recursos que, cada administración, tiene la responsabilidad de manejar para el éxito de los objetivos planificados.

2.7.3 Objetivos de la auditoría interna

Un departamento de auditoría interna dentro de cualquier organización persigue los siguientes objetivos que deben ser cumplidos en el proceso de planificación, ejecución, control y comunicación de los resultados de su trabajo:

- Apoyar en la función directiva a los ejecutivos de la organización, así como al contante mejoramiento de su administración para el logro de los objetivos en el marco de las políticas establecidas.

- Promover en todos los niveles un proceso transparente y efectivo de rendición de cuentas, sobre el uso de los recursos disponibles, identificando los riesgos y agregando valor a las operaciones.
- Evaluar la eficacia de la organización, planificación, ejecución, dirección y control, así como la eficiencia de los sistemas administrativos y financieros utilizados para la ejecución de las operaciones.
- Evaluar si los resultados obtenidos, corresponden a lo planificado y presupuestado dentro del marco legal y los objetivos sectoriales y nacionales, y la existencia de parámetros o guías que permitan medir la eficiencia de la administración.
- Promover la observancia de la legislación, las normas y políticas a las que esté sujeta la organización, así como el cumplimiento de sus objetivos, metas y presupuestos aprobados.

2.7.4 El riesgo en el nuevo enfoque de auditoría interna

“A través del tiempo los problemas de control interno en las empresas, ha centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables en implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el control interno es fundamental para que una empresa logre alcanzar a través de una evaluación de su misión y visión el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos y evaluar el grado de cumplimiento.”(4:127)

2.7.5 El rol del auditor interno

Al hablar del rol del auditor interno se deduce que en las organizaciones ya existe determinada cultura administrativa, mediante la cual sus integrantes tienen claramente entendido lo que es el proceso de control, la importancia y el beneficio de un buen sistema de control, así como de su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento del proceso respectivo.

Esto implica que la administración debió haber adoptado un modelo de control, adecuado a las características de la organización, el cual se determinó por medio de una amplia difusión y un programa de capacitación para todos los involucrados en el proceso de control, a fin de propiciar un cambio en la manera de pensar o actuar del personal, haciéndoles asumir el papel de propietarios del control interno.

2.7.6 Cambios de paradigmas en auditoría interna

“Para la auditoría interna se ha tenido que cambiar algunos paradigmas sobre los cuales se sustentaba el enfoque y ejecución de la auditoría interna hasta hace unos pocos años, siendo uno de los principales cambios el de modificar el enfoque de AI basada en los controles por el enfoque de auditoría basada en el riesgo. Este cambio ha implicado a la vez una modificación de fondo en la actitud mental del auditor y en los requerimientos técnicos y de competencias que debe tener para responder satisfactoriamente a los nuevos retos.” (4:132)

CAPÍTULO III

CONTROL INTERNO - INFORME COSO

3.1 Antecedentes y origen

El control interno tuvo desarrollo en Europa en los años 747 y 814 cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Más adelante, en el año 1319, Felipe V da a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Thomas Watson, decía que el control interno es aplicable a la cultura empresarial y por lo tanto a la cultura del control firmemente que cualquier organización para sobrevivir y tener éxito debe tener un sólido conjunto de creencias sobre las cuales basa todas sus acciones y actitudes.

3.2 Definiciones y objetivos

3.2.1 Control interno

“Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporando en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.” (2:25)

Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el control interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

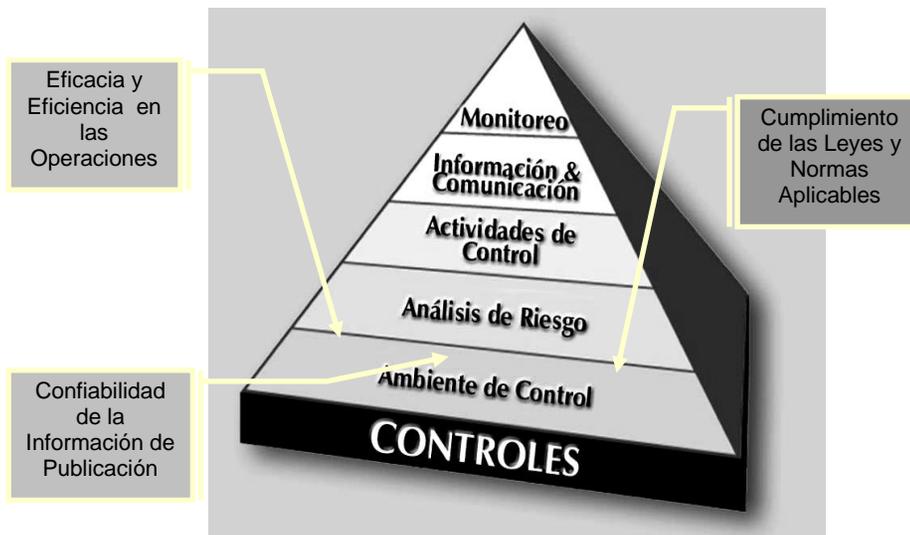
- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del control interno: la primera enfatiza respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atiende fundamentalmente a sus objetivos.

Figura 1 Componentes coso



Fuente: Organización latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEF)

3.2.1.1 Relación entre objetivos y componentes

- Existe una relación directa entre ambos.
- Los Objetivos es lo que la entidad se esfuerza por conseguir.
- Los Componentes constituyen el “combustible” que se necesita para alcanzar los Objetivos.

3.2.1.2 Eficacia y eficiencia en las operaciones

- Eficacia: capacidad de alcanzar las metas y/o resultados propuestos.
- Eficiencia: capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

3.2.1.3 Confiabilidad de la información financiera

Elaboración y publicación de Estados Contables confiables, estados contables intermedios y toda otra información que deba ser publicada. Abarca también la información de gestión de uso interno.

3.2.1.4 Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

Cumplimiento de aquellas leyes y normas a las cuales está sujeta la organización. De esta forma logra evitar:

- Efectos perjudiciales para su reputación.
- Contingencias.
- Otros eventos de pérdidas y demás consecuencias negativas.

3.2.2 Riesgo y su clasificación

Es la probabilidad de que ocurra un hecho el cual puede tener efectos negativos en la organización dándose por accidente o mal intencionalmente.

La medición de los mismos es difícil y se requiere de mucho cuidado y paciencia para identificarlos.

Desde el punto de vista de la auditoría, los riesgos pueden clasificarse en:

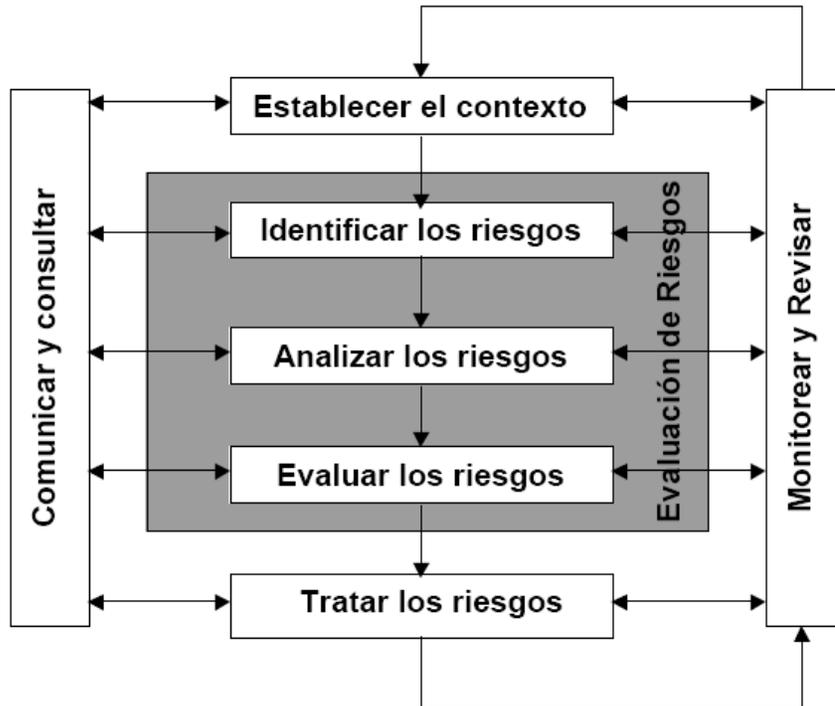
- Riesgo inherente: es el riesgo propio de las transacciones. Su existencia está fuera del control interno que tengan las organizaciones.
- Riesgo de detección: es cuando los auditores no detectan los errores que puedan ocurrir en el presente.
- Riesgo de Control: puede darse por la falta y poca importancia que se le da al sistema de control interno de las organizaciones

3.2.3 Gestión de riesgo

Es una metodología consistente en:

- IDENTIFICAR todos los riesgos estratégicamente relevantes
- ANALIZAR cada uno en función de su impacto y probabilidad de ocurrencia (Score de Riesgo)
- EVALUAR la efectividad de controles existentes y potenciales para mitigar su impacto
- DECIDIR el tratamiento de los riesgos residuales, que son los riesgos remanentes que existen después de que se hayan tomado las medidas de seguridad.

Figura 2 Metodología de gestión de riesgos



Fuente: Organización latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores

3.3 Comparativos de modelos de sistemas de control interno

Dentro de los modelos más conocidos en el ámbito internacional tenemos el COCO y el CADBURY, COBIT, COSO I y COSO II ERM.

3.3.1 COCO (CANADA)

El Modelo COCO creado en Noviembre de 1995, es producto de una revisión del Comité de Criterios de Control de Canadá sobre el reporte COSO y cuyo propósito fue hacer el planteamiento de un modelo más fácil y comprensible, ante las dificultades que en la aplicación del COSO enfrentaron inicialmente algunas empresas.

El cambio importante que plantea el Modelo Canadiense consiste que en lugar de conceptualizar al proceso de control como una pirámide de componentes y elementos interrelacionados, proporciona un marco de referencia a través de veinte criterios generales, que el personal en toda la organización puede usar para diseñar, desarrollar, modificar o evaluar el control.

Se enfoca a toda la organización, sólo contempla políticas, estructuras y procedimientos organizativos. Incluye aquellos elementos de una organización como son (recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura y metas) que tomadas en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos, efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes internos o externos, cumplimiento con las leyes y reglamentos aplicables, así como con las políticas internas.

Los objetivos organizacionales en cuanto a efectividad y eficiencia de las operaciones que relaciona el COCO son: servicio al cliente, obtención de beneficios, cumplimiento de obligaciones sociales, seguridad de que los riesgos son debidamente identificados y administrados, salvaguarda y uso eficiente de los recursos.

En cuanto a la confiabilidad de los reportes internos y externos, relaciona mantenimiento de registros contables adecuados, confiabilidad de la información utilizada, información publicada para terceros interesados.

Y al cumplimiento con la normatividad y políticas internas aplicables, aseguramiento de que las actividades de la organización se conducen en total concordancia con el marco legal y con las políticas internas.

3.3.2 CADBURY COMMITTEE (REINO UNIDO)

Creado en Gran Bretaña en el año 1992, desarrollado por el Comité Cadbury (UK Cadbury Committee), el cual le da importancia al control de gestión financiera, control interno contable, a partir de estándares internacionales y su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto financiero y de cualquier tipo.

Sus objetivos están orientados a proporcionar una razonable seguridad de efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información y reportes financieros, cumplimiento con leyes y reglamentos.

Los elementos clave de este modelo son en esencia similares al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes, con un mayor énfasis respecto a riesgos y a la limitación en la responsabilidad de los reportes de control a la confiabilidad de los estados financieros.

3.3.3 COBIT (AUSTRALIA)

El COBIT es utilizado para controlar las tecnologías de información de una compañía, ya que con este modelo se controlan los fraudes y errores que se puedan cometer con los sistemas de información, es comúnmente utilizado por los auditores y por la gerencia ya que con este modelo se conoce la empresa en todas sus áreas y está muy ligada con la misión y la visión de la organización.

Apoya a la organización al proveer un marco que asegura que la tecnología de información esté alineada con la misión y visión, capacite y maximice los beneficios.

Dentro de sus componentes encontramos planeación y organización, adquisición e implantación, prestación de servicios y soporte de seguimiento.

3.3.4 COSO I

El control interno está diseñado para proveer seguridad razonable de que los objetivos generales de entidad son alcanzados. Por ello la existencia de objetivos claros es un requisito para un proceso efectivo de control interno. El entorno de control es la base para el sistema de control interno en su conjunto. Da la disciplina y la estructura, además de un clima que influye en la calidad del control interno en su conjunto. Tiene una influencia general en la manera en que las actividades de control son diseñadas. Al haber establecido objetivos claros y un entorno de control efectivo, una evaluación de los riesgos que enfrenta la entidad en la búsqueda de su misión y sus objetivos determina una base para desarrollar una apropiada respuesta al riesgo.

Así mismo, la mejor manera de mitigar el riesgo es a través de actividades de control interno. Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas. Por otra, las acciones correctivas son necesarias para complementar las actividades de control interno con la intención de lograr los objetivos. Las actividades de control y las acciones correctivas deben proveer valor por dinero. Su costo no debe exceder el beneficio que de ellas resulte (costo efectividad). Información y comunicación efectivas son vitales para que una entidad conduzca y controle sus operaciones. La gerencia de una entidad requiere comunicación relevante, confiable, correcta y oportuna relacionada con los eventos internos, así como los externos. Además, la información es necesaria en toda la entidad para que ésta logre sus objetivos.

3.3.5 COSO II o COSO ERM (USA)

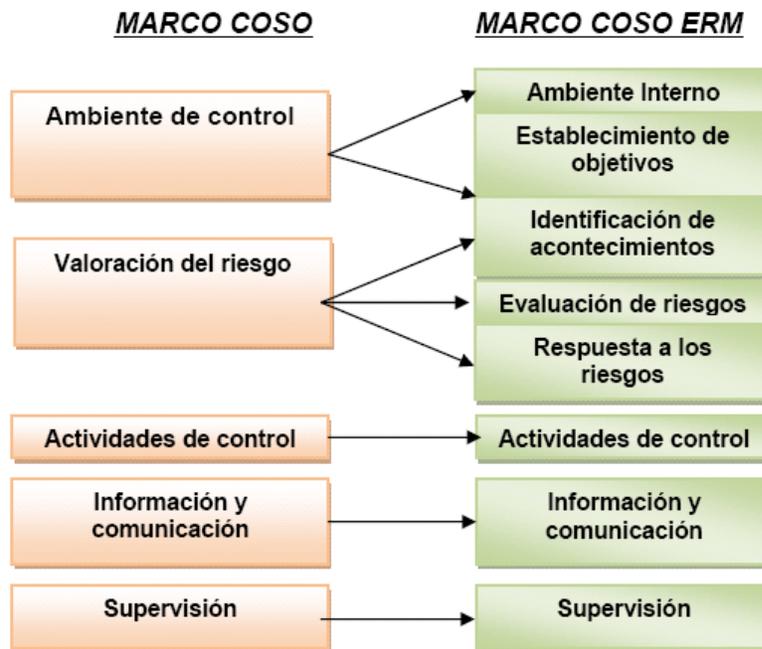
“El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración del riesgo empresarial denominado E.R.M. (sigla del inglés Enterprise Risk Management) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una organización, sin que se entienda como reemplazo a la estructura conceptual integrada del COSO I, sino que incorpora estas formalidades de metodología en la forma que las empresas puedan implementar la necesidad de administrar los riesgos para satisfacer las necesidades de control interno como para moverse hacia un proceso más estructurado de la gestión de riesgos.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos, cuya definición formulada por el COSO II “es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la puedan afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en la relación del logro de sus objetivos”.(3:12)

“Es una herramienta útil para las personas que pretenden aplicar técnicas de gestión de riesgos corporativos, pero en ningún caso obliga a utilizarse obligatoriamente para determinar la eficiencia en las operaciones.” (7:335)

Con el fin de lograr una adecuada prevención, detección y mitigación a dichos riesgos, el ERM determinó 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran cómo la Alta Gerencia opera un negocio, y cómo están integrados dentro del proceso administrativo en general de la siguiente manera:

FIGURA 3. Componentes COSO VS. COSO ERM



Fuente: Organización latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEF)

3.4 Componentes

El control interno es global; sin embargo, sus elementos son identificables y se relacionan con los siguientes aspectos:

3.4.1 Ambiente de control

Este es el fundamento para todos los demás componentes del COSO ERM, influye en la conciencia de los empleados sobre el riesgo y es de vital

importancia, ya que está relacionado con el fracaso o el éxito de una compañía en cuanto a la manera de cómo se implementa la gestión de riesgo corporativo y en su funcionamiento continuo.

El ambiente interno es el impacto que tiene sobre la organización en cuanto al personal de la compañía pues son quienes reciben y manejan los riesgos, también se evalúa el nivel de integración de la filosofía de la cultura de la organización y las herramientas para incentivar una cultura de integridad y valores éticos.

Se compone de los siguientes elementos: filosofía de la gestión de riesgos, cultura de riesgo, consejo de administración, Integridad y valores éticos, compromiso de competencia, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, políticas prácticas en materia de recurso humano.

“Según el informe COSO ERM, la filosofía de la gestión de riesgos queda reflejada prácticamente en todo el quehacer de la dirección al gestionar la entidad y se plasma en las declaraciones sobre políticas, las comunicaciones verbales y escritas y la toma de decisiones. “ (8:10)

La dirección se reconoce responsable de los riesgos y de ella emana la filosofía y estilo gerencial e integra y promueve el COSO ERM.

La filosofía de gestión de riesgos evidencia puntos como cultura organizacional, respeto e integridad frente a los empleados por parte de la gerencia, acuerdos con sus empleados, trato a clientes y proveedores, la incidencia de violaciones a leyes y reglamentos, prudencia financiera, calidad de los productos y servicios ofrecidos, respuesta a la crisis, imagen pública, y obtiene como resultados la

aceptación responsable del riesgo, mejoras en los resultados, liderazgo superior, apoyo a la administración.

“La organización fomenta la cultura de valores éticos e integridad, como lo sugiere el Informe COSO ERM, mediante una declaración de valores fundamentales que establece los principios y prioridades de la entidad y un código de conducta. Este código proporciona una conexión entre la misión, visión, políticas y procedimientos operativos.” (8:14)

3.4.2 Establecimiento de objetivos

Cada organización según su objeto social establece diferentes objetivos estratégicos en busca de cumplir su misión institucional y es donde se debe entrar a evaluar dichos riesgos con el fin de determinar las implicaciones que tienen en el desarrollo de los procesos.

El establecimiento de los objetivos está relacionado con la misión y la visión establecida de una entidad y los objetivos estratégicos, así como la aceptación y tolerancia del riesgo.

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

Se compone de los siguientes elementos: objetivos estratégicos, objetivos relacionados, objetivos seleccionados, riesgo aceptado, tolerancia del riesgo.

Los objetivos estratégicos identifican los riesgos asociados y considera sus implicaciones, relaciona metas las cuales interactúan con la misión y la visión de la organización.

Los objetivos relacionados están vinculados y se integran con otros objetivos más específicos, que a su vez repercuten en la organización hasta llegar a establecerse como sub-objetivos.

“Según el informe COSO ERM se encuentran otros objetivos relacionados y se clasifican en cuatro categorías:

- Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dar apoyo.
- Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Estos objetivos podemos decir que están dirigidos a necesidades diferentes de la organización, lo cual conlleva a que la responsabilidad sea de diferente personal de la compañía.” (8:19)

“El informe COSO ERM determina que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución.” (8:11)

Aparecen los términos riesgo aceptado y tolerancia del riesgo. El riesgo aceptado se puede expresar en términos cualitativos o cuantitativos, algunas organizaciones expresan el riesgo aceptado en términos de un mapa de riesgos y en algunas otras avanzadas pueden expresar el riesgo aceptado al emplear medidas relativas al mercado o de capital de riesgo. La determinación de la tolerancia al riesgo la podemos definir como los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos.

“Operar dentro de la tolerancia al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo aceptado, que a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.” (8:26)

3.4.3 Identificación de eventos

La compañía y en especial la administración debe identificar los eventos de mayor impacto, los cuales de suceder, afectarán a la organización ya sea positivamente o al contrario se pueden convertir en amenazas a la capacidad para implementar la estrategia y búsqueda del logro de los objetivos.

Dentro de este componente encontramos los siguientes elementos: acontecimientos, factores de influencia estratégica y de objetivos, metodologías y técnicas, acontecimientos interdependientes, categorías de acontecimientos, riesgos y oportunidades.

“En la identificación de eventos relacionados con un objetivo específico, se relacionan los eventos posibles y su impacto en el objetivo, la tolerancia de riesgo asociada y la unidad de medición.” (8:29)

Las técnicas que existen son inventario de eventos, talleres de trabajo, entrevistas, cuestionarios y encuestas, análisis del flujo de procesos.

En el proceso de identificación de los eventos encontramos internos y externos, los internos están relacionados con la infraestructura, el personal, los procesos y la estrategia mientras que los riesgos externos abarcan factores económicos, sociales, políticos, ambientales y tecnológicos. Estas técnicas deben basarse tanto en el pasado como en el futuro.

3.4.4 Evaluación de riesgos

Los riesgos de la organización debe analizarse, depende de su impacto en la consecución del logro de los objetivos, la administración debe diseñar y determinar cómo se van a gestionar.

Este componente cuenta con los siguientes elementos: riesgo inherente y residual, probabilidad de impacto, fuentes de datos, técnicas de evaluación, correlación entre acontecimientos.

“La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque, riesgo inherente y riesgo residual.” (8:45)

Los riesgos se clasifican en riesgo inherente, es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad e impacto y el riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos, puede reducir la probabilidad de ocurrencia de un posible evento, su impacto o ambos conceptos a la vez.

Existen metodologías y técnicas cualitativas y cuantitativas, la administración las utiliza depende los casos que analice el riesgo, la técnica cualitativa cuando los riesgos no se presentan a la cuantificación y la cuantitativa complementa la cualitativa de igual manera aporta más precisión y se usan en actividades más complejas.

La estimación de la probabilidad y del impacto se mide con una escala ya sea sobre la base del efecto inherente o residual, se pueden establecer cuatro tipos generales de medida: nominal, ordinal, intervalo y de ratios (razón).

3.4.5 Respuesta a los riesgos

“Se compone de los siguientes elementos: evaluación de posibles respuestas, selección de respuestas, perspectiva de cartera.

Para que una organización funcione adecuadamente se debe tener claridad que en todas las compañías existe el riesgo. Los términos que a continuación se relacionan hacen parte del manejo del riesgo.

- Evitar: es el paso que se debe tomar en las acciones a realizar, de tal modo que se puedan discontinuar las actividades que generan riesgo de manera frecuente en la compañía, bien sea por parte del personal o por parte de la competencia.
- Reducir: tomar la acción en la que se evitó el riesgo, de tal manera que para reducir este impacto la probabilidad de ocurrencia del riesgo sea aún mucho menor.
- Compartir: analizar las acciones para reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia.
- Aceptar: después de haber hecho el proceso de conocer los riesgos a los que se está expuesto se procede a aceptar en donde se está fallando y de qué manera se puede solucionar este inconveniente.” (8:69)

3.4.6 Actividades de control

Son políticas y procedimientos que se llevan a cabo en una organización con el fin de asegurar que se cumpla con la respuesta de la dirección de riesgos ya detectadas.

Contiene los siguientes elementos: integración de la respuesta al riesgo, tipos de actividades de control, políticas y procedimientos, controles de los sistemas de información, controles específicos de la entidad.

“Posteriormente se comienzan a identificar las actividades de control necesarias para ayudar a que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo adecuada y oportunamente, las actividades de control son utilizadas para dar una posible solución a los riesgos a los que se enfrenta una organización mediante una serie de actividades que se establecen y se estudian con anterioridad en pro del desarrollo de la organización.” (8:79)

Son realizadas por la gerencia y demás personal de la organización, con el fin de cumplir las actividades asignadas, se expresan en políticas, sistemas y procedimientos.

Existen actividades preventivas, detectivas y correctivas, las cuales contienen aspectos como: aprobaciones, autorizaciones, conciliaciones, segregación de funciones, indicadores de desempeño, verificaciones entre otras.

Para los controles se sigue un proceso parecido a los riesgos en cuanto a su estudio. Esto es:

- Analizar el control y
- Evaluar el control

Cuadro 1. Controles Operacionales

Según su cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicos o Directos 	Determinar el alcance del control.
Su diseño	<ul style="list-style-type: none"> • Preventivos • Detectivos • Correctivos 	Cuál es su objetivo con respecto al riesgo, cómo actúa cuándo ocurre el riesgo
Su implementación	<ul style="list-style-type: none"> • Manuales • Automatizados • Combinados 	Se utiliza o no el computador
Su ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Discretos (muestreo) • De aplicación continua 	Se aplica para todos los entes susceptibles de ser controlados, por ejemplo, un control para todas las facturas o un control solo para cheques de una determinada cuantía
Su frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> • Discrecional • Periódicos • Continuos • Esporádicos 	Cada cuánto se efectúa el control.
El impacto en el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidad • Consecuencia • Doble impacto 	El control mitiga la probabilidad, la materialidad o ambos.
Su propósito	<ul style="list-style-type: none"> • De población (Número de ítems) • De exactitud (valores ítems) 	Sirve para integridad o está diseñado para controlar valores.

FUENTE: Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales: análisis coso I y coso II. Rodrigo Estupiñán. (2006)

3.4.7 Información y comunicación

La información es un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado ente o fenómeno y la comunicación es un fenómeno natural en todo el universo, relevante por el hecho de que está aporta a su receptor un paquete de energía compatible con su sistema de transacción de cargas, beneficiándole en alguna de sus capacidades.

La información es algo que se necesita para conocer el estado en el que se encuentra la organización, con el fin de controlar cada una de las decisiones que

se vayan a tomar, es indispensable la comunicación entre el personal de los diferentes departamentos de una organización, para conocer la forma de iniciar el trabajo, sin esta herramienta es mucho más difícil competir en el mercado sea cual sea el objeto social de la compañía, porque si no existe un lazo entre personal y gerente o administrador es poco factible que la compañía pueda prosperar.

“Para que la información sea un medio de control efectivo debe contar con las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad.” (8:91)

“A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtienen o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.” (2:37)

3.4.8 Supervisión

Este componente consta de los siguientes elementos: actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes, comunicación de deficiencias.

La gestión de supervisión debe tener un adecuado manejo en la organización, existen diferentes técnicas de supervisión, como por ejemplo la supervisión permanente y las evaluaciones independientes.

La evaluación independiente es comúnmente conocida por las organizaciones, ya que son originados por cambios de estrategias, claves, procedimientos que se realizan en la compañía, estos cambios se deben centrar en: controles de cambio de sistema, disposición al cambio organizativo, seguridad, calidad de datos, interfaces con los sistemas preexistentes.

La gestión de control por su importancia a las normas de auditoría generalmente aceptadas, debe enmarcarse dentro de un proceso completo que contiene tres grandes etapas: planeación, ejecución y presentación de informes.

- **Planificación:** consiste en decidir previamente los procedimientos que han de emplearse, la extensión que se les dará a las pruebas, la oportunidad para su aplicación y las personas que ejecutarán el trabajo, esto es determinar el enfoque de auditoría a aplicar.
- **Ejecución:** se desarrollan los procedimientos planeados para obtener evidencia válida, suficiente y competente con el fin de sustentar la opinión consignada en los diferentes informes. Todos los elementos de juicio se establecen en papeles de trabajo que constituyen la documentación y evidencian las intervenciones realizadas.
Se obtiene el conocimiento de las actividades, se aplica los métodos acordados, analiza los resultados al hacer una comparación, documenta deficiencias y soluciones del plan, revisa y aplica los resultados.
- **Generación de informes y acciones correctivas:** se realiza el análisis de la evidencia recolectada de tal forma que se pueda obtener una conclusión general y emitir una opinión sobre el objeto de la intervención realizada, ya

sea esta sobre la razonabilidad de los estados financieros, actos de los administradores, la correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y sobre el control interno del cliente.

Durante cada una de las etapas del proceso de Auditoría se debe ejercer una apropiada supervisión. Esta dependerá de la capacidad y experiencia de las personas que participen en los trabajos así como del grado y complejidad de las tareas asignadas. En los papeles de trabajo se debe dejar evidencia de la supervisión ejercida. Las actividades de supervisión se deben ejercer con mayor énfasis en esta etapa de ejecución.

3.5 Limitaciones del COSO ERM

Dentro de las limitaciones esta que el control interno no garantiza que la entidad será exitosa y logrará todos sus objetivos debido a factores como: cambios en políticas o programas del gobierno, competencia, condiciones económicas, malas decisiones, gerentes incompetentes, errores por falta de capacidad para ejecutar las instrucciones, no refleja una adecuada relación costo-beneficio.

3.6 Responsabilidades sobre el control

- “Consejo de Administración: es la instancia responsable de establecer guía, supervisión general y gobernabilidad a la organización.
- Dirección: el Director General es el último responsable y asume la propiedad del sistema de control.
- Comité de Auditoría: evalúa la efectividad del sistema de control.
- Personal: es responsable todo el personal dependiendo de su nivel y ubicación funcional.” (8:180)

“La dirección debe plantearse cómo desplegar este proceso en la organización e involucrarla en él. El tamaño, complejidad, sector, cultura, estilo de gestión y otras características de una entidad afectarán al modo de implantar los conceptos y principios del Marco de la manera más eficaz y eficiente posible.”
(8:107)

Para iniciar con el proceso de diseño y lograr el funcionamiento del Sistema de control interno, se necesita que el grupo de trabajo técnico conozca y haya analizado previamente el marco conceptual del modelo propuesto.

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO DEL TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ, EN UNA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS, APLICANDO METODOLOGÍA COSO ERM (CASO PRÁCTICO)

En el presente capítulo, se encontrará una evaluación del proceso de gestión de riesgos corporativos y la estructura de control interno del taller de servicio automotriz de la empresa llamada Servi Móvil, S.A., el cual se realizó partiendo de la propuesta de servicios por parte de la firma de auditoría NLGP Consultores y de la carta de aceptación de la comercializadora.

Así mismo se evaluó la situación actual de la empresa y se diagnóstico el sistema de control interno, utilizando la herramienta COSO ERM, a través de la aplicación de cuestionarios y diseño de matrices y mapas para la evaluación de riesgos en cada componente descrito en el marco teórico.

Posteriormente, se emite informe de auditoría interna, dando a conocer los resultados de la evaluación y estableciendo el nivel de riesgo por cada elemento de COSO ERM, comunicando los hallazgos respectivos y las recomendaciones de cada deficiencia planteada.

4.1. Carta Convenio de Servicios Profesionales para Servi Móvil, S.A.



NLGP Consultores, S.A.
Blvd. Liberación 8 Calle 0-80 Zona 9
PBX: 2000-5555 Fax: 2000-8888
Guatemala
www.nlpg.com.gt

15 de marzo de 2012

U-1307-28

CONFIDENCIAL

Señor
Gerson Urrutia
Director
Servi Móvil, S.A.
Presente

Estimado señor Urrutia:

Es muy grato para NLGP Consultores, S.A. (NLGP) someter a su consideración nuestra carta convenio de servicios profesionales para efectuar el “co-sourcing” de Auditoría Interna para Servi Móvil, S.A. Nuestra carta convenio ha sido preparada conforme a las especificaciones y necesidades de su empresa.

Esta carta convenio contiene la descripción de los servicios profesionales a ser ofrecidos por NLGP, así como los términos y las condiciones del servicio de “co-sourcing” de auditoría interna.

Objetivos y enfoque del trabajo

Los objetivos de nuestros servicios de “co-sourcing” de auditoría interna es asistir al Comité de Auditoría en evaluar y probar la efectividad de los controles internos establecidos por la administración para reducir los riesgos de la posible ocurrencia de errores e irregularidades significativas que atenten contra los objetivos del negocio.

NLGP ha implementado una metodología singular basada en riesgos, utilizando entrenamiento y experiencia de profesionales de auditoría soportada por hechos orientados a brindar valor agregado a las organizaciones.

Rol de NLGP y responsabilidades

El rol de NLGP y sus responsabilidades son el de llevar a cabo ciertos procedimientos previamente convenidos con los Directores y el comité de Auditoría Interna de Servi Móvil, por lo tanto, no actuaremos en capacidad de empleado o miembro de la gerencia de la empresa. Los Directores y el Comité de Auditoría tienen la responsabilidad de fijar los objetivos de la auditoría interna y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría.

NLGP ejecutará los procedimientos indicados en la sección de objetivos y enfoque del trabajo, de conformidad con nuestra metodología, y los lineamientos y directrices que los Directores estipulen durante el desarrollo de nuestro trabajo y las horas de supervisión que acordemos. Estos papeles de trabajo y los

informes de auditoría interna serán propiedad de NLGP y custodiados de conformidad con las políticas de retención de documentos de NLGP. Si en algún momento los Directores desean copias de los papeles de trabajo, éstas se las podremos proporcionar. En adición, los papeles de trabajo en originales estarán disponibles para cualquier examen que los Directores, o alguna agencia reguladora los requiera, previo a consentimiento escrito por los Directores.

Entrega de informes

Al final de nuestro trabajo se rendirá un informe a los Directores, el cual se efectuará de conformidad con el formato de NLGP e incluirá las observaciones, recomendaciones, comentarios de la administración y el plan de acción establecido para implementar las mejoras al sistema de control interno. NLGP estará disponible cuando así lo solicite la administración, para atender reuniones de coordinación en cuanto a temas de operación y finanzas, así como para las prestaciones de los informes a la Junta de Directores.

Términos y honorarios profesionales

Nuestros honorarios se basan en el número de personal involucrado en el trabajo y las tasas por hora establecidas por la Firma conforme al nivel de experiencia del personal. NLGP podrá comenzar el desarrollo del trabajo, una vez los Directores aprueben los términos y condiciones de esta carta convenio y una vez recibida firmada.

Basado en el nivel de experiencia de los profesionales que hemos asignado a este trabajo, y el número de horas que se estime emplear para llevar a cabo los servicios profesionales de auditoría interna de las operaciones de la empresa

Servi Móvil, S.A., hemos fijado nuestros honorarios profesionales en US\$6,000.00 mas IVA, por el año que terminó el 31 de diciembre de 2012.

Personal del equipo de NLGP:

- Aarom Solís Socio Coordinador
- Nora González Socia Directora, NLGP

Rol de Servi Móvil y sus responsabilidades

La administración es responsable por el establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno efectiva. Nuestra asistencia tiene el propósito de ayudar a la administración en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Independencia

NLGP no asumirá o desarrollará ninguna obligación de Servi Móvil, ya sea de carácter regulatorio o contractual; tampoco formará parte de la estructura de control interno de la empresa relacionada con la preparación de información financiera, actuar o estar en capacidad de actuar como parte integral de los miembros de la administración o como empleado de la empresa.

Términos y condiciones

Mediante la aceptación de los términos de esta carta convenio, la Empresa Servi Móvil no ofrecerá ni contratará a ninguno de los profesionales de NLGP asignados para la prestación de los servicios de auditoría interna, por lo menos durante el periodo de seis meses después de terminado el periodo cubierto en esta carta convenio, sin previo consentimiento de NLGP.

Apreciamos la oportunidad que nos brinda de poder extender la relación que mantenemos con Servi Móvil, y consideramos que nuestros conocimientos y la experiencia que le ofrecemos serán de gran valor y mutuamente beneficiosos. Esperamos poder ampliar cualquier aspecto o pregunta que tenga sobre la presente carta convenio, y confiamos en que Ustedes también apreciarán que NLGP es la mejor alternativa para ofrecerles estos servicios profesionales.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nora González', with a stylized, cursive script.

Licda. Nora González
Socia Directora

4.2. Carta de Aceptación de Servicios Profesionales por Servi Móvil, S.A.



Guatemala, 17 de noviembre de 2012

Licenciada
Nora González
Socia Directora de NLGP
Presente

Estimada Licenciada González:

De acuerdo a la propuesta de los servicios profesionales para realizar el “co-sourcing” de auditoría interna a la Empresa Servi Móvil, S.A. por el año que termina al 31 de diciembre de 2012, confirmamos nuestra aceptación por un monto de US\$6,000.00 más impuestos al valor agregado.

Atentamente,

Gerson Urrutia
Gerente General

4.3. Antecedentes del taller de servicio automotriz Servi Móvil, S.A.

En el año 2010 ocurre la fundación del LA EMPRESA SERVI MÓVIL, S.A. Desde su origen la empresa dedicó sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de la división automotriz y brindar a sus clientes un excelente servicio integral de calidad.

La empresa ha definido su Misión, Visión y valores de la manera siguiente:

Misión

Ofrecer un servicio automotriz integral de calidad, satisfacer la expectativa de nuestros clientes, asegurar la excelencia de nuestro servicio a un precio justo, con honestidad, entrega a tiempo, con la confianza de que su vehículo está en el mejor taller automotriz, con una atención especial y personalizada para cada vehículo.

Visión

Ser el Taller automotriz de su preferencia, a través de la satisfacción y la calidad de nuestro servicio. Con la honestidad, precio justo y servicio de excelencia que siempre encontrará, contar con su confianza en nuestro trato personalizado y profesional

Valores

Honestidad, calidad y transparencia.

Excelente servicio personalizado y respeto a nuestros clientes.

Integridad y profesionalismo en los servicios.

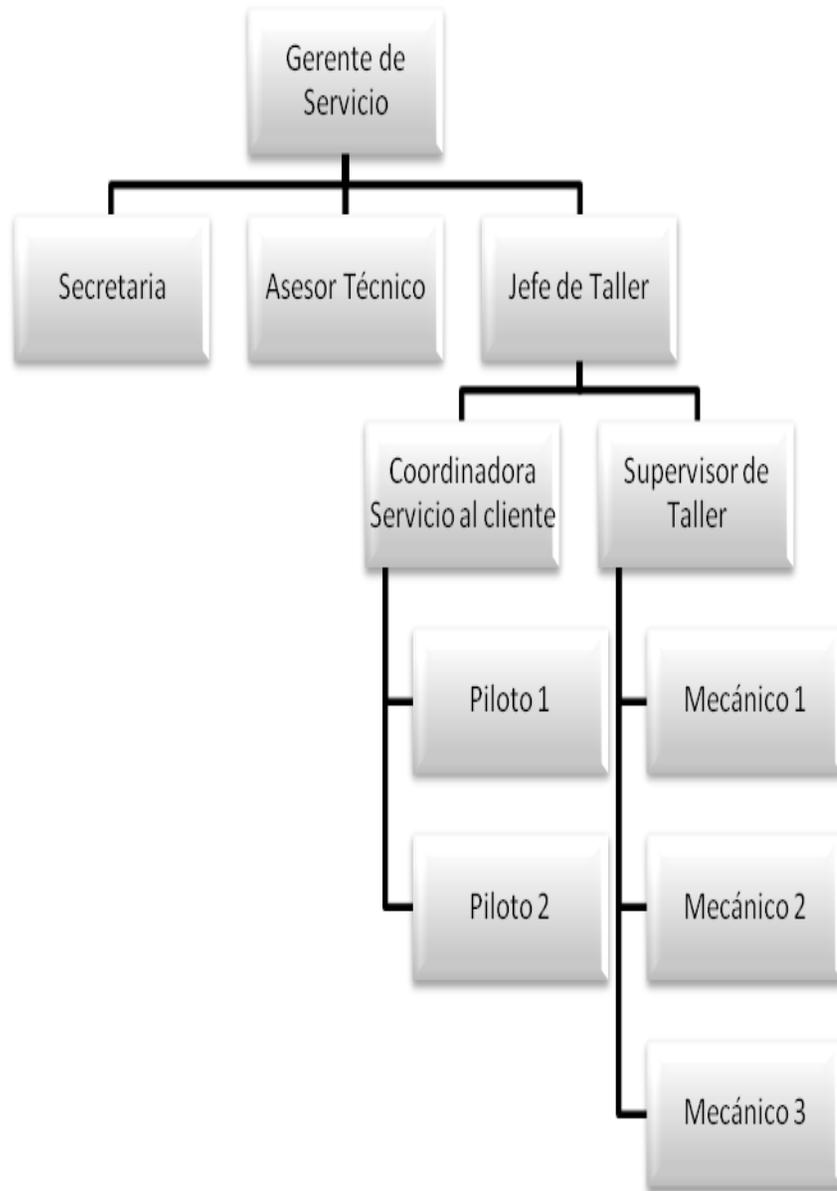
4.3.1. Objetivos

- Promover la eficiencia organizacional de una empresa comercializadora de vehículos para el logro de sus objetivos y misión.
- Proporcionar a la administración de una empresa dedicada a la prestación de servicios en el área de taller, procedimientos de auditoría para asegurar que los riesgos disminuyan a un nivel aceptable
- Dar a conocer los principales factores que pueden contribuir a un ambiente eficaz de control.
- Presentar los conocimientos de evaluación de la estructura de control interno con el fin de obtener información financiera correcta y segura, proteger los activos fijos y promover el cumplimiento de las políticas y que las operaciones sean eficientes.

4.3.2. Información tributaria (Cuadro 2)

NIT	No. 1580877-7	
	SI	NO
ISR	X	X
IVA	X	X
Fuente: Elaboración propia		

4.3.3. Esquema de la estructura del departamento técnico de la empresa Servi Móvil, S.A.



Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Políticas

4.3.4.1. Internas

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, y considerar que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Desterrar toda forma de paternalismo y favoritismo, al cumplir con la reglamentación vigente.

4.3.4.2. Externas

- Satisfacer todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de nuestros clientes.
- Conocer las expectativas de nuestros clientes grupos de interés, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes y otros grupos de interés.
- Velar por la mejora de los indicadores de crecimiento, rentabilidad, liderazgo, responsabilidad social, ambientales, seguridad y costos, para asegurar el éxito continuo de la empresa.

4.3.5. Practicas relativas de la empresa (Cuadro 3)

Aspectos	Comentarios	Referencia
Esquema o descripción de la estructura organizacional	Se solicitó el organigrama de la empresa, el cual no fue presentado debido a que no está diseñado.	Papel de trabajo CI-1
Manual de funciones para el personal administrativo	Los manuales que tiene la empresa no cubren los puestos actuales.	Papel de trabajo CI-7
Cambios en la filosofía, estilo o actitud de la alta dirección respecto al ambiente de control.	Se observó un cambio de imagen corporativa desde la nueva gerencia cuando se hizo el cambio de representante legal.	Papel de trabajo CI-1
Fuente: Elaboración propia		

4.3.6. Estrategia comercial (Cuadro 4)

Aspectos	Comentarios	Referencia
Adelantos tecnológicos que afectan el futuro del negocio.	La empresa en el desarrollo de su objeto social, a nivel del país está bien posicionada y alcanza a cumplir con los requisitos para enfrentar cambios, en tal forma que no se vean afectados sus intereses.	Papel de trabajo CI-3
Áreas de los problemas actuales o potenciales.	El principal problema que presenta la empresa está relacionado con la falta de organización administrativa, ya que no se tiene conciencia de lo importancia de los controles adecuados a la hora de realizar sus transacciones.	Papel de trabajo CI-2
Fuente: Elaboración propia		

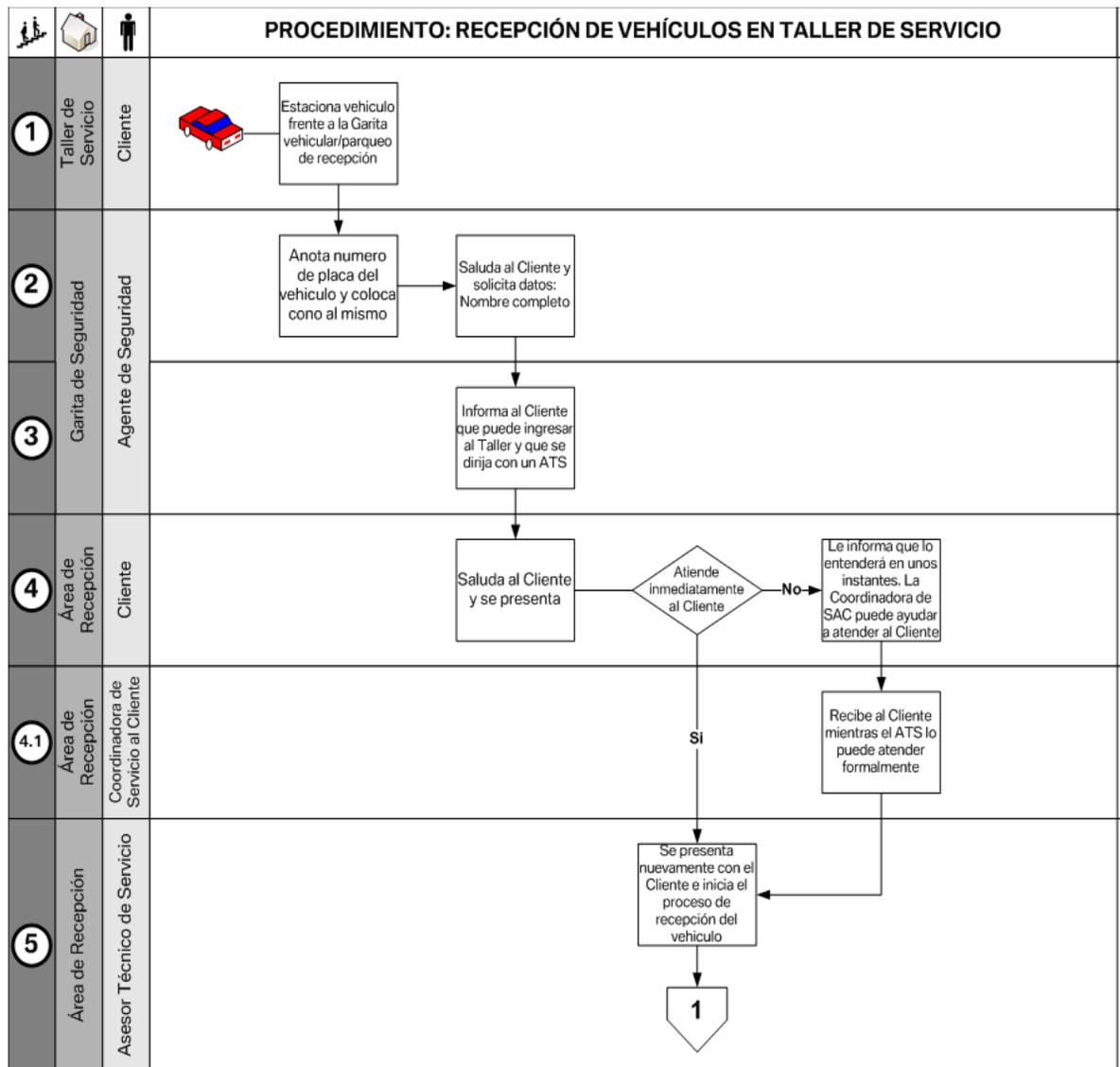
4.3.7. Procedimientos para la prestación del servicio (cuadro 5)

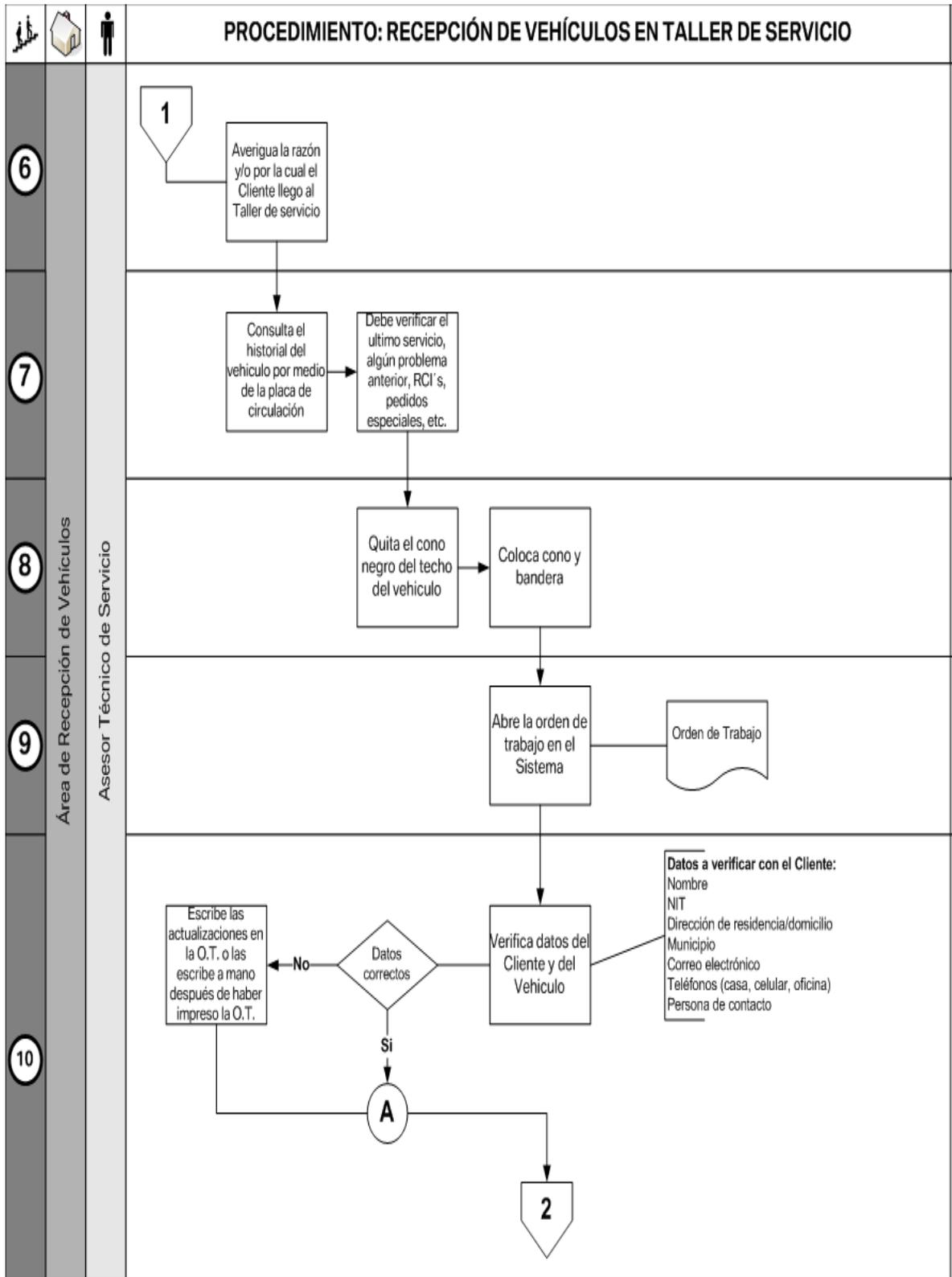
Paso	Área	Responsable	Proceso
1	Taller de Servicio	Cliente	Estaciona vehículo frente a la garita vehicular/parqueo de recepción.
2	Garita de Seguridad	Agente de Seguridad	Anota número de placa del vehículo y coloca cono al mismo. Saluda al cliente y solicita datos: nombre completo
3	Garita de Seguridad	Agente de Seguridad	Informa al cliente que puede ingresar al taller y que se puede dirigir con un ATS
4	Recepción	ATS	Saluda al cliente y se presenta, si no lo puede atender, le informa que lo atenderá en unos momentos.
4.1	Recepción	Coordinadora de Servicio al Cliente	Lo recibe mientras el ATS lo puede atender formalmente.
5	Recepción	ATS	Si atiende al cliente: Se presenta nuevamente con el e inicia el proceso de recepción de vehículo.
6	Recepción	ATS	Averigua la razón por la cual el cliente llegó al Taller de servicio
7	Recepción	ATS	Consulta el historial del vehículo por medio de la placa de circulación. Debe verificar el último servicio, algún problema anterior o pedido especial.
8	Recepción	ATS	Quita el cono que el agente de seguridad colocó en el techo del vehículo y coloca cono distintivo del ATS y bandera.
9	Recepción de Vehículos	ATS	Abre la orden de trabajo (O.T.) en el sistema
10	Recepción de Vehículos	ATS	Verifica datos del cliente y del vehículo, si no están correctos, escribe las actualizaciones O.T.
Continúa en la siguiente hoja.....			

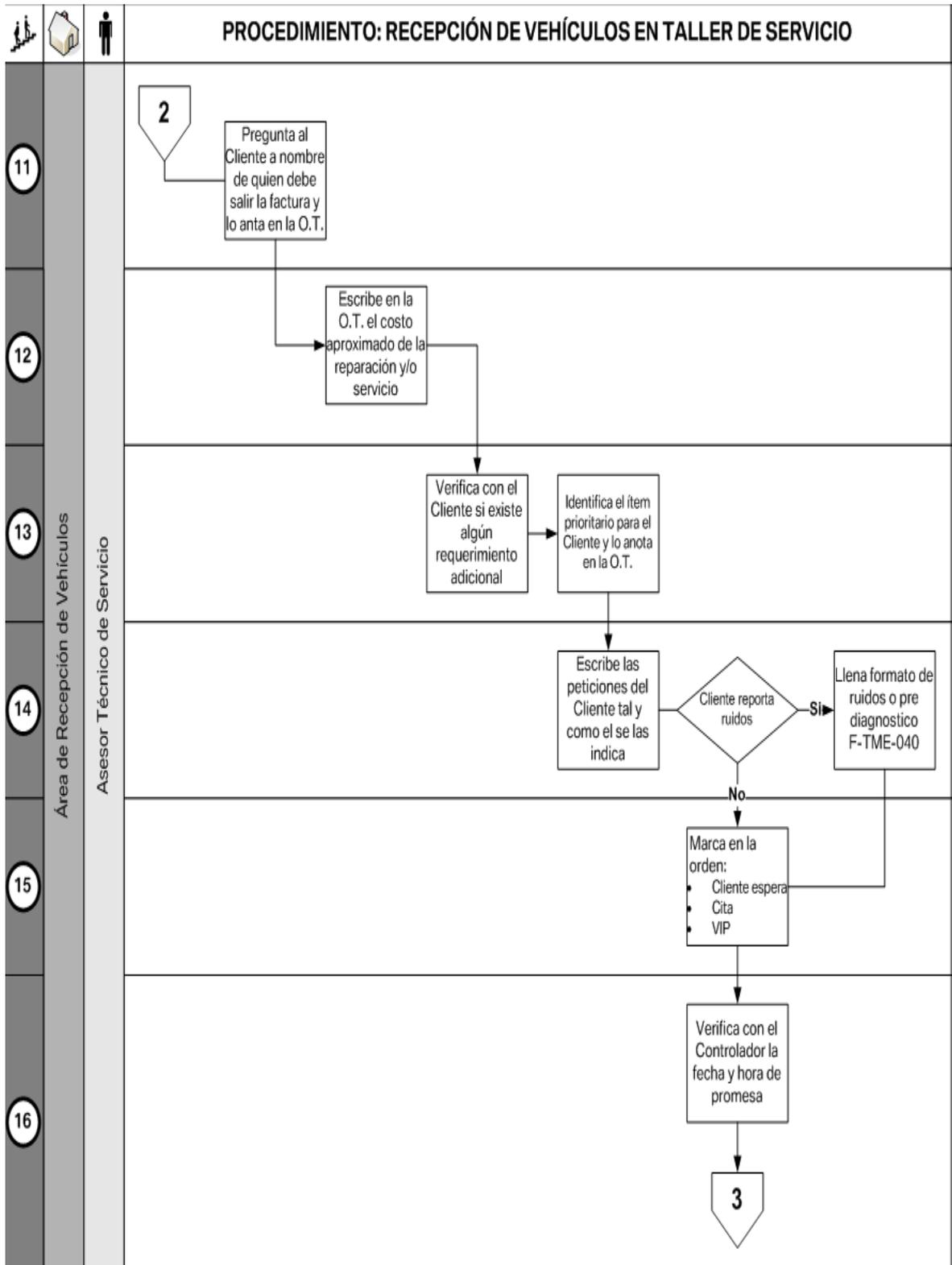
Paso	Área	Responsable	Proceso
11	Recepción de Vehículos	ATS	Pregunta al Cliente a nombre de quien debe salir la factura y lo anota en la O.T.
12	Recepción de Vehículos	ATS	Escribe en la O.T. el costo aproximado de la reparación y/o servicio
13	Recepción de Vehículos	ATS	Verifica con el cliente si existe algún requerimiento adicional y lo anota en la O.T.
14	Recepción de Vehículos	ATS	Escribe las peticiones del cliente tal y como él se las indica.
15	Recepción de Vehículos	ATS	Si el cliente reporta ruidos, marca en la O.T. si el cliente espera, cita o VIP.
16	Recepción de Vehículos	ATS	Verifica con el Controlador la fecha y hora de promesa
17	Recepción de Vehículos	ATS	Verifica el kilometraje del vehículo
18	Recepción de Vehículos	ATS	Coloca protectores al vehículo
19	Recepción de Vehículos	ATS	Guarda los objetos personales del Cliente en una bolsa
20	Recepción de Vehículos	ATS	Realiza inspección 360° al vehículo
21	Recepción de Vehículos	ATS	Resalta en la O.T. la fecha y hora de promesa
22	Recepción de Vehículos	ATS	Escribe el valor aproximado del servicio y/o reparación
23	Recepción de Servicio	ATS	Entrega trifoliar de servicios al cliente
24	Recepción de Servicio	ATS	Le indica al cliente que lo puede contactar al número que aparece en el sello en la O.T.
25	Recepción de Servicio	ATS	Engrapa la contraseña del marbete a la O.T.

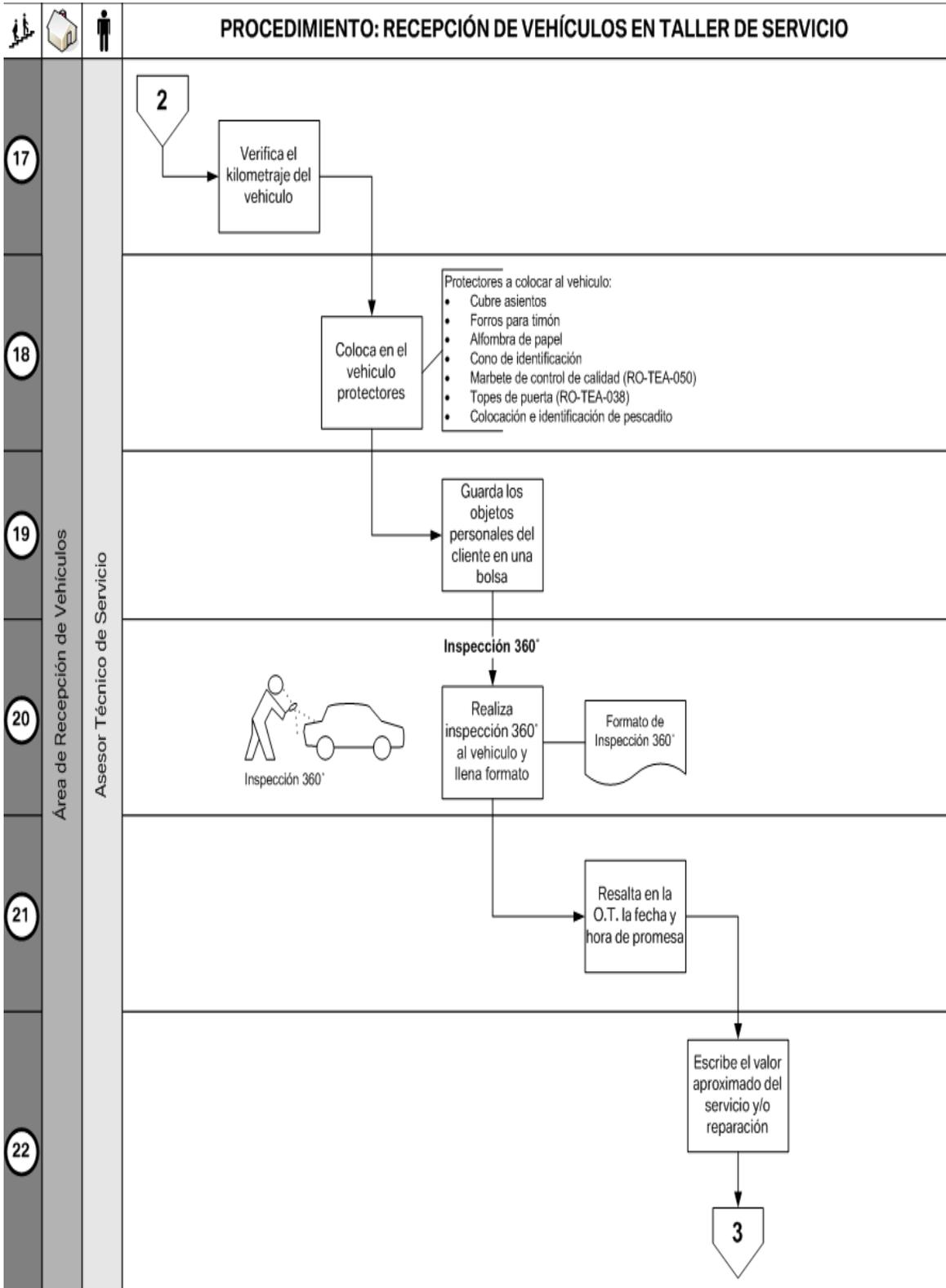
Continúa en la siguiente hoja.....

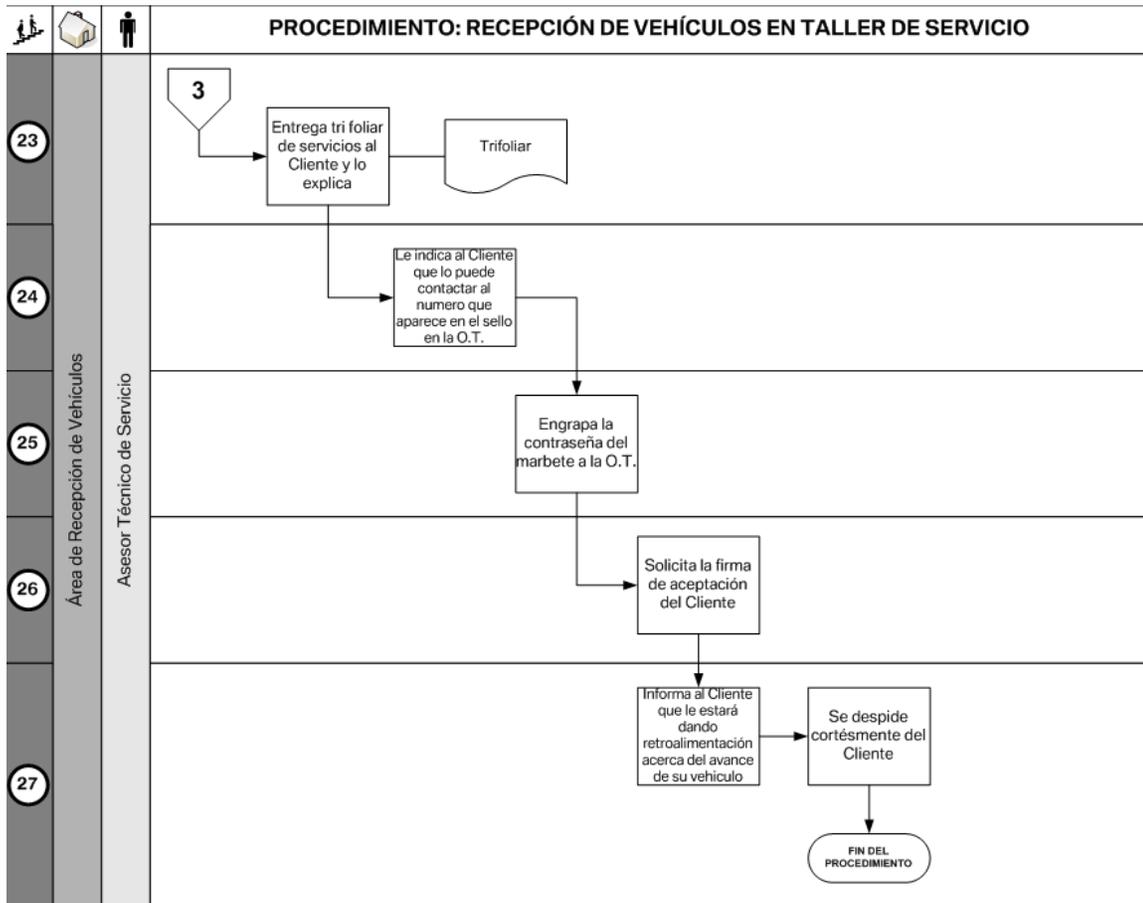
Paso	Área	Responsable	Proceso
26	Recepción de Servicio	ATS	Solicita la firma de aceptación del Cliente
27	Recepción de Servicio	ATS	Informa al cliente que le estará dando retroalimentación acerca del avance de su vehículo; Se despide cortésmente del cliente
Fin del Procedimiento			











4.3.8. Inventarios (cuadro 6)

Aspectos	Comentarios	Referencia
Naturaleza de Inventarios	La empresa no cuenta con inventario de repuestos, los suministrados en el servicio son externos.	Papel de trabajo CI-3
Fuente: Elaboración propia		

4.3.9. Propiedad, planta y equipo (cuadro 7)

Aspectos	Comentarios	Referencia
Informes de edad, condición, vida útil, uso, valores actuales.	No se evidencia cuadro de activos fijos.	Papel de trabajo CI-3
Naturaleza y cantidad de planta y equipo.	Posee equipos de oficina, equipos de cómputo, equipo de comunicaciones, herramientas de trabajo, maquinaria.	Papel de trabajo CI-3
Fuente: Elaboración propia		

4.3.10. Personal (cuadro 8)

Aspectos	Comentarios	Referencia
Números de empleados y puestos de trabajo.	El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa.	Papel de trabajo CI-1
Políticas de remuneración y métodos de compensación.	Como remuneración se les proporciona a los empleados las establecidas en la ley.	Papel de trabajo CI-1
Fuente: Elaboración propia		

4.3.11. Ventas - Prestación del Servicio (cuadro 9)

Aspectos	Comentarios	Referencia
Clientes	Entidades del sector público y privado.	Papel de trabajo CI-1
Política de precios	La política de precios que manejan varía de acuerdo al tamaño de cada vehículo.	Papel de trabajo CI-1
Procedimientos de control de crédito y políticas.	Procedimientos de Control de Crédito y Política se hace a través del departamento de Créditos.	Papel de trabajo CI-1
Fuente: Elaboración propia		

4.3.12. Sistema de contabilidad (cuadro 10)

Aspectos	Comentarios	Referencia
CONTABILIDAD		
Forma del procesamiento contable	El registro de documentos se hace por medio sistematizado.	Papel de trabajo CI-5
Reportes que emite	No se emite ningún tipo de reportes.	Papel de trabajo CI-7
Continúa en la siguiente hoja.....		
Catálogo de cuentas actualizado	Se basa en una estructura según Normas Internacionales de Contabilidad NIC.	Papel de trabajo CI-7
Soporte adecuado de comprobantes contables	De acuerdo a la revisión realizada los comprobantes contables que no están soportados adecuadamente.	Papel de trabajo CI-5
PRESUPUESTO		
Presupuesto de la empresa	Se elabora de acuerdo con las proyecciones de años anteriores y se toma como base la prestación de servicios.	Papel de trabajo CI-1
Se presentan periódicamente estados financieros.	El departamento contable entrega estados financieros mensuales a la dirección general.	Papel de trabajo CI-7
Continuidad y Seguridad de las operaciones.	Se tiene seguridad pero no existe un responsable directamente.	Papel de trabajo CI-6
Medidas para minimizar la posibilidad de siniestros.	No existen normas para la prevención de riesgos en caso de Siniestros	Papel de trabajo CI-5
AUDITORÍA		
Auditoría Interna	La auditoría Interna es la encargada de la evaluación del control interno, sin embargo no se realizan evaluaciones periódicas.	Papel de trabajo CI-1
Fuente: Elaboración propia		

4.4. Diagnóstico del sistema de control interno, mediante la herramienta COSO II ERM

Para la evaluación del control interno del Taller de Servicio Automotriz Servi Móvil S.A. se elaboraron cuestionarios correspondientes a cada uno de los componentes del sistema de control interno, según el enfoque COSO ERM, que se derivan de la forma como la empresa cumple con las metas y objetivos planificados y programados dentro del marco legal que la regula.

Los cuestionarios se adaptaron al tipo y tamaño la empresa, a través del desarrollo de éstos se busca establecer los riesgos y las necesidades que surgen en las diferentes áreas y transacciones de la empresa.

El objetivo de desarrollar los cuestionarios es plantear un diagnóstico de cómo se encuentran los controles internos dentro de la empresa en general.

Es necesario comprobar que el control interno existente, se aplica, es eficaz y eficiente, de tal forma que contribuya a garantizar que se cumplan los objetivos de la organización y que incluya los procedimientos encaminados a proponer el cumplimiento de las normas legales y si los controles operan eficazmente, entonces puede depositarse confianza en las operaciones y los servicios que presta.

El trabajo se basó en las técnicas de auditoría: oportunidad, observación, Inspección, indagación, revisión de las diferentes actividades de la empresa con el fin de poder determinar el riesgo y control a nivel general, al tomar como base los componentes de COSO ERM y cada uno de sus elementos.

4.4.1. Ambiente interno

Es el efecto colectivo de varios factores que pueden incrementar o reducir la eficacia del control interno, entre los cuales se podrían mencionar: el estilo de operar, la filosofía, la estructura organizacional, los valores éticos, políticas y prácticas de recursos humanos.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-1		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
	AS	NG	GG	Enero 2013		
Pregunta				SI	NO	REF.
¿Se han establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la empresa a través de un código de ética?					X	
¿Se han definido las competencias, capacidades necesarias y perfiles requeridos en cada puesto?				X		
¿Se da cumplimiento de los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal, desde la comprobación de las habilidades y capacidades así como el requerimiento de títulos, certificados de servicios y documentaciones varias en la entrevista?					X	
¿Se realiza evaluación periódica del desempeño que indique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?					X	
¿Se fomenta en la empresa una actitud de confianza entre los empleados y los niveles superiores?				X		
¿Se observa en la Gerencia del taller de la empresa una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir?				X		
¿Utiliza la entidad presupuesto como herramienta de control?				X		
¿La filosofía y estilo de la administración se reflejan en la forma en que se establecen las políticas, objetivos y estrategias empresariales?				X		
¿El Gerente del taller incentiva y compromete a sus empleados al cumplimiento de las leyes, ordenanzas y otras disposiciones?				X		
¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquicas funcionales?					X	
¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?				X		
¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad?				X		
¿El número de personal está de acuerdo con el tamaño de la empresa?				X		
¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal?				X		
¿Todos los niveles de la empresa ponen a disposición de los usuarios internos y externos, la información dentro de un ambiente de transparencia?				X		
TOTAL AMBIENTE DE CONTROL				11	4	
Respuestas suministradas por:				Gerencia General		

4.4.2. Establecimiento de objetivos

Los objetivos deben existir antes de que la empresa pueda identificar potenciales que afecten la consecución de los mismos.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-2		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
	AS	NG	GG	Enero 2013		
Pregunta				SI	NO	REF.
¿La empresa cuenta con un plan estratégico difundido interna y externamente?				X		
¿La empresa cuenta con Misión, Visión, objetivos y las maneras para conseguirlos?				X		
¿La empresa ha fijado objetivos estratégicos y se le ha dado cumplimiento?				X		
¿Se ha fijado objetivos específicos (operativos, de información y cumplimiento) en los diferentes niveles?				X		
¿Existe una conexión de los objetivos específicos con los objetivos y planes estratégicos de la empresa?				X		
¿Existe una relación directa entre los objetivos y los procesos empresariales?				X		
¿Existe calidad de la información sobre eventos externos relacionados con los objetivos, principalmente en lo relativo a deficiencias y recomendaciones?				X		
¿Se cuenta con la supervisión adecuada para medir el grado de consecución de los objetivos en todos los niveles de la empresa?				X		
¿La empresa ha incorporado controles en los procesos para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos?					X	
¿Apoya el Gerente de la empresa para determinar el nivel de riesgo aceptable y su tolerancia?					X	
¿Existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos?					X	
TOTAL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS				8	3	
Respuestas suministradas por:				Gerencia General		

4.4.3. Identificación de acontecimientos

Los acontecimientos internos y externos que afectan los objetivos de la entidad deben ser identificados, y diferenciar entre riesgos y oportunidades.

Potencialmente los eventos tienen un impacto negativo, positivo o de ambos, se representa los primeros riesgos como inmediatos, mediatos o de largo plazo, los cuales deben ser evaluados dentro del COSO.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-3		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
AS	NG	GG	Enero 2013			
Pregunta				SI	NO	REF.
¿La empresa cuenta con el apoyo de la Gerencia, para determinar los factores de riesgo interno y externo?					X	
¿Existen mecanismos para identificar eventos de riesgos tantos internos como externos?					X	
¿Existe confiabilidad de la metodología utilizada para identificar eventos que puedan afectar el logro de objetivos?				X		
¿Se han implantado técnicas para la identificación de eventos tales como: atención a clientes, compras, inventarios, servicios, cuentas por pagar y análisis del flujo de procesos que puedan afectar el logro de objetivos?				X		
¿Existe apoyo de la Gerencia a las acciones orientadas a categorizar los eventos relacionados con la misión de la empresa?					X	
¿Existen políticas y procedimientos para informar a los empleados de la empresa, las categorías de eventos y su relación con los objetivos?					X	
TOTAL IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				2	4	
Respuestas suministradas por:				Administración		

4.4.4. Evaluación de riesgo

Le permite a la empresa considerar los eventos potenciales que puedan afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de la probabilidad e impacto. Esto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva, inherente y residual.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-4		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
AS	NG	GG	Enero 2013			
Pregunta				SI	NO	REF.
¿La evaluación de riesgos permite a la empresa considerar eventos potenciales que pueden afectar el logro de los objetivos?				X		
¿Los objetivos a lograr han sido consistentemente definidos, tanto entre ellos como con la regulación que creó la empresa?				X		
¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?				X		
¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?				X		
¿La definición de objetivos incluye la definición de las herramientas de medición y los indicadores?				X		
¿Se han definido los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?				X		
¿Tiene la empresa un análisis de riesgo que toma en consideración los objetivos de la organización?					X	
¿Se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información o incumplimiento legales o normativos?					X	
¿Los riesgos identificados por la gerencia, funcionarios y personal son considerados por la alta dirección para integrar los análisis de riesgo?					X	
¿Se han identificado aquellos cambios que puedan afectar más significativamente el cumplimiento de los objetivos de la empresa?				X		
¿Se ha considerado especialmente: el riesgo para la organización que puede producir la incorporación masiva de personal de alta dirección?				X		
¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos de la empresa?					X	
TOTAL EVALUACIÓN DE RIESGO				8	4	
Respuestas suministradas por:				Gerencia General		

4.4.5. Respuesta al riesgo

Evalúa las opciones en relación con el apetito del riesgo en la empresa, el costo y su beneficio de la respuesta a los riesgos potenciales y el grado que más reporta las posibilidades de riesgo.

Las respuestas al riesgo caen dentro de las categorías de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-5		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
AS	NG	GG	Enero 2013			
Pregunta				SI	NO	REF.
¿Existe la evidencia suficiente que respalde al análisis de alternativas?					X	
¿La administración determina la cartera de riesgos y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa?					X	
¿La empresa ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, tales como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos?					X	
¿Existe apoyo de la administración en acciones orientadas al estudio de alternativas?				X		
¿Existen mecanismos para la toma de decisiones?				X		
¿Existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones?					X	
¿El gerente y Jefe de Taller y el personal, tiene los conocimientos necesarios para tomar la mejor decisión?				X		
¿Para decidir la respuesta a los riesgo, el gerente y el Jefe de Taller consideran; los costos y beneficios de las respuestas potenciales, las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos empresariales?				X		
¿Se comunica a los diferentes niveles de la empresa, las decisiones adoptadas?				X		
TOTAL RESPUESTA A LOS RIESGOS				5	4	
Respuestas suministradas por:				Administración		

4.4.6. Actividades de control

Las actividades de control son los procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la gerencia del taller mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos; se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones, como por ejemplo aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño, generación de archivos y documentación.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-6		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
	AS	NG	GG	Enero 2013		
Pregunta				SI	NO	REF.
¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Se evalúan los procedimientos periódicamente para asegurarse que la operación es adecuada al fin que les diera origen?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Algún individuo tiene control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación o transacción?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control, de todas las operaciones y los procedimientos para la prestación del servicio automotriz?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿La documentación de la estructura de control interno incluye la identificación de las principales funciones de la empresa y los objetivos relacionados a ellas?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿La documentación de las operaciones es completa, oportuna y adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿La documentación, tanto aquella en soporte papel como electrónica, es útil a la gerencia y otras con tareas de evaluación?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Los controles aseguran que sólo son operaciones, transacciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas por los niveles con competencia para ello?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Las operaciones, transacciones son apropiadamente clasificados y oportunamente registradas?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Existen restricciones para el acceso a los recursos y registros sólo al personal especialmente autorizado?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Las órdenes de reparación y otros están pre numeradas y guardadas adecuadamente?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿El Gerente emite políticas y procedimientos de las actividades de control, en todos los niveles				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
TOTAL ACTIVIDADES DE CONTROL				8	4	
Respuestas suministradas por:				Gerentes de Área		

4.4.7. Información y Comunicación

El sistema de información y comunicación implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la empresa, identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades.

La comunicación eficaz debe producirse en sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la empresa.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-7		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
	AS	NG	GG	Enero 2013		
Pregunta				SI	NO	REF.
¿La información interna y externa generada por la empresa es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?				X		
¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?					X	
¿La información generada en todos los niveles es confiable y oportuna?				X		
¿Están los mecanismos instituidos para garantizar la comunicación en todos los sentidos?				X		
¿La información, además de oportuna, es confiable?				X		
¿La información es de calidad, su contenido es adecuado, oportuno, está actualizado, es exacto, está accesible?				X		
¿Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades?					X	
¿Se denuncia posibles actos indebidos?				X		
¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad?				X		
¿Se actualiza permanentemente la página WEB de la Empresa?					X	
TOTAL INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				7	3	
Respuestas suministradas por:				Informática		

4.4.8. Supervisión

Es el monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la empresa, en la ejecución de sus tareas habituales. También comprende las evaluaciones, posteriores a su ejecución, realizadas por los mismos responsables.

La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, al realizar modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

	Empresa			PT		
	TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ SERVI MÓVIL, S.A. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2012			CI-8		
	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha		
	AS	NG	GG	Enero 2013		
Pregunta				SI	NO	REF.
¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿La supervisión en práctica enfatiza en la responsabilidad del gerente y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
¿Se comparan los registros del sistema contable con los activos de la entidad?				<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del sistema de control interno, su alcance y la frecuencia, en función de la evaluación de riesgos?				<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
TOTAL SUPERVISIÓN				1	4	
Respuestas suministradas por:				Auditoría Interna		

4.4.9. Resumen general del diagnóstico del sistema de control interno - Matriz y Mapa de Riesgos

A continuación se presentan los resultados de los niveles de riesgos y la matriz de evaluación del control interno del total de componentes que conforman el COSO ERM.

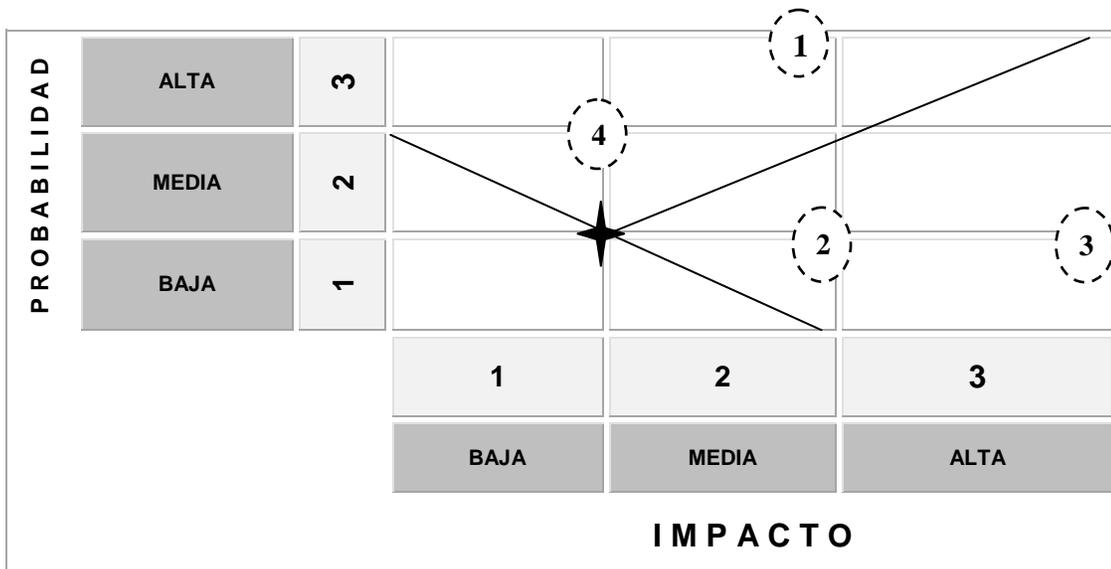
Los riesgos se valorarán bajo la perspectiva de probabilidad e impacto, partiendo del apetito de riesgo, con base a los cuestionarios de control interno respondidos por la administración, para determinar el nivel de riesgo que puede afectar el cumplimiento de los objetivos de Servi Móvil, S.A.

AMBIENTE DE CONTROL

MATRIZ DE RIESGO

Nº	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No fomentar principios de integridad y valores éticos en la empresa	Verificar si existe código de ética	3	2	6	Alto	1	X	
2	Contratar personal sin documentación en la entrevista	Verificar si el personal cuenta con el perfil adecuado para el puesto	1	2	2	Medio	1	X	
3	No se realiza la evaluación periódica del desempeño	Verificar si existen parámetros para evaluar el desempeño del personal	1	3	3	Alto	1	X	
4	No se cuenta con una estructura orgánica que indique los niveles jerárquicos	Verificar si existe un organigrama en la entidad	2	1	2	Medio	1	X	

MAPA DE RIESGO

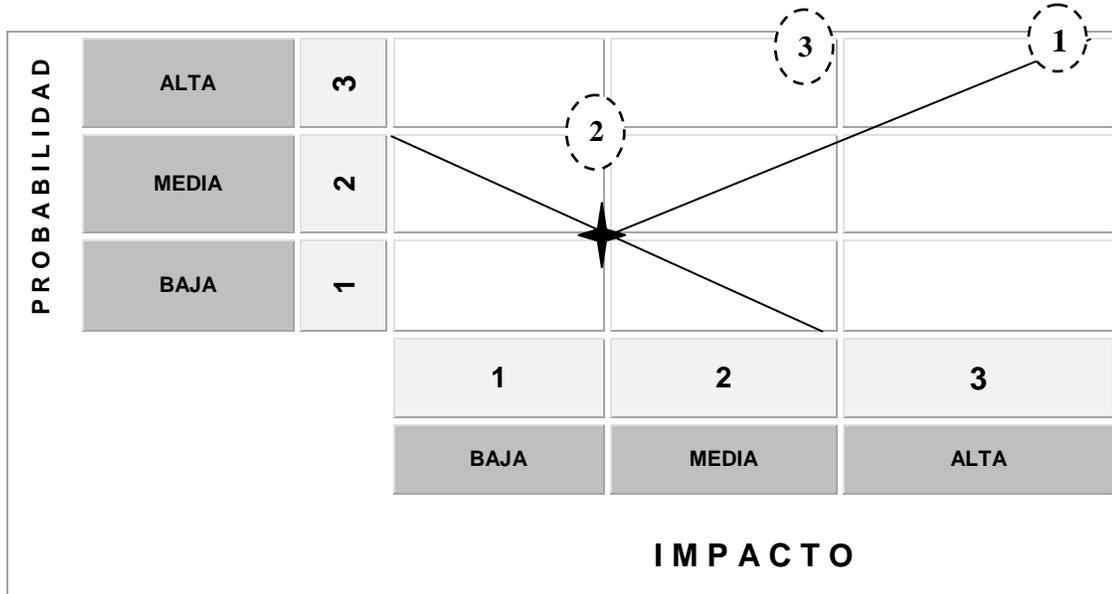


ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No se tiene controles en los procesos para cumplir los objetivos propuestos	Verificar si existe un manual de control interno	3	3	9	Alto	1	X	
2	No se tiene apoyo de la administración, en cuanto al nivel de riesgo	Buscar áreas de vulnerabilidad para identificar riesgos	2	1	2	Medio	1	X	
3	No existe fijación del riesgo aceptado para los objetivos establecidos	Verificar si los objetivos establecidos, están dentro de los límites del riesgo aceptado	3	2	6	Alto	1	X	

MAPA DE RIESGO

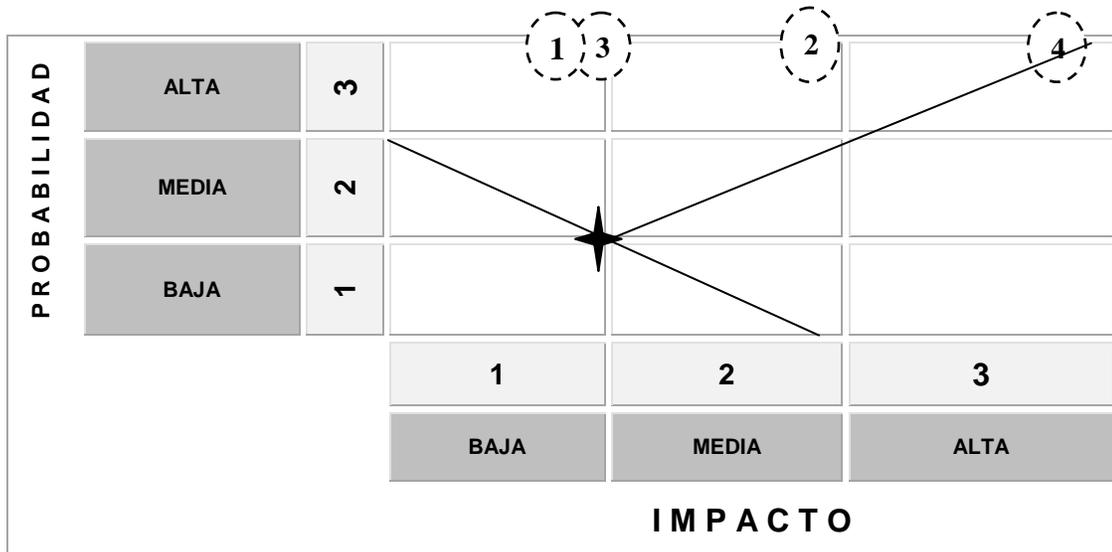


IDENTIFICACIÓN DE ACONTECIMIENTOS

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No se cuenta con el apoyo de Gerencia, para la determinación de factores de riesgo interno y externo	Proporcionar a la Gerencia técnicas y herramientas de apoyo.	3	1	3	Alto	1	X	
2	No existen mecanismos para identificar eventos de riesgos	Implementar procesos, tales como entrevistas, talleres, flujo de procesos y evaluarlos.	3	2	6	Alto	1	X	
3	No existe apoyo de Gerencia para categorizar los eventos relacionados con la misión	La Gerencia debe identificar los eventos potenciales, que afecten el logro de los objetivos.	3	1	3	Alto	1	X	
4	No se tienen políticas y procedimientos para informar a los empleados, sobre la categorización de eventos y su relación con los objetivos	Realizar grupos de trabajo dirigidos a la identificación de eventos, con el propósito de aprovechar el conocimiento colectivo.	3	3	9	Alto	1	X	

MAPA DE RIESGO

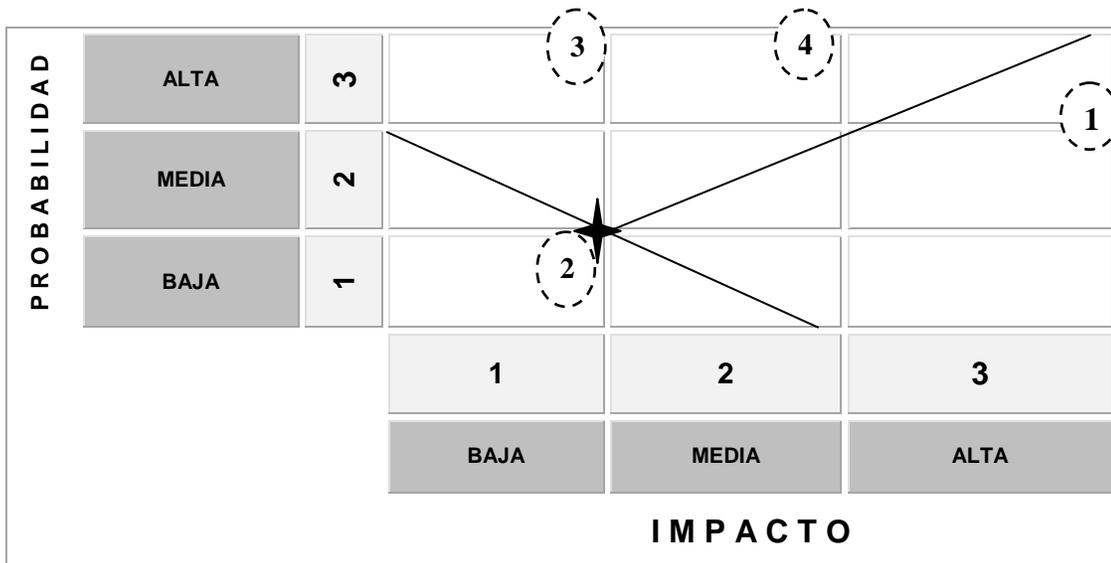


EVALUACIÓN DE RIESGO

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No se tiene un análisis de riesgo que tomen en consideración los objetivos	Realizar un estudio que considere la profundidad con que los eventos potenciales impactan en el cumplimiento de los objetivos	2	3	6	Alto	1	X	
2	No se analiza la falla de los controles que pueden haber provocado, pérdidas, errores e incumplimientos	Realizar una evaluación de riesgo, empleando técnicas cualitativas y cuantitativas	1	1	1	Bajo	1		X
3	No se integran en los análisis de riesgo los riesgos identificados por la administración	Incluir dentro de cada análisis de riesgo todos los eventos que se identifiquen	3	1	3	Alto	1	X	
4	No se evalúa periódicamente los riesgos que impactan en la consecución de objetivos de la empresa	Realizar evaluación periódicas de los riesgos que tengan mayor impacto	2	3	6	Alto	1	X	

MAPA DE RIESGO

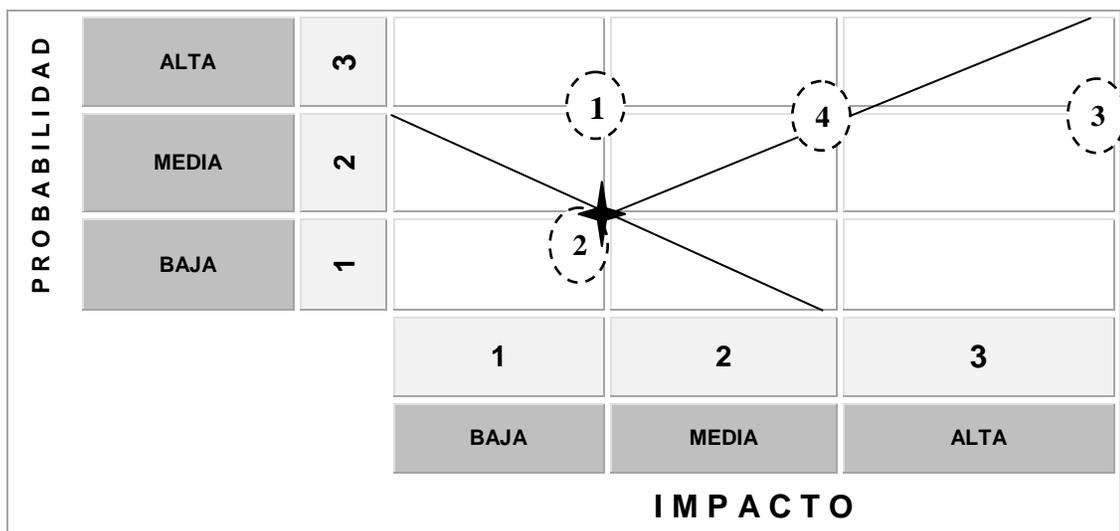


RESPUESTA AL RIESGO

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No existe evidencia suficiente que respalde el análisis de alternativas	Realizar acciones de respuesta al riesgo.	2	1	2	Medio	1	X	
2	No se determina la cartera de riesgos y si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la empresa	Evaluar los riesgos para determinar cómo responder a ellos.	1	1	1	Bajo	1		X
3	No se ha establecido las respuestas a los riesgos identificados, como: evitar, reducir, compartir y aceptar los riesgos	Establecer las repuestas, para evaluar su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo.	2	3	6	Alto	1	X	
4	No existe la evidencia suficiente que respalde la toma de decisiones	Realizar un análisis de respuestas al riesgo según la categoría.	2	2	4	Medio	1	X	

MAPA DE RIESGO

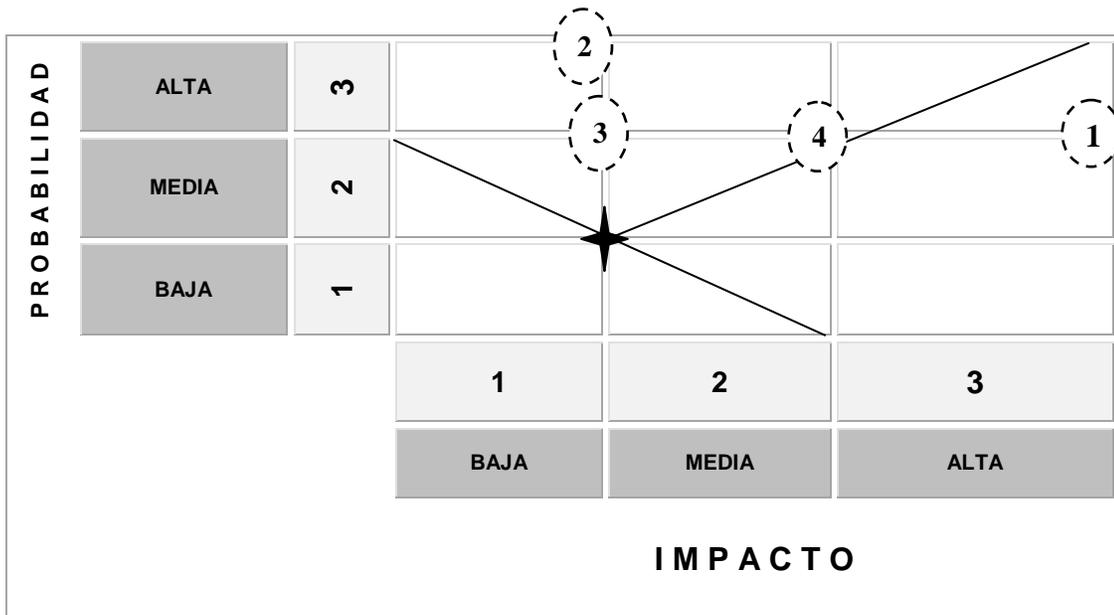


ACTIVIDADES DE CONTROL

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No se han definido procedimientos de control para cada riesgo identificado	Establecer procedimientos, para llevar a cabo de manera adecuada las respuestas al riesgo	2	3	6	Alto	1	X	
2	No se realiza una evaluación periódica para asegurar una operación adecuada	Realizar revisiones del funcionamiento operativo	3	1	3	Alto	1	X	
3	No existe documentación escrita de la estructura del sistema de control	Realizar manuales de procedimientos para cada área de servicio	2	1	2	Medio	1	X	
4	No se identifican las principales funciones de la empresa y sus objetivos	Difundir la misión y visión de la empresa, así como sus objetivos	3	2	6	Medio	1	X	

MAPA DE RIESGO

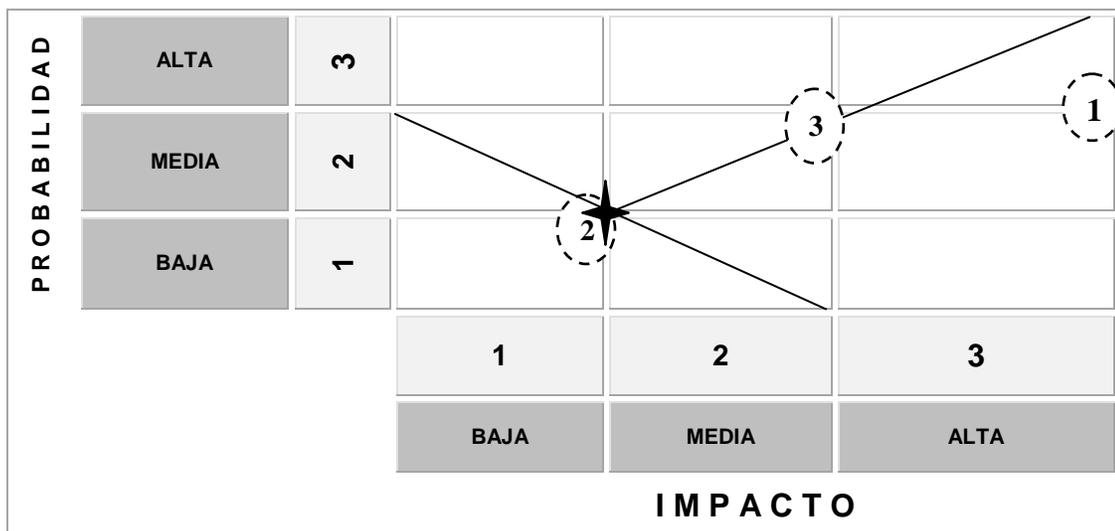


INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No existen informes periódicos que se remitan a los distintos niveles para su aprobación	Realizar informes mensuales, que ayuden a una toma de decisiones oportuna	2	3	6	Alto	1	X	
2	No se comunica oportunamente al personal sobre sus responsabilidades	Realizar manuales de puestos.	1	1	1	Bajo	1		X
3	No se actualiza la página WEB de la empresa	Actualizar permanentemente la página WEB, para facilitar el intercambio de información	2	2	4	Medio	1	X	

MAPA DE RIESGO

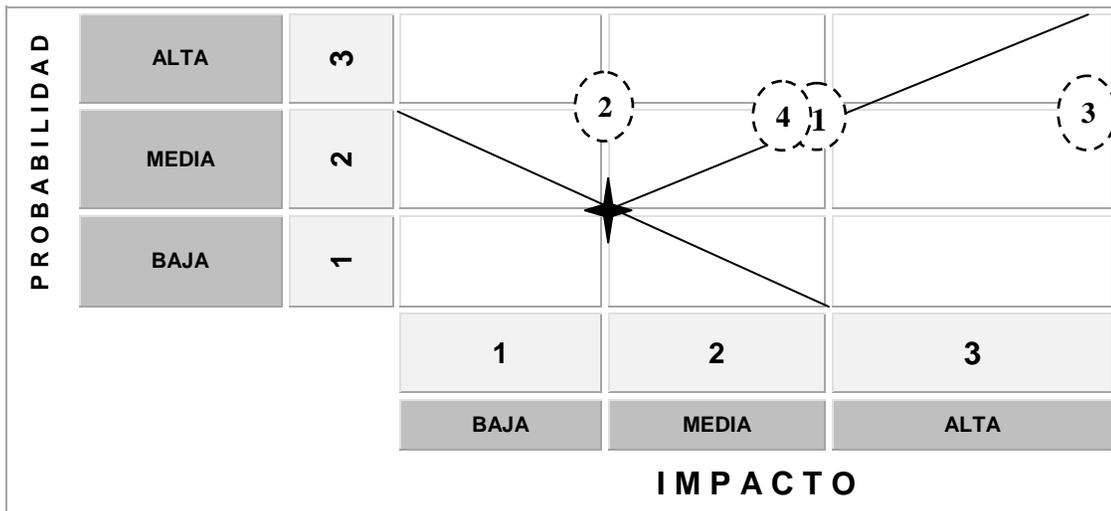


SUPERVISIÓN

MATRIZ DE RIESGO

No.	Riesgo	Control	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Nivel de Riesgo	Apetito de riesgo	Decisión de la Empresa	
						Escala		Tratar	Aceptado
1	No se da seguimiento y evaluación del desempeño del control interno	Realizar procedimientos de seguimiento permanente para una mejor eficacia	2	2	4	Medio	1	X	
2	No se enfatiza en la responsabilidad del gerente y otros con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de CI	Establecer con claridad las responsabilidades y obligaciones de la supervisión	2	1	2	Medio	1	X	
3	No se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros	Realizar informes de claves, como posición de liquidez, estadísticas financieras y operativas, márgenes brutos.	2	3	6	Alto	1	X	
4	No se evalúa y supervisa el sistema de control interno	Realizar informes de control por área, para la optimización de procesos	2	2	4	Medio	1	X	

MAPA DE RIESGO



4.5. Informe de Auditoría Interna



NLGP Consultores, S.A.
Blvd. Liberación 8 Calle 0-80 Zona 9
PBX: 2000-5555 Fax: 2000-8888
Guatemala
www.nlpg.com.gt

Guatemala 17 de Marzo de 2013

Al Consejo de Administración y a los
Accionistas de Servi Móvil, S.A.

Como parte del servicio de outsourcing de auditoría interna prestado a Servi Móvil, llevamos a cabo la revisión con base en los términos de nuestra propuesta de servicios del 15 de marzo de 2012.

Nuestro informe de auditoría interna fue enviado a la administración de Servi Móvil el 28 de febrero de 2013. La administración nos ha provisto de sus comentarios y respuestas a nuestros hallazgos y recomendaciones el 29 de febrero de 2013, los cuales han sido incorporados en los hallazgos correspondientes.

La administración de Servi Móvil es responsable de la efectiva implementación de las acciones correctivas relacionadas con nuestras recomendaciones.

Nuestro informe incluye las siguientes acciones:

- Resumen ejecutivo
- Conclusión
- Hallazgos y recomendaciones

Este informe es para uso exclusivo de la administración de Servi Móvil y no debe utilizarse para otros propósitos.

Atentamente,

NLGP Consultores, S.A.



Licda. Nora González
Socia Directora

4.5.1. Resumen Ejecutivo

4.5.1.1. Alcance

El periodo sujeto a revisión es del 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, la revisión ha sido realizada sobre la Empresa Servi Móvil y sobre el área específica del Taller de Servicios.

4.5.1.2. Objetivos

- Evaluar la existencia de controles y si estos son suficientemente sólidos para mitigar los riesgos detectados.
- Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para la Empresa.
- Verificar que las transacciones están documentadas adecuadamente.

4.5.1.3. Conclusión

Con base a los resultados de nuestra revisión, hemos detectado que el sistema control interno, puede ser mejorado, para lo cual planteamos recomendaciones que se detallan en la sección de “Hallazgos y recomendaciones”. Consideramos que la correcta y oportuna aplicación de nuestras recomendaciones puede ayudar a mejorar el control interno de la empresa y mitigar los riesgos detectados, sin embargo, la decisión de implementar dichas recomendaciones queda a discreción de la Administración de la Empresa.

Para tal efecto, nuestro examen fue realizado por la Auditoría Interna que ha implementado el Sistema de Control Interno basado en el enfoque conceptual del Comité of Sponsoring Organization Treadway Comisión – COSO ERM, el cual incluye los siguientes componentes: Ambiente de Control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Acontecimientos, Evaluación de Riesgos, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Monitoreo e Información y Comunicación.

Derivado de lo anterior, el equipo auditor ha evaluado las respuestas de los cuestionarios dados por los responsables de las áreas y ha examinado los

documentos que a modo de ejemplo a proveído la entidad. Se detallan a continuación los componentes analizados:

Ambiente de Control:

En este componente se verifica las actitudes y acciones de la gerencia, en función a los valores del ente y el ambiente en que desempeñan sus actividades a fin de evaluar el apropiado funcionamiento de los demás componentes y de todo el sistema.

El resultado de la evaluación de las respuestas facilitadas por el ente ha sido de **Riesgo Medio**, debido a que la administración ha declarado que no cuenta con un código de ética, que guíe el comportamiento y conducta de los integrantes de la empresa, que facilite reconocer los problemas y resolverlos de acuerdo a los objetivos de la entidad, no existe cumplimiento para el reclutamiento del personal y no existe una estructura orgánica que defina los niveles de autoridad.

Establecimiento de Objetivos:

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

En la revisión de este componente, se encontró que el **Riesgo es Alto**, es decir que la gerencia no apoya a la administración para determinar el riesgo aceptable y su tolerancia de acuerdo a los objetivos establecidos, asimismo, no existe controles adecuados para cumplir con los objetivos propuestos.

Identificación de acontecimientos:

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, y diferenciar entre riesgos y oportunidades.

En la revisión de este componente, se determinó que el **Riesgo es Alto**, debido a Servi Móvil S.A., no identifica los factores internos como: la falta de decisión firme y apoyo de parte de la alta gerencia en la toma de conciencia de los cambios en la calidad que permitan disminuir los costes, los plazos de entrega y aumenten el valor agregado para el cliente y los factores externos como los factores tecnológicos debido a la aparición de nuevos servicios que modifican las necesidades de los clientes, situación por la cual la entidad se obliga a desarrollar nuevos conocimientos.

Evaluación de Riesgos:

Implica la existencia de un sistema de detección y valoración de situaciones que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales, y que permita a la administración adoptar acciones válidas, oportunas para prevenir y enfrentar las posibles consecuencias eventuales de los riesgos.

El resultado de la evaluación a las respuestas proporcionadas por el ente, en base al Sistema COSO ha sido de **Riesgo Alto**, debido a que la entidad no ha construido mapas de riesgos, estudios para determinar ocurrencias de riesgos y/o mecanismo de control que permitan atenuar el impacto de los riesgos inherentes y de control; y como efecto, no se cuenta con:

- Informes que evalúen la efectividad en la administración de riesgos inherentes y de control.
- Planes de acción para manejar tales riesgos,
- Acciones correctivas a seguir.
- Análisis de los riesgos que permita determinar el nivel de exposición en que se encuentra la entidad.
- No existen responsables que conozcan e identifiquen los controles para atenuar riesgos y determinar la pertinencia oportuna.

Respuesta al riesgo:

Identifica y evalúa las posibles respuestas de los riesgos y considera su efecto en la probabilidad y el impacto.

En este componente se determinó que el riesgo es **Medio**, debido a que se pudo observar que la entidad toma decisiones, pero que no son a veces las más adecuadas, debido a que no hace un estudio del riesgo y de las posibles respuestas que se pueden dar en cuanto a reducir y compartir el riesgo.

Actividades de Control:

Se refieren a las políticas, métodos, procedimientos que forman parte de las operaciones institucionales a fin de asegurar la aplicación de acciones necesarias para manejar y minimizar los riesgos con el fin de realizar una gestión eficiente y eficaz.

En este componente, se encontró que el **Riesgo es Medio**, es decir que las políticas y procedimientos no se aplican adecuadamente; así mismo no se implantan actividades de control en función de los riesgos y objetivos, tales como: indicadores de rendimiento que pueden actuar como control de las operaciones relativas a la información financiera, ya que las operaciones no se documentan de manera completa y oportuna.

Información y Comunicación:

Comprenden los sistemas y mecanismos de comunicación e información de la institución, las que permiten el procesamiento y transmisión de información relevante y confiable de las actividades externas e internas, para el oportuno conocimiento y control de las operaciones para el logro de los objetivos.

Las respuestas dadas por el ente a este componente y al cuestionario específico, realizado al área respectiva, ha sido de **Riesgo Medio**, debido a que la entidad tiene deficiencias en la generación de información administrativa y financiera de calidad y utilizan un sistema de información no adecuado que permita la regulación y control de la conducta de los subordinados, tal como: instrucciones sobre tareas e información sobre procedimientos y prácticas para la prestación del servicio al cliente.

Supervisión:

Es el proceso de seguimiento continuo para valorar la calidad de la gestión de la entidad y del sistema de control interno, realizado por Servi Móvil S.A.

Las respuestas dadas por el ente a este componente, y al cuestionario específico, realizado al área de Auditoría Interna, ha sido de **Riesgo Medio**, debido a la falta de supervisión de los procesos y controles establecidos por la gerencia.

4.5.1.4. Hallazgos y recomendaciones

En cuanto a la evaluación del sistema de control interno, han surgido algunas deficiencias relacionados con el diseño y operaciones de la estructura de control, que podrían afectar negativamente la capacidad de la entidad para registrar, procesar, resumir y reportar la información uniforme, las cuales son las siguientes:

1. Código de ética

Hallazgo

Servi Móvil S.A., no cuenta con código de ética, que guíe el comportamiento y conducta de los integrantes de la empresa, que facilite reconocer los problemas y resolverlos de acuerdo a los objetivos de la entidad.

Impacto

Falta de normas de disciplina y de respeto mutuo entre compañeros y a los clientes.

Recomendación

Diseñar e implementar formas de expresión del comportamiento de los valores y principios a través de un código de ética, donde estén expresadas normas de disciplina y conducta.

Plan de acción de la administración

Elaborar un código de ética.

2. Manuales de funciones y atribuciones

Hallazgo

En la evaluación efectuada se determinó que no se utiliza en la actualidad el Manual de Funciones y Atribuciones, asignadas a cada puesto de trabajo.

Impacto

Dualidad de funciones, evasión de responsabilidades.

Recomendación

La gerencia debe actuar de manera inmediata y efectuar reuniones con las personas que coordinan los diferentes departamentos a fin de difundir las funciones y responsabilidades, en la búsqueda de la eficiencia máxima de cada departamento de la entidad.

Plan de acción de la administración

Se llevarán a cabo las reuniones recomendadas, para informar sobre las atribuciones de cada área.

3. Factores Internos y Externos

Hallazgo

Se identifican factores internos como: la falta de decisión y apoyo de parte de la Gerencia en la toma de conciencia de los cambios en la calidad que permitan disminuir los costes, los plazos de entrega y aumenten el valor agregado para el cliente y los factores externos como los factores tecnológicos.

Impacto

Que exista preferencia por la competencia.

Recomendación

La gerencia debe considerar decisiones firmes en los cambios de calidad y mantenerse a la vanguardia en la tecnología.

Plan de acción de la administración

Se buscarán áreas de vulnerabilidad para identificar eventos que afectan a los objetivos y poder diferenciar entre riesgos y oportunidades.

4. Políticas y procedimientos

Hallazgo

No se tienen controles en los procesos para cumplir los objetivos propuestos

Impacto

Que no se cumpla con los procedimientos establecidos para el logro de los objetivos.

Recomendación

Verificar si existe un manual de control interno y de no existir implementarlo.

Plan de acción de la administración

Se implementará un manual de procedimientos para la prestación del servicio automotriz.

5. Generación de información administrativa

Hallazgo

El sistema de información administrativo utilizado no es adecuado, porque no permite la regulación y control de la conducta de los subordinados, tales como: instrucciones sobre tareas e información sobre procedimientos y prácticas para la prestación del servicio al cliente.

Impacto

No se difunde información oportuna.

Recomendación

Realizar manuales de puestos.

Plan de acción de la administración

Se realizarán manuales de puestos por área a la brevedad posible.

6. Supervisión de procesos y controles

Hallazgo

Los procesos de control establecidos por la gerencia para el control de la prestación de servicio al cliente no son supervisados de manera adecuada que garantice una buena prestación del servicio.

Impacto

Si la auditoría interna no interviene no se detectarán los riesgos oportunamente.

Recomendación

Realizar evaluaciones permanentes para la optimización de procesos y una mejor eficacia.

Plan de acción de la administración

El departamento de auditoría realizará evaluaciones periódicas al taller de servicio y emitirá informes claves.

7. Organigrama

Hallazgo

No se cuenta con una estructura orgánica que indique los niveles jerárquicos dentro de la empresa.

Impacto

Que el empleado no distinga cual es la cadena de mando o línea de autoridad.

Recomendación

Definir la estructura organizacional, para saber cuál es la línea de mando.

Plan de acción de la administración

Realizar un organigrama general de acuerdo a los niveles jerárquicos existentes.

CONCLUSIONES

1. En la evaluación del sistema de control interno, se evidenció que la entidad presenta las siguientes deficiencias:
 - Falta de código de ética y diseño de manuales de procedimientos para delimitar la responsabilidad del personal.
 - No consideran el análisis de riesgo que afectan el logro de los objetivos de la entidad; no obstante al efectuar el análisis de dicho componente se estableció que la entidad no ha construido mapas de riesgos, estudios para determinar ocurrencias de riesgos y mecanismos de control que permitan atenuar el impacto en los riesgos inherentes y de control.
 - No se identifican los factores internos y externos para la prestación del servicio a los clientes.

La ausencia de estos factores tiene como consecuencia, que la entidad no cumpla de manera eficiente y eficaz y no detecte riesgos que puedan afectar materialmente la prestación del servicio automotriz, situación por la cual se confirma la hipótesis.

2. De acuerdo a los antecedentes de una empresa comercializadora de vehículos, indica que cuenta con elementos como lo es el capital, elemento humano y estructura organizacional, objetivos y políticas planteadas y considera un ambiente de control de vital importancia, ya que está relacionado con el fracaso o el éxito de la entidad.
3. El taller de servicios de una empresa comercializadora de vehículos tienen establecido políticas y procedimientos para la prestación del servicio automotriz, desde la recepción hasta la entrega del vehículo al cliente, sin embargo las actividades de control que lleva a cabo la entidad presentan

deficiencias, debido que la gerencia no ha optado al cambio derivado de las tecnologías actuales.

4. El Informe COSO ERM establece componentes que permitan a una entidad establecer procedimientos coordinados y adoptados para poder salvaguardar los bienes, comprobar la eficiencia de la información contable a efecto de lograr el cumplimiento de sus políticas administrativas para obtener éxito empresarial.

5. Por medio de los resultados obtenidos en la evaluación a la estructura de control interno del área de taller de servicios de una comercializadora de vehículos se logro establecer que el departamento de auditoría no es lo suficientemente sólido para que permita cumplir con los requerimientos de los ejecutivos, agregando valor a las funciones y a la empresa.

RECOMENDACIONES

1. La Gerencia del Taller debe fortalecer su sistema de control, derivado de las falencias encontradas para obtener eficacia y eficiencia en el desarrollo de las operaciones que coadyuven a mejorar el servicio que presta la empresa.
2. El ambiente de control con que cuenta la empresa por ser de vital importancia deberá fortalecerlo de manera que pueda identificar los riesgos que ayudaría a obtener éxito que coadyuvaría al cumplimiento de sus objetivos.
3. Adoptar actividades de control preventivas, detectivas y correctivas, por medio de la gerencia y demás personal de la entidad, con el fin de cumplir las actividades asignadas y realizar el seguimiento periódico a los controles y riesgos que afectan el cumplimiento de los objetivos.
4. Implementar los componentes COSO ERM para que la entidad cuente con procedimientos coordinados que promueva la eficiencia de sus operaciones para lograr la confiabilidad de la información.
5. El departamento de Auditoría Interna debe abarcar todas las operaciones de la comercializadora, realizando evaluaciones para medir la efectividad y eficiencia de las unidades administrativas, sus procesos y los controles, así como los resultados obtenidos en relación a las políticas y procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Dávalos Uribe, Javier. TALLER DE SERVICIO AUTOMOTRIZ. México. Editoriales Hispano Americana. Primera Edición 2,000. 187 Páginas.
2. Estupiñán Gaitán, Rodrigo. CONTROL INTERNO Y FRAUDES CON BASE EN LOS CICLOS TRANSACCIONALES, ANÁLISIS DE INFORME COSO I Y II. Segunda Edición. Ecoe Ediciones 2006. 464 Páginas.
3. Estupiñán Gaitán, Rodrigo y Estupiñán Gaitán Orlando. ANÁLISIS FINANCIERO Y DE GESTIÓN. Segunda Edición 2006. 406 Páginas.
4. Estupiñán Gaitán, Rodrigo. ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES E.R.M. Y LA AUDITORÍA INTERNA. Ecoe Ediciones 2011. 320 Páginas.
5. Fonseca Borja, René. AUDITORÍA INTERNA. UN ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL. Julio 2004. 596 Páginas
6. Instituto Mexicano de Contadores Públicos. IFAC. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y CONTROL DE CALIDAD. Edición 2011 Parte 1. 447 Páginas.
7. Mantilla, Samuel Alberto. CONTROL INTERNO INFORME COSO ADMINISTRACIÓN DE RIESGO DEL EMPRENDIMIENTO. Bogotá Colombia Ecoe Ediciones 2007. 354 Páginas.
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS- MARCO INTEGRADO TÉCNICAS DE APLICACIÓN. Edición Española 2005. 125 Páginas.

ANEXO No. 1 Hoja de Recepción

	Tels: (502) 2277-8300 Fax: (502) 2277-8383																																					
ORDEN DE REPARACION No. _____																																						
FECHA RECIBIDO: _____		HORA: _____																																				
FECHA PROMETIDO: _____		HORA: _____																																				
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> LLAVE</td> <td><input type="checkbox"/> LLAVES</td> <td><input type="checkbox"/> ALPOMERAS</td> <td><input type="checkbox"/> CARATUL/RADIO</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> CHUCHOS</td> <td>No. _____</td> <td>No. _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> TRICKET</td> <td><input type="checkbox"/> SEÑALES</td> <td><input type="checkbox"/> PLATOS</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> LLANTA</td> <td>No. _____</td> <td>No. _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> REPUESTO</td> <td><input type="checkbox"/> RADIO</td> <td><input type="checkbox"/> HERRAMIENTAS</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> INFLADOR</td> <td>No. _____</td> <td>No. _____</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> LLAVEFO</td> <td><input type="checkbox"/> ENCENDEDOR</td> <td><input type="checkbox"/> ANTENA</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> CONTROL/ALARMA</td> <td><input type="checkbox"/> TAPON</td> <td><input type="checkbox"/> DOCUMENTOS</td> <td><input type="checkbox"/> ORIGINAL</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td><input type="checkbox"/> AUTENTICA</td> </tr> </table>		<input type="checkbox"/> LLAVE	<input type="checkbox"/> LLAVES	<input type="checkbox"/> ALPOMERAS	<input type="checkbox"/> CARATUL/RADIO	<input type="checkbox"/> CHUCHOS	No. _____	No. _____		<input type="checkbox"/> TRICKET	<input type="checkbox"/> SEÑALES	<input type="checkbox"/> PLATOS		<input type="checkbox"/> LLANTA	No. _____	No. _____		<input type="checkbox"/> REPUESTO	<input type="checkbox"/> RADIO	<input type="checkbox"/> HERRAMIENTAS		<input type="checkbox"/> INFLADOR	No. _____	No. _____		<input type="checkbox"/> LLAVEFO	<input type="checkbox"/> ENCENDEDOR	<input type="checkbox"/> ANTENA		<input type="checkbox"/> CONTROL/ALARMA	<input type="checkbox"/> TAPON	<input type="checkbox"/> DOCUMENTOS	<input type="checkbox"/> ORIGINAL				<input type="checkbox"/> AUTENTICA	
<input type="checkbox"/> LLAVE	<input type="checkbox"/> LLAVES	<input type="checkbox"/> ALPOMERAS	<input type="checkbox"/> CARATUL/RADIO																																			
<input type="checkbox"/> CHUCHOS	No. _____	No. _____																																				
<input type="checkbox"/> TRICKET	<input type="checkbox"/> SEÑALES	<input type="checkbox"/> PLATOS																																				
<input type="checkbox"/> LLANTA	No. _____	No. _____																																				
<input type="checkbox"/> REPUESTO	<input type="checkbox"/> RADIO	<input type="checkbox"/> HERRAMIENTAS																																				
<input type="checkbox"/> INFLADOR	No. _____	No. _____																																				
<input type="checkbox"/> LLAVEFO	<input type="checkbox"/> ENCENDEDOR	<input type="checkbox"/> ANTENA																																				
<input type="checkbox"/> CONTROL/ALARMA	<input type="checkbox"/> TAPON	<input type="checkbox"/> DOCUMENTOS	<input type="checkbox"/> ORIGINAL																																			
			<input type="checkbox"/> AUTENTICA																																			
<input checked="" type="checkbox"/> NO																																						
<input checked="" type="checkbox"/> SI																																						
AUTORIZACION																																						
La presente autorización expresa que: Siendo el propietario o actuario como representante del mismo, estoy en condiciones de autorizar los servicios arriba mencionados así como el reemplazo de las piezas que fueren pertinentes para la ejecución de los mismos.																																						
ACEPTO LAS CONDICIONES SIGUIENTES:																																						
a) EL PRESUPUESTO QUE ME FUERA PRESENTADO SE ENTENDERÁ QUE INCLUYE LA MANO DE OBRERA EXCLUSIVAMENTE Y NO ASÍ EL VALOR DE MATERIALES NI REPARACIONES NO PREVISTAS EN E. MIMO.																																						
b) Toda reparación o servicio será cancelado contra el rubro de la factura correspondiente, al contado, al recibir el trabajo.																																						
c) Que a contar del día siguiente de haberme comunicado que los servicios requeridos han sido completamente efectuados se carga a mi cuenta C. 3000 DÍAROS POR CONCEPTO DE BODEGUE.																																						
d) QUE EL VEHICULO PERMANEZCA EN EL TALLER HASTA LA CANCELACION DE LA RESPECTIVA FACTURA, ASÍ COMO LOS INCUMPLIDOS ADICIONALES POR BODEGAJE - SI EXISTIEREN - Y QUE SE SEÑALAN EN EL INCISO "C"																																						
e) Excepcionalmente el TALLER y a su personal de toda responsabilidad por pérdidas, robo, incendio o accidente, y de los daños que colán fuera de control.																																						
f) Excepcionalmente el TALLER y a su personal de toda responsabilidad por pérdidas de objetos de valor colidos dentro del vehículo.																																						
g) Que esta conformidad relacionada con los servicios obtenidos, deberá presentarse dentro de un plazo máximo de 30 días, a partir de la fecha en recibida ésta.																																						
h) Autorizar al personal específico del TALLER, para que mi vehículo pueda ser probado en la vía pública.																																						
i) El concesionario ni tiene ninguna responsabilidad por repuestos no disponibles ni por demoras en entrega de repuestos que están fuera de control del concesionario.																																						
F) _____ AUTORIZO (NO FIRMAR SIN ANTES LEER LAS CONDICIONES)	F) _____ RECIBO DE CONFORMIDAD																																					

Nota: Todas las hojas de Recepcion (360º) deben llevar número de correlativo.

ANEXO No. 3 Control de ingreso de vehículos F-TME-013

CONTROL DE INGRESO DE VEHÍCULOS: SERVICIO MECÁNICO

Fecha:	Encargado de Garita:
--------	----------------------

No.	NOMBRE Y APELLIDOS	HORA DE ENTRADA	TIPO DE VEHÍCULO	COLOR	PLACAS
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					