



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

TEMA

**ELABORACIÓN E IMPLEMENTACION DE MATRIZ DE RIESGO
CONSIDERANDO EL COSO ERM EN UNA COMPAÑÍA DE SERVICIOS
MEMORIALES**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

AUTORA: SHIRLEY CAROLINA JIMENEZ TIPAN

TUTOR: ING. LUIS BRAVO GAME, MGS

GUAYAQUIL, ABRIL 2014



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGIENERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Shirley Carolina Jiménez Tipán, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.

TUTOR (A)

Ing. Luis Bravo Game, Mgs

REVISOR(ES)

Ing. Roberto Martínez, Mgs

Lic. Janeth Holguín de Traverso, Msc.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Arturo Ávila Toledo, Mgs

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril del año 2014



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGIENERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Shirley Carolina Jiménez Tipán**

DECLARO QUE:

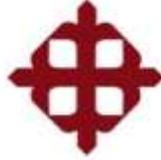
El Trabajo de Titulación: Elaboración e implementación de Matriz de riesgo considerando el Coso ERM, en una Compañía de Servicios Memoriales, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril del año 2014

LA AUTORA

Shirley Carolina Jiménez Tipán



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGIENERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Shirley Carolina Jiménez Tipán**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Elaboración e implementación de Matriz de riesgo considerando el Coso ERM, en una Compañía de Servicios Memoriales, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de Abril del año 2014

LA AUTORA:

Shirley Carolina Jiménez Tipán

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios en primer lugar, a mis padres a mi familia en general y a todos los que me apoyaron para lograr convertirme en una profesional

Shirley Carolina Jiménez Tipán

DEDICATORIA

Dedico este trabajo en especial a mi hijo benjamín quien ha sido pilar importante para lograr mis objetivos

Shirley Carolina Jiménez Tipán

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

**Ing. Arturo Ávila Toledo, Mgs
DIRECTOR DE LA CARRERA**

**Ing. Roberto Martínez Hinojoza, Mgs.
LECTOR 1**

**Lic. Janeth Holguín de Traverso, Msc.
LECTOR 2**

**Ing. Luis Bravo Game, Mgs.
DOCENTE TUTOR**



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
INGIENERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

CALIFICACIÓN

**Ing. Luis Bravo Game, Mgs.
DOCENTE TUTOR**

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	i
DEDICATORIA.....	ii
INDICE GENERAL	v
INDICE DE TABLAS	viii
RESUMEN	1
INTRODUCCION.....	3
CAPITULO I.....	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS.....	7
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4 VIABILIDAD.....	8
1.5 HIPÓTESIS.....	8
1.6 CONTEXTUALIZACIÓN	8
1.6.1 CAMPOECUADOR S.A., PARQUE DE LA PAZ.....	8
1.6.2 FILOSOFIA CORPORATIVO	9
1.6.3 MISIÓN	9
1.6.4 VISIÓN	10
1.6.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	10
1.6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
1.6.7 PRINCIPALES ÁREAS DE LA COMPAÑIA.....	13
CAPITULO II.....	13
MARCO TEORICO	13
2.1 ANTECEDENTES Y DEFINICION DE FRAUDE.....	13

2.1.1	DEFINICION DE FRAUDE	13
2.1.2	RAZONES PARA EL FRAUDE.....	14
2.1.3	ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA DETECCION DEL FRAUDE	15
2.2	ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL CONTROL INTERNO COSO.....	17
2.2.1	COMPONENTES DEL COSO I.....	18
2.2.2	LIMITACIONES DE CONTROL INTERNO	19
2.3	EL COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT).....	20
2.3.1	COMPONENTES DEL COSO ERM	21
2.3.2	BENEFICIOS DEL MODELO COSO ERM	23
2.3.3	LIMITACIONES DEL CONTROL ERM	24
2.3.4	LA AUDITORIA INTERNA EN EL PROCESO ERM	25
2.4	DE LA GESTION DE RIESGOS.....	28
2.4.1	COMPONENTES DEL PROGRAMA DE GESTION DE RIESGO DE FRAUDE	29
2.4.2	EVALUACION DEL RIESGO DE FRAUDE.....	33
2.4.3	PREVENCIÓN DEL FRAUDE	37
2.4.4	DETECCION DEL FRAUDE.....	38
2.4.5	INVESTIGACION DEL FRAUDE Y ACCIONES CORRECTIVAS	39
2.5	MATRIZ DE RIESGO	41
2.5.1	DEFINICION Y CLASIFICACION DE RIESGO.....	42
2.5.2	REDUCCION DE RIESGOS.....	43
2.5.3	CONTROL DE RIESGO	43
2.5.4	BASE PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ	44
CAPITULO III.....		48
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		48
3.1	JUSTIFICACION METODOLOGICA	48
3.2	POBLACION Y MUESTRA	48
3.3	ACTIVIDADES A REALIZARSE.....	49
3.3.1	CONOCIMIENTOS DE LAS AREAS DE ESTUDIO	49
3.3.2	DIAGNOSTICO	50
3.3.3	CUESTIONARIO DE ASPECTOS DE FRAUDES.....	50

3.3.4	RESULTADOS DEL CUESTIONARIO.....	51
CAPITULO IV		60
ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO EN CAMPOECUADOR S.A.		60
4.1	AREAS PRINCIPALES PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ	60
4.2	DISEÑO DE MATRIZ DE RIESGO EN EL AREA DE VENTAS	66
4.2.1	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	66
4.2.2	ESTRUCTURA.....	66
4.2.3	MISION Y VISION	67
4.2.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL AREA	67
4.2.5	ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGO.....	68
4.3	DISEÑO DE LA MATRIZ DE RIESGO EN EL AREA DE COBRANZAS	72
4.3.1	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	72
4.3.2	ESTRUCTURA.....	72
4.3.3	MISIÓN Y VISIÓN	73
4.3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	73
4.3.5	ELABORACION DE MATRIZ DE RIESGO.....	74
4.4	DISEÑO DE LA MATRIZ DE RIESGO EN EL AREA DE PROYECTO.....	79
4.4.1	POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	79
4.4.2	ESTRUCTURA.....	79
4.4.3	MISIÓN Y VISIÓN	80
4.4.4	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	80
4.4.5	ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGO.....	81
4.4.6	MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA.....	85
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		90
5.1	CONCLUSIONES.....	90
5.2	RECOMENDACIONES.....	92
BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA		94
BIBLIOGRAFIA DE LIBROS		95

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la Compañía	12
Ilustración 2 Triángulo de Fraude	14
Ilustración 3 Componentes del COSO 1	18
Ilustración 4 Componentes del COSO ERM	21
Ilustración 5 ¿Tiene la organización una estructura de gobierno de fraude que asigne las responsabilidades sobre investigaciones de fraude?	51
Ilustración 6 ¿Existe una política de fraude en la compañía?	52
Ilustración 7 ¿Auditoría Interna participa de programa de gestión de fraude? ..	53
Ilustración 8 ¿La Gerencia y Auditoría Interna mantienen actualizada la información de los aspectos de fraude de la compañía?	54
Ilustración 9 ¿Se ha designado la responsabilidad sobre temas de fraude?	55
Ilustración 10 ¿Promueven la concientización sobre temas de fraude en la organización?	56
Ilustración 11 ¿Los resultados de las evaluaciones de fraude son considerados en la planificación de auditoría?	57
Ilustración 12 ¿Han sucedido casos de fraude en los últimos tres años?	58
Ilustración 13 ¿El impacto de los fraudes es alto en la entidad?	59
Ilustración 14 Estructura del Grupo de Ventas	66
Ilustración 15 Misión y Visión de Ventas	67
Ilustración 16 Objetivos estratégicos de Ventas	67
Ilustración 17 Estructura de Cobranzas	72
Ilustración 18 Misión y Visión de Cobranzas	73
Ilustración 19 Objetivos Estratégicos de Cobranzas	73
Ilustración 20 Estructura de área de Proyectos	79
Ilustración 21 Misión y Visión de Proyectos	80
Ilustración 22 Objetivos Estratégicos de Proyectos	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 El ERM y su impacto en la Auditoría Interna	27
Tabla 2 Modelo de matriz de riesgo	44
Tabla 3 Cuestionario de aspectos de fraude	50
Tabla 4 ¿Tiene la organización una estructura de gobierno de fraude que asigne las responsabilidades sobre investigaciones de fraude?	51
Tabla 5 ¿Existe una política de fraude en la compañía?	52
Tabla 6 ¿Auditoría Interna participa de programa de gestión de fraude?	53
Tabla 7 ¿La Gerencia y Auditoría Interna mantienen actualizada la información de los aspectos de fraude de la compañía?	53

Tabla 8 ¿Se ha designado la responsabilidad sobre temas de fraude?	54
Tabla 9 ¿Promueven la concientización sobre temas de fraude en la organización?.....	55
Tabla 10 ¿Los resultados de las evaluaciones de fraude son considerados en la planificación de auditoría?	56
Tabla 11 ¿Han sucedido casos de fraude en los últimos tres años?	57
Tabla 12 ¿El impacto de los fraudes es alto en la entidad?	58
Tabla 13 Balance General Campoecuador S.A.	60
Tabla 14 Identificación de procesos claves en Ventas	68
Tabla 15 Identificación de riesgos en el área de Ventas.....	69
Tabla 16 Análisis de Probabilidad e impacto	70
Tabla 17 Identificación de controles en Ventas	71
Tabla 18 Identificación de procesos claves en Cobranzas	74
Tabla 19 Identificación de riesgos en Cobranzas	75
Tabla 20 Análisis de Probabilidad e impacto	76
Tabla 21 Identificación de controles en Cobranzas	77
Tabla 22 Identificación de procesos claves en Proyectos.....	81
Tabla 23 Identificación de posibles riesgos en Proyectos.....	82
Tabla 24 Análisis de Probabilidad e impacto	83
Tabla 25 Identificación de controles en Proyectos.....	84
Tabla 26 Matriz de Riesgo Consolidada	85

RESUMEN

El presente trabajo de titulación está basado en un estudio de todos los riesgos de fraude existentes dentro de una compañía dedicada a la prestación de servicios memoriales, se ha analizado a lo largo del desarrollo de todo el contenido del trabajo, el planteamiento del problema, los objetivos para el cual se desarrolló el trabajo, el análisis de los componentes del Coso, Objetivos estratégicos de la Compañía, identificación de riesgos, procesos y todos los aspectos organizacionales, análisis de los riesgos y su impacto dentro de la Compañía, determinación de controles para disminuir aquellos riesgos identificados. Con el fin de establecer un modelo de matriz para ser utilizado no solo en esta Compañía sino en otras existentes.

En lo que respecta al desarrollo del trabajo, hemos considerado según a criterio de la Alta dirección y en base a hechos pasados sufridos en la Compañía, tres áreas específicas, las cuales son consideradas importantes para el cumplimiento de los objetivos de la Organización, para lo cual estudiamos la misión y visión de cada una de las áreas, sus objetivos específicos, la estructura interna de cada área, así como todas las políticas, procesos y flujos existentes.

Se consideró el análisis de la estructura organizacional, por ser una parte importante para la comprensión de los procesos del área, pues al tener que revisar los flujos y las políticas, debíamos identificar cual era el responsable de dicho proceso y cuáles eran los incentivos que se le brindaban por el cumplimiento de sus funciones.

El factor más importante en el desarrollo de este trabajo, fue el mapeo de los riesgos, considerando dos tipos de riesgos, el general y el específico. El

riesgo general consiste en darle un nombre que abarque diferentes tipos de hechos. El riesgo específico, detalla los diferentes tipos de posibilidades de fraude que pueden cometerse, este nos permite recomendar controles para cada uno de ellos.

Adicionalmente, se realizó la evaluación del riesgo, donde utilizamos como referencia una calificación realizada de acuerdo al criterio profesional del Departamento de Auditoría Interna, donde evaluamos el impacto y la probabilidad de cada riesgo identificado, para así calificarlo de acuerdo a un color, este color nos ayuda a priorizar los procesos que ocasionan mayor riesgo de fraude y centra la atención del Departamento de Auditoría Interna para el constante monitoreo que ayuden a brindar posibles recomendaciones de mejoras en los controles que implementen la Compañía.

Finalmente, se realizó la matriz de riesgo consolidada, donde se junto todos los riesgos identificados con sus respectivos controles y calificación, con la finalidad de mostrar un marco de referencia para el Departamento de Auditoría Interna al momento de implementar la matriz en las áreas restantes de la Compañía.

Palabras claves:

Riesgo Específico,
Probabilidad,

Ocurrencia,
Impacto,

Riesgo Inherente,
Mapeo

INTRODUCCION

En el presente estudio de elaboración e implementación de matriz de riesgo considerando el Coso ERM, se plantea el mapeo de los principales riesgos que pueden ocurrir en tres áreas seleccionadas como más importantes para la alta dirección y gerencia.

La iniciativa de la matriz de riesgos, surge por la gran necesidad que tienen actualmente las Compañías en cumplir sus objetivos y mejorar los resultados, permitiéndoles identificar posibles eventualidades, su origen y el impacto de los mismos, obligándolos a profundizar más en el tema de la Gestión de Riesgos de fraude.

Este proceso de Gestión de Riesgo se lo ha percibido como una tarea difícil de realizar para las Organizaciones, debido a la complejidad del mismo, pero se lo considera como parte esencial e importante en ellas, pues en los últimos años hemos venido escuchando casos de fraudes corporativos, que de una u otra manera han terminado con un negocio, impactando de manera financiera, social e imagen de los accionistas, administradores y empleados de las Organizaciones.

Es necesario mencionar que todas las compañías actualmente están expuestas a los riesgos de diversas índoles, los cuales no solo influyen de manera económica, sino también social y psicológica, ocasionando pérdidas irreparables debido a todas las repercusiones que trae consigo un fraude.

La identificación y evaluación de riesgos no solo tiene como objetivo enumerar los riesgos que tenga una compañía, sino que se lo puede observar como una gran palanca de valor que le ayuda a participar a un largo plazo dentro del mercado a todas las Organizaciones, además ayudará a mejorar aspectos también importantes como rentabilidad, objetivos, imagen, entre otros.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Este trabajo surge de la necesidad de brindar un modelo de gestión de riesgo en las Compañías, que se pueda elaborar paso a paso, y dejando en claro, cada uno de los procesos que se utilizará para su elaboración, logrando que los lectores importantes, accionistas, administradores, empleados, entre otros, tengan una idea de los riesgos y controles que pueden existir dentro de la Compañía.

Además, el diseño de este modelo de gestión de riesgos, permite conocer que tan bien se encuentra preparada una Compañía ante los posibles eventos de fraude.

Sabemos que el fraude puede ser cometido por cualquier persona dentro de la compañía, y puede ser impulsado por varias razones, además de que todas las compañías siempre asumen un grado de riesgo aceptable para poder cumplir sus objetivos, pero sin embargo aquellas brechas que existen deberán ser revisadas y analizadas para que el impacto sea mínimo y permita que la Compañía continúe ampliando objetivos.

1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

La Gestión de riesgo tiene como objetivo reducir diferentes tipos de riesgos haciendo énfasis a las diferentes amenazas de fraude, debe ser aplicado al momento de establecer las estrategias de la compañía. Este es un proceso que debe ser realizado por el consejo Directivo de la organización, para

poder tener una seguridad e integridad razonable referente al logro de los objetivos.

La gestión de riesgos ha cobrado una esencial importancia, debido a la gran necesidad de las Organizaciones por cumplir los objetivos sin tener que sufrir fraudes impactantes en los resultados. A través de la gestión de riesgos se puede identificar diversos tipos de riesgos tales como operativos, financieros, entre otros, por lo que es necesario preguntar:

¿Será significativo elaborar un modelo de matriz de riesgo en una Compañía de la industria de Servicios Memoriales?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Por lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de elaborar una matriz de riesgo, debido a que se convierte en un punto importante en las compañías al momento de evaluar los procesos y controles que posean y así detectar si existen debilidades que afecten a cumplimiento de los objetivos.

Como el fraude llega a impactar gravemente a una compañía, es necesario que estas cuenten con sólidos programas para combatirlos, entre ellos pueden ser los programas de concienciación, de detección, así como el proceso de evaluación de riesgos (Matriz de riesgo).

La Matriz de riesgo es considerada una herramienta donde se documenta todas las actividades de una compañía, procesos y productos, más importantes, donde al final se llega a una evaluación de los riesgos de manera global e individual. Si se llegara a realizar una matriz de forma correcta,

ayudará a que se puedan realizar comparaciones entre diferentes áreas de la compañía con respecto a los controles y procesos que tienen implementados.

Permite establecer de un modo uniforme y consistente el perfil de riesgo de cada compañía, ayudando a profundizar en los procesos de establecimiento de planes de supervisión o monitoreo, con la finalidad de que se ajusten a las características específicas de cada Compañía.

La Matriz de riesgo de fraude, aporta a toda la compañía pues le dará alternativas para poder mitigar y efectivizar los controles existentes, así como mejorar procedimientos que les ayude a cumplir los objetivos ahorrando recursos.

A través del presente trabajo de titulación, se pretende dar a conocer la importancia de la evaluación de riesgo en todas las compañías, pues aporta no solo a conocer cuáles son las actividades y procesos más riesgosos, sino que ayuda a identificar y crear nuevos métodos para prevenirlos, añadiendo controles o mejorando los existentes.

Se elaborará paso a paso la matriz de riesgo, permitiendo que el lector comprenda cada uno de los elementos que se va a utilizar en el transcurso del trabajo, además, dejaremos implementado este diseño de matriz como guía para otras compañías dedicadas a la industria de servicios memoriales.

Además, enfatizaremos el rol de la Auditoría Interna en el proceso de la elaboración de la matriz, pues aunque la Gestión de riesgos es más un papel de la alta dirección y administración, a través de este trabajo Auditoría Interna podrá tener una referencia para evaluar, calificar y recomendar las mejoras de los controles internos establecidos por la Compañía, así como, desarrollar

futuras estrategias de gestión de riesgos para que sean analizados y aprobados por la Alta gerencia.

Finalmente, se espera llegar a una calificación general de cual preparada se encuentra la compañía frente algún hecho de fraude, pues a través de la matriz, se podrán evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de matriz de riesgo de fraude, con la finalidad de evaluar y mejorar los controles implementados por la Compañía perteneciente a la Industria de venta de bienes y prestación de Servicios Memoriales.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer las áreas con debilidad para el suceso de fraude que pudieran afectar a la Organización.
2. Identificar los controles preventivos y detectivos implementados por la Compañía.
3. Evaluar el control interno de la compañía considerando los elementos del COSO ERM.
4. Mejorar la identificación del riesgo y los procedimientos del análisis de riesgos.

1.4 VIABILIDAD

Este proyecto es viable, debido a que la compañía tiene procesos y políticas que nos permiten analizar las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de las áreas seleccionadas como principales para la elaboración de esta matriz de riesgo.

1.5 HIPÓTESIS

Con el estudio de la implementación y evaluación de matriz de riesgo en la industria de servicios memoriales, se aportará en tener una guía de cómo se implementa una matriz de riesgo de fraude, la forma en que cada uno de los elementos del caso van participando en el proceso y la identificación de procesos claves que puedan implicar diversos riesgos. Además obtendremos al final del proceso, una calificación de manera general sobre los controles establecidos por la Compañía para prevenir los riesgos, determinando si fueron adecuados o no para la actividad que se realiza.

1.6 CONTEXTUALIZACIÓN

El presente trabajo será realizado en la compañía Campoecuador S.A., con sede en la ciudad de Guayaquil, Provincia Guayas, ya que esta es una de las compañías con más cobertura con respecto a la industria de servicios memoriales en las ciudades de Guayaquil, Machala y Babahoyo, además cuenta con alrededor de más de 800 empleados.

1.6.1 CAMPOECUADOR S.A., PARQUE DE LA PAZ

Campoecuador S.A., Parque de la Paz, fue constituida el 25 de octubre de 1994, y empezó sus actividades en el mes de Noviembre del mismo año, en la ciudad de Guayaquil.

Actualmente opera en 5 ciudades del país, con una agencia en cada una de ellas. Por mandato legal, la compañía actúa bajo el control de la Superintendencia de Compañías.

Campoecuador es una compañía comprometida a la gestión de riesgos, pues ha implementado políticas y procedimientos, además de contar con un departamento de Auditoría Interna, para la vigilancia y monitoreo del cumplimiento de los controles.

1.6.2 FILOSOFIA CORPORATIVO

La filosofía de la empresa está fundamentada principalmente en el profesionalismo que se lleva a cabo en la prestación de servicios y ventas de bienes memoriales. Adicionalmente, en mantener claros los objetivos establecidos por la Alta dirección, velar a que se cumplan con la cooperación y motivación al personal que trabaja en la empresa.

Es necesario recalcar el gran interés de la compañía por el tema de evaluación de fraude, pues posee un departamento de Auditoría Interna que ayuda a monitorear constantemente el cumplimiento de las políticas establecidas.

1.6.3 MISIÓN

“Construir, operar y comercializar cementerios en todos los mercados que haya capacidad de compra”.

La misión de la empresa está enfocada a cubrir todos los mercados existentes en el país, considerando en primera opción el crecimiento organizacional, sin dejar a un lado el brindar un servicio eficiente a los beneficiarios.

1.6.4 VISIÓN

“Proveer soluciones exequiales de calidad de manera rentable a toda la comunidad”.

Su visión está enfocada a ser la mejora compañía en prestar este tipo de servicios, utilizando todos los recursos necesarios para cumplir con las exigencias y necesidades de las personas, manteniendo todo los estándares permitidos y brindar un servicio reconfortante.

1.6.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos que tiene establecido la compañía son los siguientes:

- Reforzar el servicio y cercanía con nuestros clientes y la ejecución en el mercado.
- Seguir posicionando nuestra marca con enfoque al crecimiento rentable y estableciendo un dialogo de valor con el cliente.
- Reaccionar ágilmente y en lo posible anticiparnos a las necesidades de un mercado muy cambiante en cada país y negocio.
- Enfatizar la cultura organizacional, calidad, eficiencia, productividad y sustentabilidad a nivel grupo.

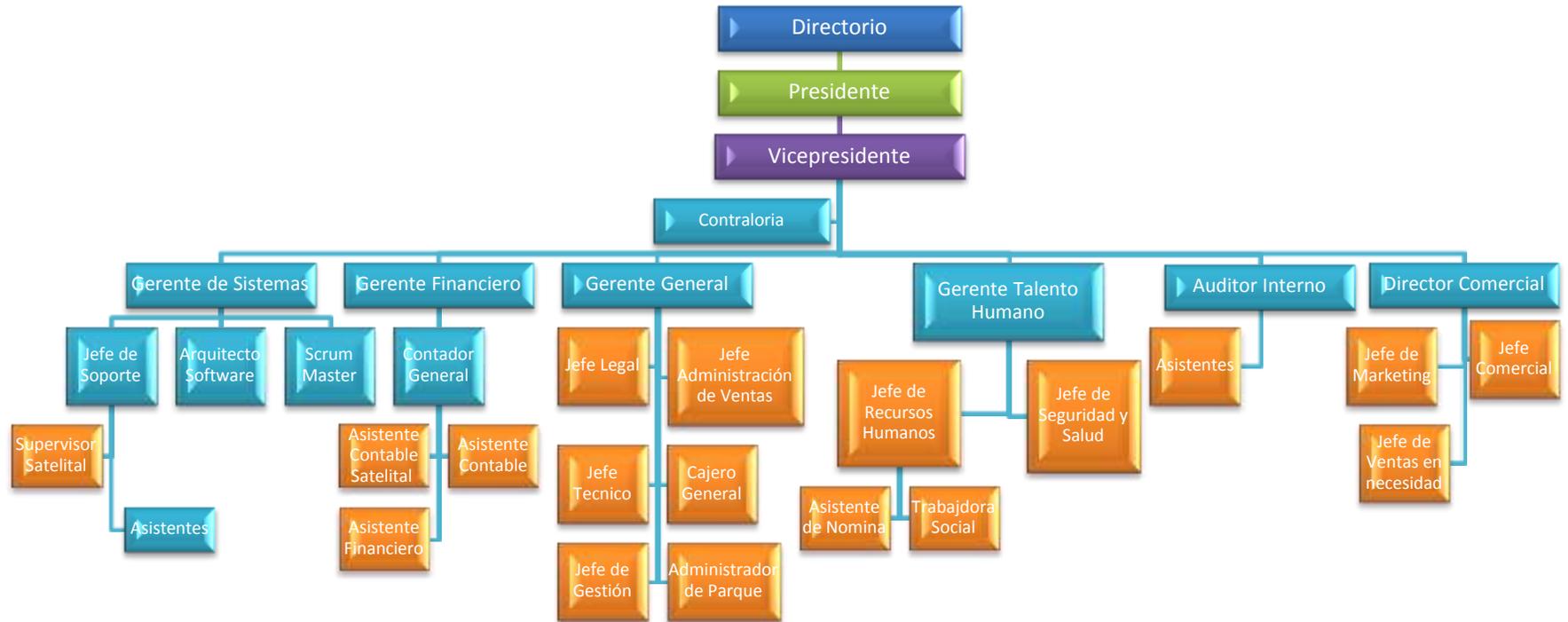
- Mantener especial atención en proyectos de ahorro en costos y gastos.

1.6.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Campoecuador cuenta con una amplia estructura organizacional, la cual demuestra su crecimiento a través del tiempo debido a su posicionamiento en el mercado. Además ha mejorado y ampliado diversas áreas que se consideran importantes para la compañía, como es el área de Ventas, Cobranzas entre otros.

Además, creó un modelo llamado “satelitales”, el cual tiene como objetivo acaparar un mercado en una ciudad diferente, utilizando recursos mínimos, pero ofreciendo la misma calidad de servicios.

Ilustración 1 Organigrama de la Compañía



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

1.6.7 PRINCIPALES ÁREAS DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo a lo solicitado por la Gerencia y la Alta dirección, se consideró tres áreas específicas como objeto de estudios, estas son Ventas, Cobranzas y Proyectos, cada una de ellas se encuentran asociadas a diferentes cuentas del Balance General, pues son consideradas de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos, además existen irregularidades que se cometieron en el pasado que la compañía desea evitar que vuelvan a ocurrir.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES Y DEFINICION DE FRAUDE

En los últimos tiempos se ha escuchado hablar sobre el fraude en las organizaciones, pues en su gran mayoría se encuentran expuestas a ello. Por lo cual siempre escuchamos de la gran lucha que tienen las Organizaciones para poder evitar sufrir fraudes, pero ¿qué es el fraude?, ¿cuáles son las razones para que se cometan?, tener claro estos conceptos es de gran ayuda, pues nos permite, en un proceso de lluvia de ideas, estudiar las causas por las que se pueden originar dichas irregularidades.

El analizar las causas o razones por el cual se comete un fraude, establece un adecuado manejo de administración de riesgos en una organización, a continuación detallaremos las respuestas a las interrogantes:

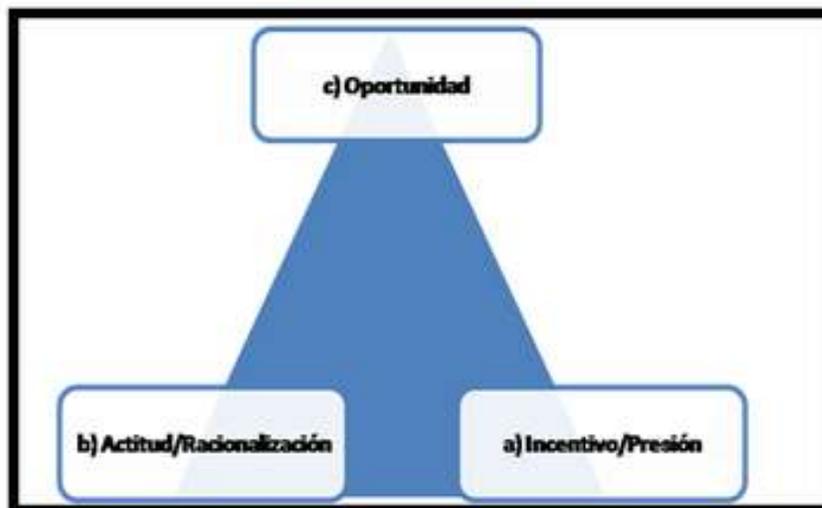
2.1.1 DEFINICION DE FRAUDE

El fraude es definido como: *“Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenazas, violencia o fuerza física”*. (Auditors T. I.)

2.1.2 RAZONES PARA EL FRAUDE

A continuación describiremos en breve las tres características comunes del triángulo de fraude:

Ilustración 2 Triángulo de Fraude



Fuente: www.auditoriainternasiglo21.com

- 1 Incentivo o presión:** Representa a la necesidad que el individuo tiene para realizar un fraude. Por lo general esto se da cuando un individuo tiene algún problema financiero, pues aunque desean mantener su puesto de trabajo, se sienten presionados o incentivados a obtener el dinero.
- 2 Oportunidad:** Es la posibilidad de cometer un fraude sin ser detectado. Esto tiene que ver con la falta de control que exista en una organización, también puede suceder que el individuo conozca todos los controles y sepa como evadirlos. Cuando una compañía tiene controles débiles, mala gestión administrativa o falta de vigilancia, permite que el perpetrador pueda realizar el fraude.

- 3 Racionalización:** Es la capacidad de un individuo de justificar un fraude, en este punto la persona se convence de que lo que está realizando es lo correcto y que lo realiza por la necesidad que tiene.

2.1.3 ROLES Y RESPONSABILIDADES EN LA DETECCION DEL FRAUDE

Es importante comprender cada uno de los roles y responsabilidades que tiene el personal en la organización con respecto a la gestión de riesgo de fraude.

2.1.3.1 Consejo de Administración

El Consejo de Administración debe estar apropiadamente gobernado, así podrá establecerse apropiadamente el tono desde arriba. *La función del consejo es vigilar y monitorear las acciones de la gerencia para gestionar los riesgos de fraude.* (Auditors T. I., 2009)

El consejo puede implementar políticas que incentiven un comportamiento ético en los empleados y socios, dándoles una apertura para reportar cualquier incumplimiento a tales políticas.

2.1.3.2 Comité de Auditoria

El Comité debería reunirse con frecuencia, para evaluar adecuadamente los riesgos de fraude, es importante que el comité reciba informes de los riesgos de fraudes reportados.

El comité debería enfocarse principalmente en dos cosas que son: las actividades que auditoría está realizando para detectar el fraude, sino también lo que la alta dirección está haciendo para prevenir el fraude. Además debería trabajar en conjunto con el Asesor Legal, cuando se esté tratando asuntos de denuncias de fraude, ya que podría haber una obligación legal de investigarlas y reportarlas.

2.1.3.3 Gerencia

La Gerencia es responsable del monitoreo de las actividades de los empleados y esto lo realiza a través de la implementación de procesos y controles, que a su vez supervisa el correcto cumplimiento.

Tiene la responsabilidad de establecer un modelo de control efectivo y a un costo razonable, es clave en el desarrollo de políticas y procedimientos. Además deberá comunicar al consejo las acciones que se han tomado para gestionar los riesgos de fraude.

2.1.3.4 Auditoría Interna

Evalúan los riesgos que la organización enfrenta, a través de un plan de auditoría. Este plan es cumplido mediante pruebas realizadas a diversas áreas de la organización. Una parte favorable de la Auditoría Interna, es que se mantienen constantemente en la organización, lo que les permite poder comprender los procesos y políticas implementadas en la compañía.

La Auditoría interna debería proporcionar un aseguramiento objetivo a la junta y a la gerencia en cuanto a si los controles antifraude son suficientes para los riesgos de fraude identificados y asegurar que los controles se encuentren

funcionando con eficacia. Los auditores internos pueden revisar la amplitud e idoneidad de los riesgos identificados por la gerencia, especialmente con respecto a los riesgos de evasión de controles por parte de la gerencia. (Management, 2012)

2.2 ANTECEDENTES Y DEFINICION DEL CONTROL INTERNO COSO

El COSO es un modelo de informe creado y redactado por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, contiene los principales lineamientos para la implementación de un sistema de control, fue diseñado para identificar los eventos que puedan afectar a las compañías, administrar los riesgos y estar orientado al cumplimiento de los objetivos.

A veces el COSO define el control interno así: *“Un proceso, realizado por el consejo de administración, los directivos y otro personal cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecuencia de objetivos en las siguientes categorías:*

- *Confiabledad de los informes financieros*
- *Eficacia y eficiencia de las operaciones*
- *Cumplimientos de las leyes y regulaciones aplicables”*. (Holm, 2010)

El control interno es un proceso para alcanzar un fin, realizado por individuos. Cabe recalcar que el control interno no puede garantizar que los objetivos de la organización siempre se alcanzarán, pues ofrece una seguridad razonable, el cual implica que los costos que se asuman no pueden ser mayores que los beneficios que se esperen obtener.

2.2.1 COMPONENTES DEL COSO I

El control interno comprende cinco componentes, de los cuales se espera proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos se alcanzarán.

Ilustración 3 Componentes del COSO 1



Fuente: www.theiia.org/COSO ERM

Los 5 componentes del Control Interno de COSO incluyen lo siguiente:

Ambiente de Control: Comprende todo aquel comportamiento que esté presente en la organización, entre los aspectos pueden estar los valores éticos, filosofía, estructura organizacional, políticas, manuales y procedimientos, entre otros.

Evaluación de riesgos: El riesgo es un elemento del control interno, este puede ser interno como externo. La probabilidad de que ocurra un riesgo siempre está presente, pero existen muchas opciones para reducir su ocurrencia.

Actividades de control: Están destinadas a minimizar los riesgos que puedan dificultar el cumplimiento de los objetivos de una compañía. Existen diferentes tipos de controles, los que pueden ser:

1. Detectivos
2. Preventivos
3. Correctivos
4. Manuales
5. Automatizados
6. Gerenciales
7. Operativos

Información y Comunicación: La información puede ser obtenida de fuentes internas o externas, los sistemas de información debe adaptarse oportunamente de acuerdo a los cambios que sufra la organización. La comunicación debe ser oportuna y de manera que cubra a toda la organización, es decir que llegue desde la alta dirección hasta los subalternos.

Supervisión: Se debe llevar una evaluación y supervisión periódica, la frecuencia con que se las realice dependerá de los riesgos y la importancia que tengan estos en la organización.

2.2.2 LIMITACIONES DE CONTROL INTERNO

El Control interno tiene ciertas limitaciones con respecto al desarrollo del negocio, pues este no es el fin del mismo, sino de asegurar que todas las actividades se vayan cumpliendo de la forma correcta así estas no ayuden al desarrollo, hay que recordar que dichas actividades son definidas por la Alta Dirección.

2.3 EL COSO ERM (ENTERPRISE RISK MANAGEMENT)

Es un modelo de coso creado en el año 2004 por los numerosos casos de escándalos e irregularidades que conllevaron a numerosas pérdidas de inversiones, encarcelamiento de personas claves de una compañía, empleados entre otros.

Fue creado por Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway debido al numeroso comportamiento fraudulento de ejecutivos claves de una organización, tratando de implementar una actitud de “no tolerancia al fraude”.

Es una versión ampliada de COSO I, que a veces se denomina “COSO II – ERM”, desarrolla más el concepto de Control Interno, posee un enfoque más extenso sobre la identificación, evaluación y gestión de riesgos. No elimina el COSO I, más bien aporta un mayor valor, permitiendo que las compañías mejoren sus procesos de control o se direccionen más a un proceso de gestión de riesgo.

El COSO ERM es un proceso efectuado por la Alta dirección, administración y demás personal de una organización, es aplicado para establecer estrategias en cada una de las partes de la compañía, fue diseñado para identificar eventos que puedan afectar a la compañía y administrar los riesgos, con el propósito de proveer una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad. (Holm, 2010)

Ilustración 4 Componentes del COSO ERM



Fuente: www.theiia.org/COSOERM

2.3.1 COMPONENTES DEL COSO ERM

El COSO ERM está integrado por 8 componentes, se aumentaron 3 categorías con respecto al anterior, cada uno de ellos está enfocado a cada una de las partes de la entidad, a continuación describiremos cada uno de ellos:

Ambiente de control: Es la base principal de todos los otros componentes del COSO ERM, pues provee disciplina y estructura, influye de manera significativa en el establecimiento de los objetivos.

Los factores del Ambiente de control incluyen la gestión de riesgo de cada entidad, el riesgo aceptado, el control ejercido en cada entidad, la forma en cómo cada compañía organiza y estructura las responsabilidades en sus empleados.

Establecimiento de objetivos: Los objetivos deben establecerse con anterioridad, deben estar alineados con respecto a la misión y visión de la compañía. Estos objetivos pueden ser de cuatro categorías: estratégicos, operacionales, de confiabilidad de la información y de cumplimiento.

Cada compañía deberá visualizar estos objetivos como una respuesta a todos los riesgos que se presenten de forma externa o interna, en cada uno de los procesos que se realicen, además deben estar orientados al nivel de tolerancia al riesgo.

Identificación de eventos: Una organización debe identificar y categorizar los riesgos que podría afectar al cumplimiento de sus objetivos. Todos los eventos que representen un impacto negativo en la organización son los que exigen una evaluación y respuesta. En cambio todos los eventos con impacto positivo son utilizados por la alta dirección como una forma de fijación de objetivos.

Los posibles eventos que se puedan encontrar en el proceso de identificación pueden ser: los riesgos de entorno, riesgos financieros, riesgos operacionales, riesgos globales, entre otros.

Evaluación de riesgos: Permite a una organización considerar como impactan en sus objetivos los eventos potenciales identificados, la alta dirección los evaluará de acuerdo a la probabilidad e impacto. Estos eventos deben examinarse de manera individual o por categoría en toda la compañía.

Respuesta al riesgo: En este proceso, la alta dirección determinará que respuesta dar a los riesgos evaluados como relevantes, las respuesta deben categorizarse entre evitarlo, reducirlo y aceptarlo.

Además de la alta dirección deberá evaluar su respuesta de acuerdo a la probabilidad y el impacto, así como el costo y beneficio que involucre, bajo el concepto del riesgo aceptado.

Actividades de control: Son las políticas y procedimientos que ayudan a que todas las respuestas a los riesgos tomadas por la alta dirección, sean cumplidas apropiadamente. Las actividades de control son aplicadas en todos los niveles y funciones de la organización.

Información y comunicación: La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y marco de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades, en todos los niveles de una organización.

La comunicación efectiva puede ocurrir en un sentido amplio, de un tono hacia arriba, es decir empezando desde la alta dirección o viceversa, en toda la entidad.

Supervisión: El proceso de gestión de riesgo debe ser monitoreado, para asegurar su correcto funcionamiento, así como para velar por la calidad de los resultados de acuerdo pase el tiempo. Este proceso dependerá del tamaño que tenga cada organización.

2.3.2 BENEFICIOS DEL MODELO COSO ERM

Al implementar el modelo del COSO ERM, podemos observar los siguientes beneficios:

1. Este proceso alinea la necesidad del interés al riesgo y a la estrategia, a través de un plan estratégico implementado por la organización.
2. Ayuda a relacionar el crecimiento, riesgo y entorno, a través del análisis del impacto y la probabilidad.
3. Amplía las decisiones de respuestas al riesgo, pues no solo es considerado en los altos directivos sino también al resto de la organización.
4. Permite minimizar sorpresas y pérdidas operacionales mediante al identificar posibles eventos futuros.
5. Ayuda a identificar y administrar los riesgos a lo largo del tiempo y en toda la organización.
6. Permite obtener respuestas individuales o integradas a los múltiples riesgos identificados.
7. Toma ventaja de las oportunidades de un determinado evento.
8. Ayuda a cumplir con las nuevas prácticas de los gobiernos corporativos.

Al desarrollarse un modelo de gestión permite tener una visión global de los objetivos del negocio alineados con los riesgos encontrados, ayudando a que las organizaciones puedan actuar de una manera más eficientes al momento de cumplir sus objetivos.

2.3.3 LIMITACIONES DEL CONTROL ERM1

1. En el criterio: Al tomar malas decisiones (errores de juicio en la toma de decisiones).

¹ Control interno marco integrado “Guía para supervisión de sistemas de Control Interno- Ernst & Young”

2. Los fracasos: La gente que tiene la responsabilidad de la gestión de riesgos puede equivocarse.
3. Disfunciones del sistema: Errores por mala interpretación, negligencia, distracción, fatiga.
4. Trasgresiones Gerenciales: Un gerente puede eludir intencionalmente las prácticas establecidas debido a fines inadecuados (inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos).
5. Colusión: Dos o más personas pueden colaborar para quebrar controles.
6. Costo Beneficio: Los recursos son limitados (los gerentes aceptan correctamente un grado de riesgo cuando el costo del control de ese riesgo excede el beneficio).

Como hemos observado, estas limitaciones pueden considerarse como algo general, pues el riesgo siempre estará presente, sin embargo teniendo a un personal debidamente capacitado con respecto al fraude y controles, se podrán disminuir algunas de estas limitaciones mencionadas.

2.3.4 LA AUDITORIA INTERNA EN EL PROCESO ERM

La Auditoría interna deberá tener presente las siguientes condiciones para ampliar su participación en el proceso ERM:

1. Debe estar claro que la gerencia mantiene la responsabilidad de la gestión de riesgo.
2. La naturaleza de la responsabilidad de auditoría interna debe ser documentada en los estatutos de auditoría y aprobado por el comité de Auditoría.
3. Auditoria no debe gestionar ningún riesgo a favor de la gerencia.

4. Auditoría Interna debe proveer consejo, motivar y soportar las decisiones realizada por la dirección, en vez de tomar decisiones de riesgos por ellos mismos.
5. Auditoría interna tampoco puede brindar aseguramiento objetivo en ninguna parte del marco de ERM de la cual es responsable. Tal aseguramiento debe ser provisto por otra parte sustancialmente calificada.
6. Cualquier trabajo más allá de las actividades de aseguramiento debe reconocerse como una asignación de consultoría y la implementación de normas relativas a tales asignaciones deben seguirse. (The Institute of Internal Auditors, 2004)

En el marco del coso ERM la Auditoria deberá cumplir con ciertos roles que les permita cumplir su definición, entre ellos estará:

2.3.4.1 ROL PRINCIPAL DE LA AUDITORIA INTERNA EN EL ERM

1. Considerar una revisión y evaluación del manejo de los riesgos claves
2. Evaluación de los procesos de la gestión de riesgos
3. Deberá brindar asesoramiento sobre que los riesgos sean correctamente identificados.
4. Evaluar procesos una vez implementado.

2.3.4.2 ROL LEGÍTIMO DE AUDITORIA INTERNA

1. Facilitación, identificación y evaluación de riesgos
2. Entrenamiento sobre respuesta a los riesgos
3. Coordinar actividades en relación al ERM
4. Consolidar reportes sobre riesgos

5. Desarrollo del marco ERM en la organización
6. Defender el ERM en la organización
7. Desarrollar estrategias de gestión de riesgos para la aprobación de la junta

2.3.4.3 ROLES QUE AUDITORIA INTERNA NO DEBE REALIZAR

1. Imponer procesos de gestión de riesgos
2. Tomar decisiones sobre respuesta a los riesgos
3. Implementar respuestas que estén a favor de la Administración
4. Responsabilidad de la gestión
5. Controlar el aseguramiento de los riesgos

Según las últimas tendencias, se ha cambiado las estrategias de la Auditoría Interna debido a la Gestión de Riesgos, a continuación mostraremos una comparación de la visión de la gestión de riesgo con respecto a la Auditoría entre el esquema anterior y el esquema actual:

Tabla 1 El ERM y su impacto en la Auditoría Interna

Esquema anterior	Esquema actual
El monitoreo de los riesgos es una actividad exclusiva de la Auditoría Interna	El monitoreo es responsabilidad de todos
El riesgo es un factor negativo a ser controlado	El riesgo puede considerarse también como una oportunidad
Los riesgos son administrados en forma aislada	Los riesgos son administrados a través de un proceso integrado
La medición del riesgo es subjetiva	El riesgo es casi siempre cuantificado
Las funciones de administración de riesgos no están estructuradas y son divergentes.	La Administración de riesgos es implementada dentro de una estructura integrada.
La revisión de riesgos se realiza periódicamente por la auditoría interna.	La revisión de riesgos acontece a través de auto evaluación constante.

Fuente: www.iaiecuador.org

Como pudimos observar la Gestión de Riesgos ha cambiado de manera positiva a las estrategias de la Auditoría Interna, debido a que la gestión de riesgo involucra a todos los integrantes de una organización con respecto al interés de los riesgos y ya no solo será un trabajo de los Auditores Internos.

2.4 DE LA GESTION DE RIESGOS

Como hemos mencionado anteriormente, la gestión de riesgo es un proceso diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad así como poder gestionarlos adecuadamente, con la finalidad de poder dar una respuesta sobre si se han cumplido o no los objetivos de la organización en el transcurso del tiempo.

La gestión de riesgos, es vista por la Alta directiva, como una palanca que agrega valor en el mediano y largo plazo, es por ello que se ha convertido en uno de los proyectos prioritarios de los directivos.

Según el Modelo de referencia ERM, la gestión de riesgo se define de la siguiente manera: *“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos”*. (AICPA, 2012)

Es necesario mencionar que aunque la gestión de riesgo es un proceso efectuado por la Alta dirección, la Auditoría Interna juega un papel clave en este proceso, pues ayuda a determinar si los controles internos son apropiados y promueven un adecuado ambiente de control.

Según las Normas de Auditoría Interna indican:

“Norma 2120- Gestión de riesgos

La Actividad de Auditoría Interna debe evaluar la eficacia y contribuir a la mejora de los procesos de gestión de riesgos”. (Auditors T. I.)

El papel que desempeña la Auditoría Interna en el proceso de gestión de riesgos, hoy en día ha tomado una gran importancia, pues no solo de la alta dirección, sino también de toda la Organización, pues el fin es poder identificar si los controles establecidos son eficaces, a través de una gama de actividades.

Según el Instituto de Auditores Internos se define a la Auditoría Interna:

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y procesos”.

2.4.1 COMPONENTES DEL PROGRAMA DE GESTION DE RIESGO DE FRAUDE

Las compañías tienen políticas y procedimientos por escritos para gestionar los riesgos de fraude, entre ellos pueden estar los códigos de conductas, políticas y procesos, entre otras. Sin embargo, pocas han realizado un resumen de todos estos documentos.

Una de las responsabilidades de la dirección, es determinar qué modelo desea adoptar para su programa de gestión de riesgo, entre ellos tenemos: (AICPA, 2012)

1. Un solo documento integral y completo que incorpore todos los aspectos de la gestión de riesgos.
2. Un esquema conciso de la estrategia del control de fraude destacando sus atributos.
3. Un esquema dentro de un marco de control.

Aunque cada compañía debería establecer su propio modelo de documentación de su programa de gestión de riesgos, detallaremos algunos componentes que deben encontrarse en cualquier programa de gestión de riesgo:

2.4.1.1 Compromiso

La junta directiva debería demostrar su compromiso con la gestión de riesgos, esto lo podría hacer considerándolo dentro de las políticas códigos de conductas que implementen en la compañía. También se podría dejar plasmado en una carta donde conste la firma de un miembro del directorio, donde se plasme el compromiso y la importancia de la gestión de riesgo, y a su vez darla a conocer a todo el personal de la organización.

2.4.1.2 Concienciación Respecto al Fraude

La gestión de riesgo ayuda a concientizar sobre los hechos de fraude, por ello es necesario realizar dentro de la organización, diversas capacitaciones, charlas, talleres donde se exponga el fraude y el riesgo de fraude. Cabe recalcar que la gerencia debería considerar a quienes capacitar sobre este asunto, la duración la frecuencia, entre otros aspectos.

2.4.1.3 Proceso de Afirmación

Este es un proceso mediante el cual la organización se asegura que todos los miembros de la compañía hayan leído y comprendido el código de conducta, políticas o cualquier otro documento que exista para sustentar el programa de gestión de riesgo de fraude.

En muchas compañías este proceso de confirmación incluye a los proveedores, llegando a establecer una cláusula en los contratos, con la finalidad de involucrarlos en la concienciación del riesgo de fraude.

2.4.1.4 Revelación de conflicto

En este punto se trata el conflicto de interés dentro la organización. Todo conflicto de interés se debe comunicar a la alta dirección y a la gerencia. Cuando existen estos tipos de conflictos la Alta gerencia tendrá 3 opciones para decidir qué hacer:

1. La gerencia determina que si existe un conflicto de interés y se pide que la persona se retire de la organización o deje la actividad.
2. Se determina que no existe ningún tipo de conflicto.
3. La gerencia podrá indicar que existe algún tipo de interés pero aplicará algunas limitaciones a la persona involucrada para evitar cualquier tipo de oportunidad.

2.4.1.5 Evaluación de riesgo de Fraude

Una evaluación de riesgos de fraude es la base para la gestión de riesgo. La junta deberá identificar todos los riesgos que podrían ocurrir dentro de la organización. Esta evaluación debería ser recurrente e involucrar al personal

apropiado. Cuando existe una evaluación de riesgo, y de acuerdo al interés que le ponga la junta, podría a disuadir a posibles perpetradores.

2.4.1.6 Procedimiento para la preparación de informes

En esta parte se debe de proporcionar canales para poder reportar algún hecho de fraude o incumplimiento al código de conducta. La organización deberá establecer diferentes medios donde el personal interno o externo pueda realizar cualquier tipo de denuncia, estos pueden ser a través de páginas web, línea telefónica, entre otros.

Adicionalmente, se deberá dar a conocer todas las protecciones que gozarán si reportan los casos, esto se lo conoce como protección al denunciante, y se lo utiliza para promover a las personas a que denuncien todo tipo de irregularidad.

2.4.1.7 Proceso de investigación

Cuando existe algún reporte de un hecho de fraude se deberá realizar un proceso de investigación. Este proceso deberá ser decidido por la alta dirección quien será el encargado de realizarlo, puede ser una persona interna o alguien externo de la organización.

2.4.1.8 Acciones correctivas

Estas acciones deberían estar expuestas en las políticas de la organización, con el fin de comunicar a los empleados las decisiones que se tomarán si existieren casos de fraude, estas acciones pueden ser la terminación del contrato, empleo, reportes a las autoridades legales, entre otros.

Además si el hecho ocurre dentro de la organización, se deberá realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar las debilidades en los controles que permitieron que se realice el fraude.

2.4.1.9 Monitoreo continuo

El programa de gestión de riesgo debería ser actualizado continuamente. Puede ser modificada de acuerdo a la necesidad de cada organización. Al realizar las modificaciones y revisiones, se demuestra el interés que se tiene en la gestión de riesgo de fraude.

2.4.2 EVALUACION DEL RIESGO DE FRAUDE

La Evaluación de riesgo de fraude constituye un componente crítico de un programa más grande de gestión de riesgos corporativos. La evaluación de riesgo de fraude constituye una herramienta útil para la gerencia y los auditores internos, que les permite identificar sistemáticamente donde y como puede perpetrarse un fraude y quienes pudieran estar en posición de cometer un fraude.

Es una revisión de los riesgos a los que una empresa se ve expuesta, representa un paso esencial para aliviar las preocupaciones que el Consejo y la Alta dirección tienen con respecto a los riesgos de fraude y su capacidad para alcanzar las metas organizacionales.

Una evaluación de riesgos de fraude se concentra en esquemas y escenarios de fraude para determinar la presencia de controles internos, y si tales controles pueden o no ser eludidos.

La dirección deberá asegurarse de que esta evaluación se realiza en todos los ámbitos de la empresa, teniendo en consideración las cuentas, procesos y unidades de negocio más significativas de la entidad.

Una evaluación de riesgo de fraude generalmente incluye cinco pasos:
(Auditors T. I., 2009)

1. *Identificar factores de riesgos relevantes:* El primer paso es el de recolectar información sobre las actividades de negocio de la organización con el fin de lograr una comprensión de los riesgos de fraude asociados. Este proceso se puede realizar a través de una lluvia de ideas. Esta lluvia de ideas debería ayudar a discutir varios temas como por ejemplo los incentivos, presiones y oportunidades para cometer fraude, el riesgo de que se evadan los controles y la población de riesgos de fraude.
2. *Identificar posibles esquemas de fraude relevantes:* Se precisa realizar un razonamiento estratégico con el fin de anticiparse tanto a los esquemas de fraude como a las personas de dentro y fuera de la organización que pudieran estar en posición de perpetrar cada uno de tales esquemas.
3. *Mapear los controles existentes con respecto a posibles esquemas de fraude e identificar brechas:* identifica los controles preventivos y detectivos implementados para afrontar cada riesgo de fraude y evaluar la probabilidad e impacto de cada posible fraude.

4. *Probar la eficacia operativa de los controles de prevención y detección del fraude:* se prueba a través de pruebas periódicas del control.

5. *Documentar y reportar la evaluación de riesgo de fraude:* Las organizaciones deben documentar el proceso que identifica y evalúa el riesgo de fraude. Los principales elementos que deben documentarse son:
 - a. Los tipos de fraude
 - b. El riesgo inherente
 - c. La idoneidad de programa anti fraude
 - d. Las posibles brechas que se den en los controles de fraude
 - e. La probabilidad de que se produzca un fraude
 - f. El impacto que tendría un fraude sobre la organización.

Las organizaciones deberían aplicar un marco de trabajo para documentar su evaluación del riesgo de fraude. El marco deberá ilustrar la manera de cómo los elementos de identificación, evaluación y respuesta a los riesgos de fraude son aplicados a través de un enfoque racional y estructurado.

Este marco empieza con una lista de riesgos y esquemas de fraude identificados, luego serán evaluados por la probabilidad y el impacto, después los riesgos y esquemas son mapeados hacia las personas o departamentos que pudieran ser impactados y hacia los controles aplicables.

Una buena evaluación de riesgo requiere del aporte de varias fuentes, antes de realizar una evaluación de riesgos, se debería identificar un equipo de

evaluación de riesgos. Este equipo debería incluir a personas provenientes de toda la organización.

2.4.2.1 IDENTIFICACION DEL RIESGO DE FRAUDE

La identificación del riesgo de fraude debe ser realizado por el equipo de evaluación de riesgos, quienes pueden ser cualquier miembro de las diferentes áreas de la organización.

Para poder identificar los riesgos de fraude, se deberán considerar 2 fases principales las cuales son:

2.4.2.1.1 Planificación del proceso de identificación del riesgo

Esta fase consiste en la obtención de la información y de un análisis preliminar de los riesgos detectados. Deberemos considerar los siguientes pasos en esta fase:

1. *Recolección de información:* se debe obtener toda la información necesaria para el estudio de los riesgos tales como: políticas y procedimientos, flujos de procesos, informes de auditorías internas y externas, entre otros.
2. *Construcción del catálogo de los riesgos:* Este catalogo será de gran ayuda para estudiar en mayor detalle todos los riesgos enumerados.
3. *Determinación de la técnica de identificación de riesgos:* estas técnicas pueden ser: entrevistas, encuestas, análisis internos, entre otros.
4. *Selección del personal clave:* Es importante seleccionar a un personal adecuado con el conocimiento necesario para la identificación de los riesgos.

2.4.2.1.2 Construcción del inventario de riesgos

En esta etapa se procede a enlistar por cada uno de los participantes todos los riesgos de fraude que pudiera haber en las diferentes áreas de la organización, sin considerar los riesgos ya existentes.

Una vez realizado el inventario se deberá analizar el costo beneficio de la organización, es decir evaluar si la compañía deberá utilizar recursos para prevenir ese riesgo o podrá continuar sus objetivos aceptando aquel riesgo.

2.4.3 PREVENCIÓN DEL FRAUDE

Aunque se realicen diversos esfuerzos para prevenir el fraude, siempre existe la posibilidad de que ocurra en cualquier nivel de la organización, por lo que es importante que existan controles preventivos y detectivos implementados en la compañía.

Los controles preventivos son todos los medios que la compañía utilizar para mitigar los riesgos, estos pueden ser las políticas, procedimientos, reglamentos entre otros.

Los controles detectivos son programas diseñados para la identificación de fraudes o cualquier posible irregularidad.

Cuando se tienen buenos controles preventivos, estos servirán como medios de disuasión para quienes se encuentren motivados para cometer algún tipo de fraude, pues el miedo a ser atrapados es una fuerte disuasión.

2.4.3.1 EVALUACION DE LA PREVENCION DEL FRAUDE

Este proceso debe ser realizado por las compañías que recién están realizando la evaluación de los riesgos de fraude, también puede ser utilizados por aquellas que quieren mejorar sus programas de gestión de riesgos.

Este proceso se realiza a través de un formato de encuesta, donde se evalúa que tan buenos son los controles preventivos de la organización y como están funcionando.

Esta técnica debería ser utilizada periódicamente para reevaluar las técnicas de prevención que posea una organización, además si una organización se encuentra comprometida con la gestión de riesgos, pueden también querer la asesoría de expertos externos a la organización para que evalúen las técnicas de prevención de fraude que posean.

2.4.4 DETECCION DEL FRAUDE

Los controles de detección sirven para obtener advertencias o evidencias de que un fraude está ocurriendo o va a ocurrir. Los controles detectivos no tienen intención de prevenir el fraude.

Los métodos de detección de fraude son flexibles y adaptables, y suelen cambiar siempre para poder acoplarse a los cambios que se den en el ambiente de control.

En esta clase de controles, es muy importante para cada empresa la retroalimentación, pues pueden obtener suficiente información de los empleados, proveedores y demás, de posibles problemas organizacionales. Esta información puede realizarse o recopilarse de las siguientes formas:

1. A través de un código de ética, donde se les puede pedir que reporten cualquier anomalía o violaciones al mismo, con el fin de ir detectando posibles circunstancias de fraude.
2. Una línea de recepción de denuncias, donde el denunciante puede permanecer en anonimato, la empresa puede establecer una línea telefónica, correos, internet, entre otros.
3. Realizar entrevista de salida, cada vez que un empleado salga de la compañía es un método donde se puede detectar cualquier anomalía, además de que se puede detectar cualquier problema con respecto a la integridad de la gerencia.
4. Encuestas proactivas a los empleados, donde se deje en anónimo la identidad del empleado, este método sería de gran ayuda pues desde el momento que se realice la encuesta la empresa podrá conocer cualquier anomalía y no tendrá que esperar que el empleado denuncie un fraude.

2.4.5 INVESTIGACION DEL FRAUDE Y ACCIONES CORRECTIVAS

Es importante que todo desvío o violación a los controles o códigos de conducta, sea cual sea el lugar o quien sea que lo cometa, deben ser reportados y estudiados de manera oportuna.

Se deberá imponer un castigo adecuado y apropiado, y se deberá asegurar que las mismas reglas sean aplicadas en toda la organización, desde la alta dirección.

2.4.5.1 PROTOCOLOS DE INVESTIGACIÓN DE RESPUESTA A FRAUDE

2.4.5.1.1 Recibir la denuncia:

Todo posible fraude puede ser de conocimiento de toda la organización de muchas maneras, puede ser por comunicados de los empleados, clientes, auditorías internas, auditorías externas o por accidente. Se deberán asegurar que la organización cuente con un efectivo sistema que le permita una pronta revisión de dicho indicio.

Este sistema debería considerar lo siguiente:

1. Identificar el tipo de problema
2. Confirmar que la denuncia es válida
3. Estudiar la gravedad de la denuncia
4. Escalar el problema cuando sea apropiado
5. Denunciar cuando un problema no esté contemplado en el programa
6. Empezar la investigación
7. Resolver o dar por terminada la investigación
8. Separar la información que debería mantenerse como confidencial
9. Definir como la investigación va a ser documentada
10. Manejar adecuadamente la información.

2.4.5.1.2 Evaluar la denuncia

Una vez recibida una denuncia, se deberá realizar el proceso que haya aprobada la junta para evaluar la denuncia. Deberá participar personal capacitado, en caso de que no se cuente con el personal interno apropiado, se podrá buscar en fuentes externas.

La denuncia deberá ser analizada con el fin de determinar si esta involucra algún tipo de incumplimiento a políticas, códigos de ética implementados o si involucra a algún alto directivo. Dependiendo de la naturaleza del problema se podrá buscar ayuda a las diferentes áreas de la compañía, e inclusive a Auditoría Externa.

2.4.5.1.3 Protocolos de investigación

Las investigaciones deberán ser realizadas de acuerdo a lo aprobado por la junta, y se deberá considerar lo siguiente:

1. Tiempo- sensibilidad
2. Notificación
3. Confidencialidad
4. Privilegios Legales
5. Cumplimiento
6. Protección de la evidencia
7. Objetividad
8. Metas

2.5 MATRIZ DE RIESGO

“Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una organización”. (Sigweb)

La matriz de riesgo ayuda en gran parte a la actividad de Auditoría Interna, pues se podrá planificar los trabajos de acuerdo a los riesgos que se

hayan considerados más probables y de gran impacto, con la finalidad de evaluar la eficacia de los controles establecidos por la Organización.

Hay que considerar que este análisis es muy extenso e incluye mucho tiempo, porque se necesita comprobar todos los posibles riesgos con sus posibles amenazas en cada área de una compañía.

Lo que se pretende con la Matriz es identificar y valorizar los recursos de una organización, y determinar aquellas áreas que están propensas a sufrir algún posible daño, para luego poder brindar un apoyo en la toma de decisiones para la implementación de controles que ayuden a disminuir las amenazas.

2.5.1 DEFINICION Y CLASIFICACION DE RIESGO

En la matriz de riesgo se realiza la clasificación del riesgo, con la finalidad de determinar si es factible combatir los riesgos encontrados, pues esto depende de la posibilidad económica de una organización.

Riesgo: “Los riesgos son futuros eventos inciertos, los cuales pueden influir el cumplimiento de los objetivos de la organización incluyendo sus objetivos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimientos”. (COSO)

Existen los siguientes tipos de riesgos:

Riesgo inherente: Este riesgo está relacionado con el negocio de la compañía, es muy difícil de controlarlos pues es algo innato de la actividad de la empresa.

Riesgo residual: Es aquel que queda luego que la organización realice las acciones de respuesta al riesgo.

Esta definición alerta a las organizaciones a considerar el riesgo, pues no solo deberán concentrarse en cumplir sus objetivos, sino también deberán considerar que para alcanzarlos existirá el riesgo de no alcanzarlos.

2.5.2 REDUCCION DE RIESGOS

La reducción de riesgos se basa de acuerdo a los controles que se implementen de acuerdo a los riesgos detectados. Estos controles pueden ser:

1. Físicos y técnicos: construcción de edificios, controles de acceso, contraseñas, programas antivirus, entre otros.
2. Personales: contratación de personal, capacitación, programas de concienciación del fraude, entre otros
3. Organizativas: políticas, códigos de conducta, auditorías internas, seguimientos de control, etc.

Para que las medidas de protección sean eficaces, siempre debemos verificar que estas sean eficaces y que estén cumpliendo su propósito, que se encuentren incorporadas en los procesos diarios para que las personas puedan hacerlas partes de ello, y principalmente que se encuentren debidamente aprobadas porque sino perderían su credibilidad.

2.5.3 CONTROL DE RIESGO

Este punto tiene como propósito analizar la efectividad y el buen funcionamiento de las medidas de protección. Las actividades de proceso, tiene que estar estipuladas en el plan operativo.

La medición del cumplimiento debe ser constante dependiendo de la gravedad de los riesgos, y si se llegara detectar cualquier incumplimiento requerirá de sanciones.

2.5.4 BASE PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ

Existen diferentes bases para la elaboración de una matriz de riesgo, la más común es la basada en la fórmula de riesgo, la cual es:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad de Amenaza} \times \text{Impacto de Daño}$$

(www.wordpress.com/gdr_principal/matriz_riesgo)

2.5.4.1 DISEÑO DEL FORMATO DE LA MATRIZ DE RIESGO

Existen diversos modelos de matriz de riesgo, es por ello que cada Organización puede realizar un modelo de acuerdo a las necesidades que tengan, pueden realizarla por área, por proceso o una general, de manera que pueda ser de fácil entendimiento.

Del levantamiento de información realizada en cada área de la compañía, se propuso el siguiente formato de matriz, este formato recoge todas las necesidades de la Gerencia y será una herramienta para el área de Auditoría Interna en la planificación de los trabajos de revisión.

Tabla 2 Modelo de matriz de riesgo

Código	Área	Cargo	Proceso o Actividad	Riesgo de Fraude General	Riesgo de Fraude	Controles	Monitoreo	Probabilidad	Impacto
--------	------	-------	---------------------	--------------------------	------------------	-----------	-----------	--------------	---------

Elaborado por: Autora

Código del riesgo: Se creará el código del riesgo de acuerdo al siguiente formato NNN-XXX-000, donde:

NNN= al número del proceso

XXX= número secuencial del proceso

000 = secuencia numérico

Área: Se describirá todas las áreas existentes en la compañía donde se haya determinado ocurrencia de eventos de fraude.

Cargo: Se identificará al responsable del proceso donde se presente riesgo de fraude.

Proceso o Actividad: Se indicará el nombre del proceso de acuerdo al mapa del proceso, flujos de procesos o cualquier otra documentación proporcionada por la Gerencia.

Riesgo de Fraude General: Se indica de una manera general el evento de riesgo presente de acuerdo al análisis de políticas, procesos, flujos, etc., o de acuerdo a experiencias anteriores.

Riesgo de Fraude Específico: Indica las formas de cómo pueden relacionarse y ocurrir los riesgos de fraude general identificados, involucrando a los responsables del proceso. Se lo calcula en base a la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad de Amenaza} \times \text{Impacto de Daño}$$

Donde:

Riesgo Bajo= 1 al 6 (verde)

Riesgo Medio= 8 al 9 (amarillo)

Riesgo Alto= 12 al 16 (rojo)

Impacto: Se analiza el evento de riesgo identificado de acuerdo a lo siguiente:

Alto: Disminuye la oportunidad de alcanzar los objetivos (4)

Medio: Limita al proceso para alcanzar los objetivos (3)

Bajo: No impacta al objetivo ni a la realización de las estrategias. (1 y 2)

Probabilidad: Se analiza el evento de riesgo de la siguiente manera:

Alto: Disminuye la oportunidad de alcanzar los objetivos (4)

Medio: Limita al proceso para alcanzar los objetivos (3)

Bajo: No impacta al objetivo ni a la realización de las estrategias. (1 y 2)

Controles: Se identifica los procesos implementados por la organización que puedan disminuir la ocurrencia de dichos eventos.

Monitoreo: Se indica el tipo de revisión para evaluar el evento del riesgo.

2.5.4.2 DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ

Para la elaboración de la matriz utilizamos como muestra 3 áreas específicas, las cuales son consideradas como primordiales para la Alta Gerencia, para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Estas áreas son evaluadas constantemente por el Departamento de Auditoría Interna, y se han implementado diversas políticas, flujos de procesos y procedimientos con la finalidad de mostrarles a sus colaboradores el interés que

se tiene en prevenir las posibles irregularidades. Se utilizará la siguiente información:

Políticas y procedimientos actuales: La compañía tiene diferentes políticas estipuladas en diferentes áreas, particularmente en el área de Contabilidad, Ventas y Cobranzas.

Flujos de procesos: Todos los flujos de procesos actualizados que tenga vigente la compañía, con la finalidad de entender las actividades de cada área.

Estructura u organigrama de cada área: Con la finalidad de identificar a los responsables de cada proceso, estudiar si la estructura está correctamente segregada.

CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 JUSTIFICACION METODOLOGICA

El tema de investigación seleccionado sigue el procedimiento “Analítico-sintético”, es decir partimos de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas de forma individual, y luego las integraremos para estudiarlas de forma integral.

Utiliza la información proporcionada por el Instituto de Auditores Internos (IAI), la que será evaluada y aplicada en una Organización dedicada a la industria de servicios memoriales.

3.2 POBLACION Y MUESTRA

POBLACIÓN: Según Jany José Nicolás (1994) en su libro “Modelo de simulación de muestreo” nos indica que es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia. Definimos nuestra población de investigación a todas las compañías que se dedican a la prestación de servicios memoriales en el país.

Para poder realizar el levantamiento de información sobre la necesidad de elaborar una matriz de riesgo, se tomó como referencia el periodo 2013 constituido por una población de 564 establecimientos. Además se consideró como población a todas funciones, tareas y actividades que conforman los procesos de ventas, cobranzas y proyecto de la compañía CAMPOECUADOR S.A.

MUESTRA: Según Bernal, Cesar Augusto (2006) nos indica que: “es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objetos de estudio”.

Por lo que hemos definido como muestra a las 3 compañías principales en la ciudad de Guayaquil, que son Parque de la Paz, Jardines de Esperanza y Junta de Beneficencia.

3.3 ACTIVIDADES A REALIZARSE

3.3.1 CONOCIMIENTOS DE LAS AREAS DE ESTUDIO

La compañía CAMPOECUADOR S.A., a través de la Gerencia General, nos permitió conocer en detalle cada una de las áreas objeto de estudio en nuestro trabajo, nos proporcionó los flujos de procesos, las políticas y nos permitió realizar visita a cada uno de los puestos de dichas áreas, para así poder entender más las actividades que se realizan. Durante nuestra visita pudimos conversar con los responsables de cada proceso, permitiéndonos así comprender de forma más específica y poder detectar posibles debilidades a los controles.

De igual forma, la compañía nos facilitó a través del Departamento de Auditoría Interna toda la información necesaria sobre las evaluaciones que se han realizado a las áreas seleccionadas, nos permitieron revisar los informes de auditorías con sus respectivas sugerencias y respuestas.

3.3.2 DIAGNOSTICO

El diagnostico que se realizó a la compañía CAMPOECUADOR S.A., comprende de lo siguiente:

1. Cuestionario realizado a los Auditores internos de las 3 compañías más importantes en la ciudad de Guayaquil dedicadas a la industria de Servicios Memoriales.
2. Análisis de los resultados

3.3.3 CUESTIONARIO DE ASPECTOS DE FRAUDES

Tabla 3 Cuestionario de aspectos de fraude

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí	Observaciones
1	¿Tiene la organización una estructura de gobierno de fraude que asigne las responsabilidades sobre investigaciones de fraude?	0	2	1	Las tres compañías poseen Departamento de Auditoría Interna, pero no han posesionado un Comité de Fraude
2	¿Existe una política de fraude en la compañía?	0	1	2	Existen políticas pero la entidad prefiere para evitar inconvenientes no tomar medidas legales por cuidar la imagen de la Compañía.
3	¿Auditoría Interna participa de programa de gestión de fraude?	2	1	0	Las tres compañías realizan programas de auditorías periódicas, pero no se ha implementado la gestión de riesgo.
4	¿La Gerencia y Auditoría Interna mantienen actualizada la información de los aspectos de fraude de la compañía?	1	0	2	
5	¿Se ha designado la responsabilidad sobre temas de fraude?	2	1	0	Aun no se ha realizado una reunión donde se implemente esto.
6	¿Promueven la concientización sobre temas de fraude en la organización?	2	1	0	
7	¿Los resultados de las evaluaciones de fraude son considerados en la planificación de auditoría?	0	1	2	

8	¿Han sucedido casos de fraude en los últimos tres años?	0	1	2	En el área de Ventas y cobranzas es donde se registrar la mayor incidencia de fraude
9	¿El impacto de los fraudes es alto en la entidad?	2	1	0	

Elaborado por: Autora

3.3.4 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

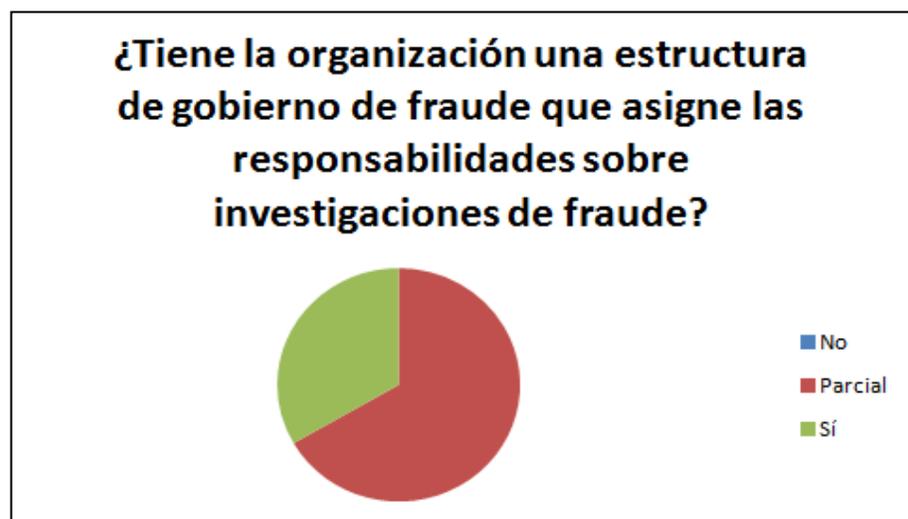
El cuestionario fue realizado a los Auditores Internos de las Compañías mencionadas anteriormente, arrojando los siguientes resultados con respecto a la gestión de riesgo de fraude:

Tabla 4 ¿Tiene la organización una estructura de gobierno de fraude que asigne las responsabilidades sobre investigaciones de fraude?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
1	¿Tiene la organización una estructura de gobierno de fraude que asigne las responsabilidades sobre investigaciones de fraude?	0	2	1

Elaborado por: Autora

Ilustración 5 ¿Tiene la organización una estructura de gobierno de fraude que asigne las responsabilidades sobre investigaciones de fraude?



Elaborado por: Autora

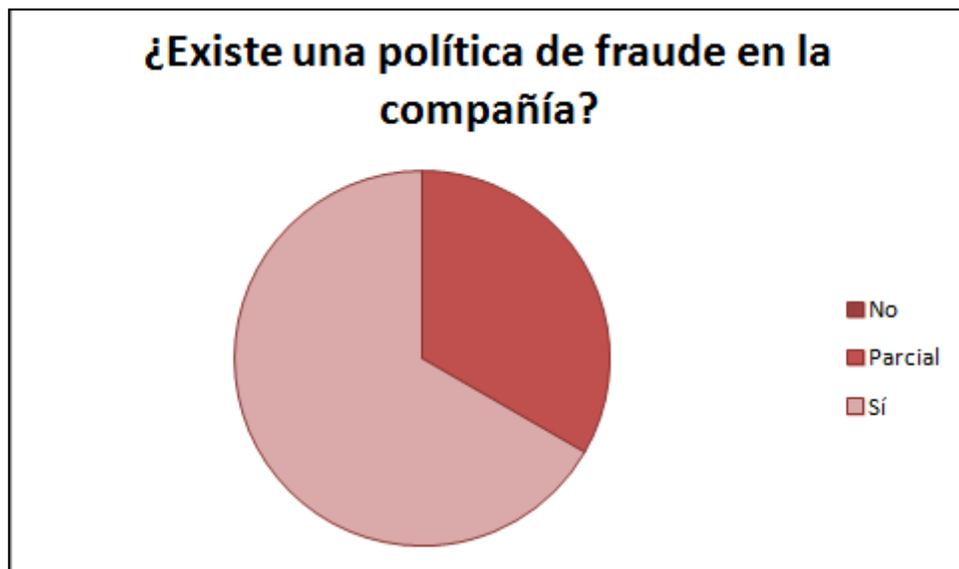
Mediante esta pregunta se busca determinar si las compañías han implementado un proceso de gestión de riesgo, por lo que solo 1 ha empezado a deliberar responsabilidades sobre la investigación de fraude.

Tabla 5 ¿Existe una política de fraude en la compañía?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
2	¿Existe una política de fraude en la compañía?	0	1	2

Elaborado por: Autora

Ilustración 6 ¿Existe una política de fraude en la compañía?



Elaborado por: Autora

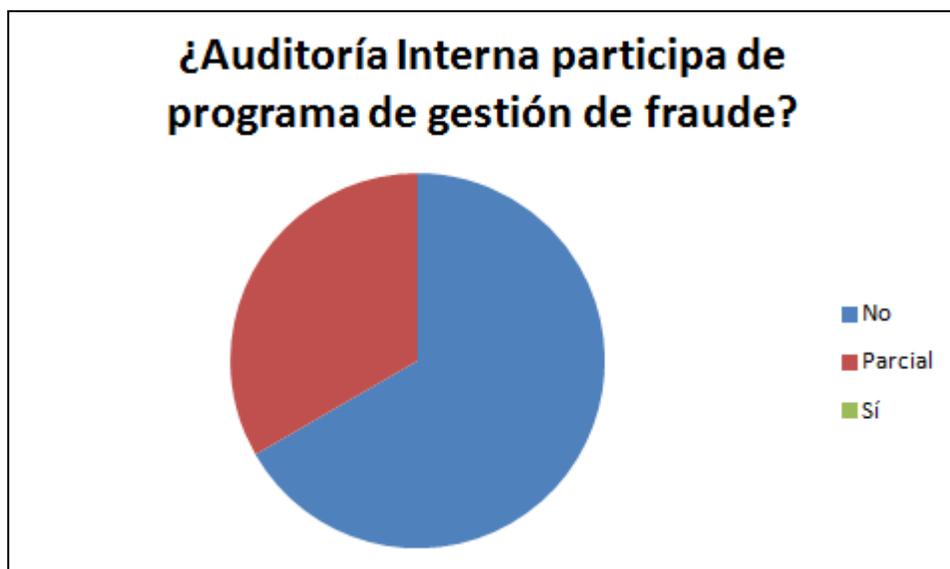
En esta pregunta queríamos saber si la compañía toma acciones frente a una situación de fraude, pues aunque la respuesta indica que si tienen una política de fraude, no la implementan por miedo a dañar la imagen de la empresa.

Tabla 6 ¿Auditoría Interna participa de programa de gestión de fraude?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
3	¿Auditoría Interna participa de programa de gestión de fraude?	2	1	0

Elaborado por: Autora

Ilustración 7 ¿Auditoría Interna participa de programa de gestión de fraude?



Elaborado por: Autora

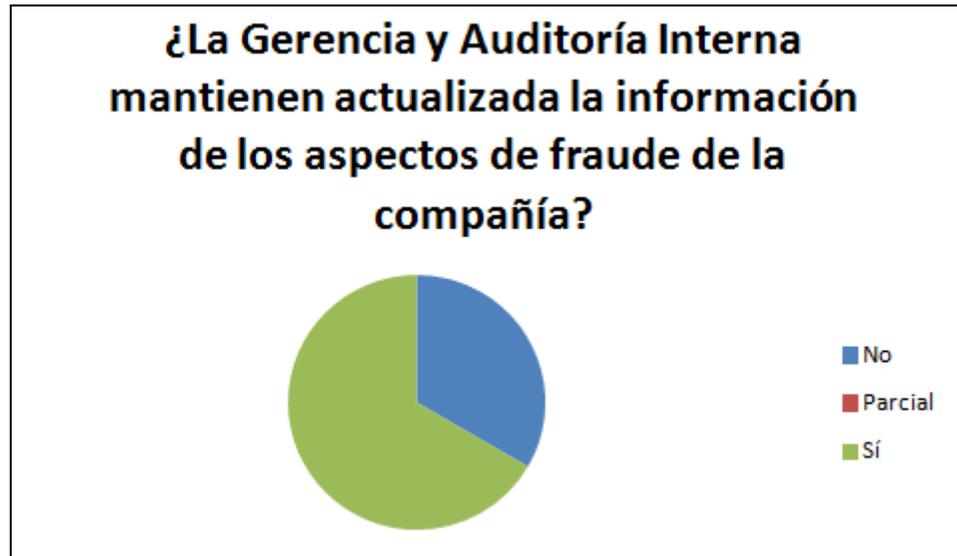
En esta pregunta pudimos observar que ninguna de las compañías lleva gestión de riesgos, esto nos permitió brindar una recomendación al final de nuestro trabajo.

Tabla 7 ¿La Gerencia y Auditoría Interna mantienen actualizada la información de los aspectos de fraude de la compañía?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
4	¿La Gerencia y Auditoría Interna mantienen actualizada la información de los aspectos de fraude de la compañía?	1	0	2

Elaborado por: Autora

Ilustración 8 ¿La Gerencia y Auditoría Interna mantienen actualizada la información de los aspectos de fraude de la compañía?



Elaborado por: Autora

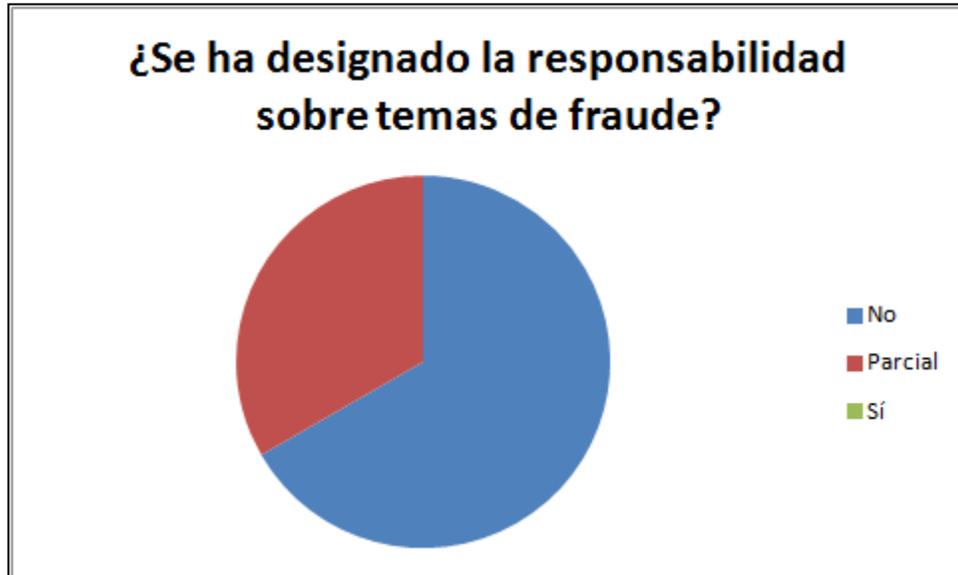
En este punto pudimos detectar que Auditoría Interna es el encargado de manejar los hechos de fraude, aunque no siempre lo maneja junto a la Gerencia.

Tabla 8 ¿Se ha designado la responsabilidad sobre temas de fraude?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
5	¿Se ha designado la responsabilidad sobre temas de fraude?	2	1	0

Elaborado por: Autora

Ilustración 9 ¿Se ha designado la responsabilidad sobre temas de fraude?



Elaborado por: Autora

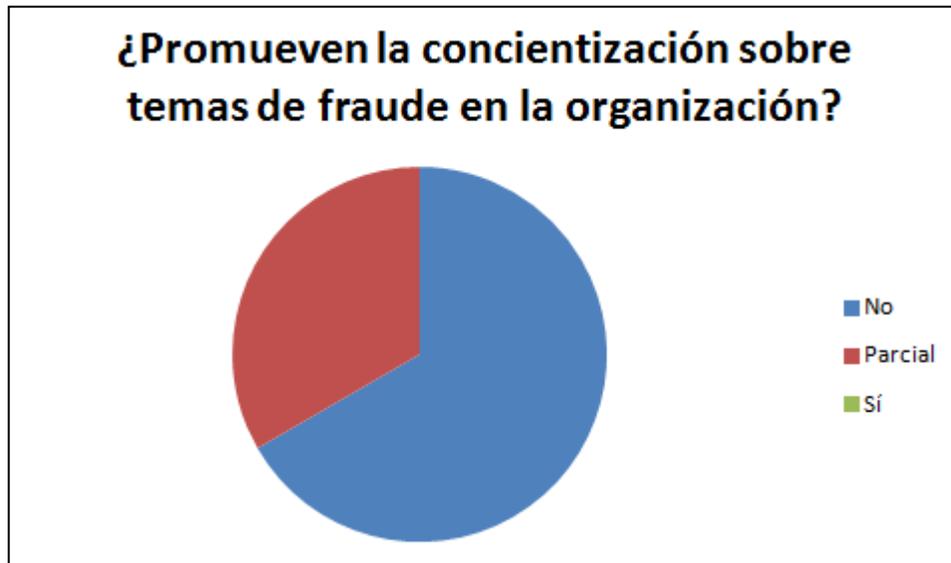
Esta pregunta nos sirve para analizar si existe una persona encargada de revisar y analizar en el caso de que ocurriera un fraude, pues las investigaciones deben realizarse inmediatamente, e incurrir un tiempo considerable. Al no contar con políticas de fraude ocurre este tipo de problemas en las compañías.

Tabla 9 ¿Promueven la concientización sobre temas de fraude en la organización?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
6	¿Promueven la concientización sobre temas de fraude en la organización?	2	1	0

Elaborado por: Autora

Ilustración 10 ¿Promueven la concientización sobre temas de fraude en la organización?



Elaborado por: Autora

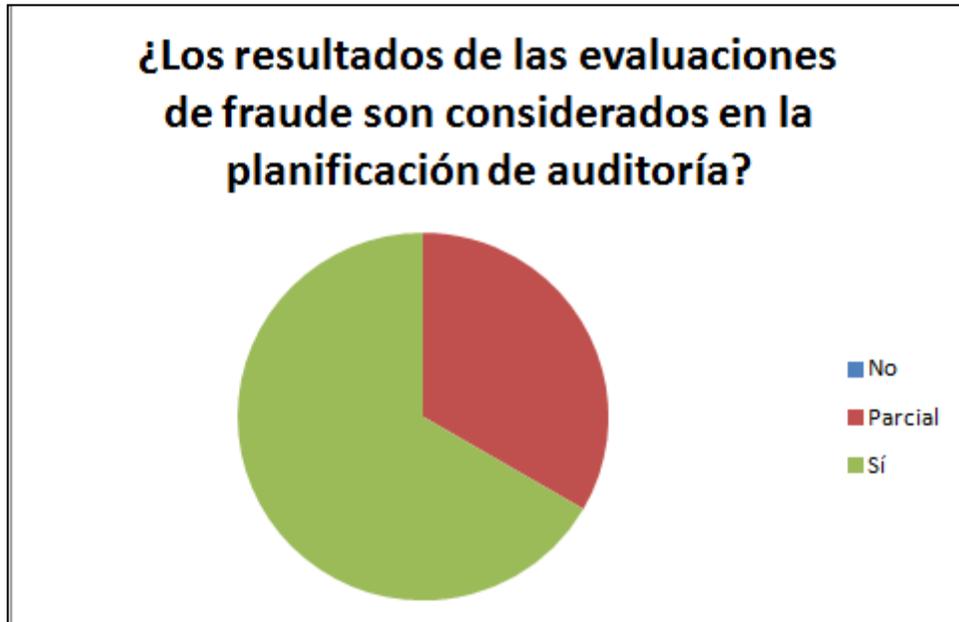
Este es otro problema que se detecta con este programa, pues la idea es tratar de combatir el fraude junto a todos los colaboradores de la compañía, este proceso es parte esencial de la gestión de riesgo.

Tabla 10 ¿Los resultados de las evaluaciones de fraude son considerados en la planificación de auditoría?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
7	¿Los resultados de las evaluaciones de fraude son considerados en la planificación de auditoría?	0	1	2

Elaborado por: Autora

Ilustración 11 ¿Los resultados de las evaluaciones de fraude son considerados en la planificación de auditoría?



Elaborado por: Autora

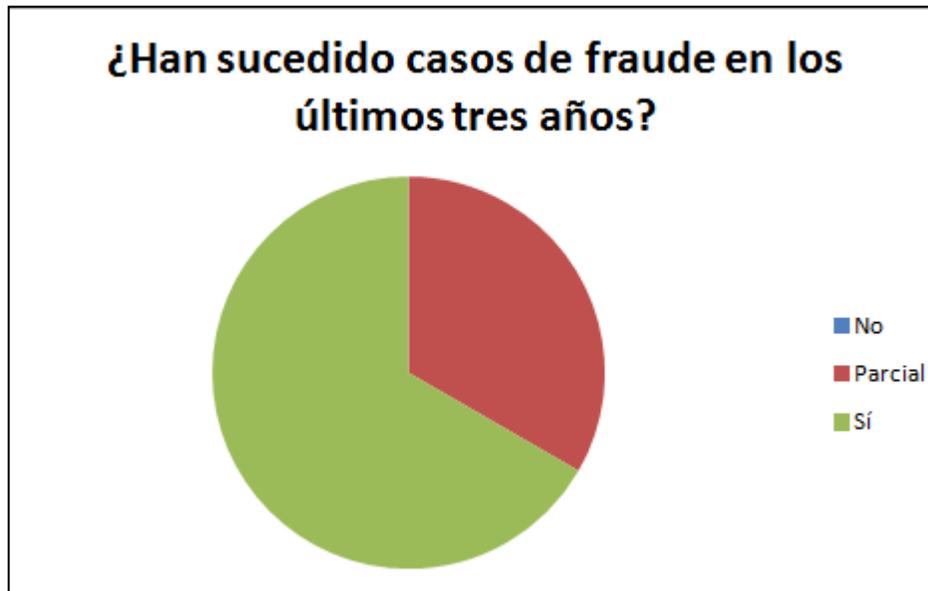
Se determinó que Auditoría Interna considera las evaluaciones de fraude para programar sus cronogramas de visitas, esto es una buena idea pero aún no es tan acertada, pues se puede estar dejando alguna oportunidad riesgo en otras áreas o procedimientos que no se haya analizado con anterioridad.

Tabla 11 ¿Han sucedido casos de fraude en los últimos tres años?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
8	¿Han sucedido casos de fraude en los últimos tres años?	0	1	2

Elaborado por: Autora

Ilustración 12 ¿Han sucedido casos de fraude en los últimos tres años?



Elaborado por: Autora

Este es un punto muy importante, pues demuestra que aunque exista el control periódico de Auditoría Interna, ocurren hechos de fraude, estos deberían ser considerados por la compañía en el momento de realizar el mapeo de los riesgos.

Tabla 12 ¿El impacto de los fraudes es alto en la entidad?

N°	Pregunta	No	Parcial	Sí
9	¿El impacto de los fraudes es alto en la entidad?	0	2	1

Elaborado por: Autora

Ilustración 13 ¿El impacto de los fraudes es alto en la entidad?



Elaborado por: Autora

Mediante esta pregunta se quería detectar que grado de impacto han tenido los fraudes ocurridos en la organización, dando como resultado que hasta el momento, no han ocurrido fraudes que hayan impactado a los resultados de la compañía.

CONCLUSIONES

- De acuerdo al cuestionario realizado, podemos concluir que ninguna de las empresas de servicios memoriales en la ciudad de Guayaquil se ha enfocado íntegramente en la gestión de riesgos.
- Se perfila la necesidad de llevar un modelo que les permita trabajar directamente a disminuir los riesgos de fraude, y a buscar las mejoras en los controles que poseen actualmente.

CAPITULO IV

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE RIESGO EN

CAMPOECUADOR S.A.

4.1 AREAS PRINCIPALES PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ

Para analizar el por qué la Compañía considera como importantes dichas áreas, hemos realizado el siguiente análisis con base a los Estados Financieros de la Compañía, con corte al 31 de Diciembre del 2013.

Tabla 13 Balance General Campoecuador S.A.

CAMPOSANTOS DEL ECUADOR S.A.			
BALANCE GENERAL			
A DICIEMBRE DEL 2013			
1	ACTIVO	Dólares	Peso/Activo
11	ACTIVO CORRIENTE	42.545.456,00	
111	CAJA - BANCOS	448.459,44	0,85%
1111	CAJA	0,00	
1112	FONDOS FIJOS	3.225,00	0,01%
1113	FONDOS ROTATIVOS	13.887,89	0,03%
1114	REMESAS EN TRANSITO	10.874,18	0,02%
1115	FONDOS EN CUSTODIA	0,00	
1116	BANCOS - CTA. CORRIENTE	359.104,13	0,68%
1117	BANCOS - AHORRO	61.368,24	0,12%
112	INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	4.000,00	0,01%
1121	POLIZAS,CERTIF.DE DEPOSITO/ BONOS DEL ESTADO	4.000,00	0,01%
113	CUENTAS Y DOCS. POR COBRAR	4.482.054,94	8,48%
1131	CLIENTES - NO RELACIONADOS	1.199.535,74	2,27%
1133	COMPAÑIAS RELACIONADAS	216.726,32	0,41%
1134	ENTIDADES DE CONTROL	157.217,26	0,30%
1135	ORDENES DE CANJES ENTREGADOS	60.349,41	0,11%
1136	ANTICIPOS A PROVEEDORES Y OTROS	236.980,54	0,45%
1137	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2.434.310,73	4,61%

1138	DEPOSITOS EN GARANTIA	8.115,98	0,02%
1139	CUENTAS POR COBRAR AL PERSONAL	168.818,96	0,32%
114	INVENTARIO	37.610.941,62	71,19%
1141	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	17.091,81	0,03%
1142	INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	245.578,23	0,46%
1143	INVENTARIO DE SUMINISTROS Y MATERIALES	85.822,21	0,16%
1144	INVENTARIO DE PROD.TERM.Y MERCAD.EN ALMACEN	37.207.807,51	70,42%
1146	INVENTARIO DE REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	54.641,86	0,10%
115	GASTOS ANTICIPADOS	0,00	0,00%
12	ACTIVO NO CORRIENTE	10.197.881,32	19,30%
121	CUENTAS Y DOCS.POR COBRAR A LARGO PLAZO	2.207.821,53	4,18%
1211	CLIENTES	77.621,81	0,15%
1213	CTA. X COBRAR ACCIONISTAS	2.130.199,72	4,03%
122	INVERSIONES PERMANENTES	1.011.616,56	1,91%
1221	ACCIONES Y/O PARTICIPACIONES	11.616,56	0,02%
1222	APORTE PARA FUTURO AUMT.DE CAPITAL	1.000.000,00	1,89%
123	ACTIVO FIJO TANGIBLE	6.978.443,23	13,21%
1231	NO DEPRECIABLE	4.650.109,86	8,80%
1232	DEPRECIABLE	4.047.386,11	7,66%
1233	DEPRECIACION ACUMULADA	-1.719.052,74	-3,25%
13	OTROS ACTIVOS	91.643,01	0,17%
131	CARGOS DIFERIDOS	63.590,69	0,12%
1311	NO AMORTIZABLES	20.996,78	0,04%
1312	VALORES ORIGINALES	61.432,10	0,12%
1313	AMORTIZACIONES ACUMULADAS	-23.881,39	-0,05%
1315	GASTOS OPERACIONALES Y FINANCIEROS	0,00	0,00%
1317	NO AMORTIZABLES	5.043,20	0,01%
139	ACTIVOS VARIOS	28.052,32	0,05%
1391	OPERACIONES PENDIENTES	28.052,32	0,05%
	TOTAL DE ACTIVO	52.834.980,33	

2	PASIVO	Dólares	Peso/Pasivo
21	PASIVO CORRIENTE	-10.447.282,89	
211	CTAS Y DOCUM. POR PAGAR OTRAS INST.FINANC.	-5.251.776,32	24,50%
2112	PRESTAMOS	-3.697.165,36	17,25%
2113	INTERESES SOBRE PRESTAMOS	-5.855,83	0,03%
2114	OBLIGACIONES POR PAGAR	-1.500.000,00	7,00%
2115	INTERESES SOBRE OBLIGACIONES	-48.755,13	0,23%
212	CTAS Y DOCUM. POR PAGAR ACC. Y RELAC.	-3.408.935,83	15,90%
2121	COMPAÑIAS RELACIONADAS	-3.408.935,83	15,90%
214	OBLIGACIONES CON EL IESS	-68.822,69	0,32%
2141	APORTES	-58.354,49	0,27%
2142	PRESTAMOS	-10.468,20	0,05%
215	OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA	-19.327,46	0,09%
2153	VALOR AGREGADO	-11.607,67	0,05%
2154	IMPUESTO A LA RENTA (RET.FTE.)	-7.719,79	0,04%
216	OBLIGACIONES CON CLIENTES	-1.285.083,59	5,99%
2161	PROVISIONES	-388.304,43	1,81%
2162	DEPOSITOS EN RESERVACION	-219.015,00	1,02%
2164	TRANSFERENCIA VALOR NUEVA VENTA	-203.481,25	0,95%
2165	VALORES FLOTANTES	-2.951,45	0,01%
2166	VALORES POR ACREDITAR A CLIENTES	-195.906,96	0,91%
2167	CLIENTES DE CANJE POR ACREDITAR	-64.528,59	0,30%
2168	RESCINDIDOS POR PAGAR	-201.232,35	0,94%
2169	VALORES DE CORPORAT.POR ACRED.	-9.663,56	0,05%
217	ACREEDORES VARIOS	-76.866,45	0,36%
2171	DEPOSITOS EN GARANTIA	-1.000,00	0,00%
2172	PROVEEDORES, HONORARIOS Y OTROS	-69.594,71	0,32%
2173	CHEQUES POR PAGAR	-6.271,74	0,03%
218	OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	-336.470,55	1,57%
2181	BENEFICIOS SOCIALES	-291.815,74	1,36%
2182	SUELDOS POR PAGAR	-4.187,82	0,02%
2183	PARTICPAC. TRABAJADORES POR PAGAR	-39.287,67	0,18%
2186	HORAS NO LABORADAS	-1.179,32	0,01%
22	PASIVO A LARGO PLAZO	-10.989.865,24	51,27%
221	CTAS Y DOCUM. POR PAGAR OTRAS INST.FINANC.	-1.875.000,00	8,75%

2210	CTAS. Y DOC. POR PAGAR	-1.875.000,00	8,75%
222	CTAS Y DOCUM. POR PAGAR BANCARIAS.	-4.043.345,42	18,86%
2221	BANCARIOS	-4.043.345,42	18,86%
224	OTRAS CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	-5.071.519,82	23,66%
2242	NEGOCIACIONES FIRMADAS	-5.071.519,82	23,66%
23	PASIVO DIFERIDO		
231	NEGOCIACIONES FIRMADAS		
TOTAL DE PASIVO		-21.437.148,13	

3 PATRIMONIO		Dólares	Peso/Pasivo
31	CAPITAL SOCIAL	-4.285.069,00	13,65%
311	SUSCRITO Y PAGADO	-2.154.869,28	6,86%
3111	ACCIONISTAS	-2.154.869,28	6,86%
312	SUSCRITO Y NO PAGADO	-2.130.199,72	6,78%
3121	ACCIONISTAS	-2.130.199,72	6,78%
32	APORTE DE ACCIONISTAS	-2.130.200,51	6,78%
321	APORTE PARA FUTURA CAPITALIZACION	-2.130.200,51	6,78%
3211	ACCIONISTAS	-2.130.200,51	6,78%
33	RESULTADOS	7.535.409,62	-24,00%
331	PERDIDAS Y GANANCIAS	7.535.409,62	-24,00%
3311	PERIODOS ANTERIORES	7.217.959,53	-22,99%
33111995000	Año 1995	3.861,56	
33111996000	Año 1996	7.122,58	
33111997000	Año 1997	14.696,61	
33111998000	Año 1998	11.698,54	
33111999000	Año 1999	12.357,38	

331120000001	Año 2000	66.467,42	
3311200100001	Año 2001	98.031,76	
3311200200001	Año 2002	168.831,17	
3311200300001	Año 2003	2.457.948,25	
3311200400001	Año 2004	1.324.471,04	
3311200400002	Año 2004	31.686,86	
3311200500001	Año 2005	1.266.528,84	
3311200500002	Año 2005	198.687,69	
3311200500003	Año 2005	142.053,27	
3311200600001	Año 2006	1.145.154,23	
3311200600002	Año 2006	291.121,41	
3311200600003	Año 2006	258.361,10	
33112006000101	Resultado Año 2006	94.658,36	
3311200700001	Año 2007	-1.684,57	
3311200700002	Año 2007	1.627,58	
33112007000101	Resultado Año 2007	235.400,08	
3311200800001	Año 2008	140.571,07	
3311200800002	Año 2008	-0,69	
3311200800003	Año 2008	0,01	
33112008000101	Resultado Año 2008	-346.642,11	
3311200900001	Año 2009	-219.417,24	
3311201000001	Año 2010	-185.632,67	
3312	PRESENTE EJERCICIO	317.450,09	-1,01%
34	RESERVAS	-70.291,21	0,22%
341	RESERVAS	-70.291,21	
3411	RESERVAS	-70.291,21	
35	RESERVAS DE CAPITAL	-4.417.541,93	14,07%

351	CAPITAL ADICIONAL	-4.417.541,93	
3511	CAPITAL ADICIONAL	-4.417.541,93	
36	RESULTADOS ACUMULADOS NIIF	-24.687.111,25	78,63%
37	RESERVA POR VALUACION	-3.081.110,13	9,81%
371	RESERVA POR VALUACION	-3.081.110,13	
3711	RESERVA DE VALUACION	-3.081.110,13	
37112000000	Activos Fijos 2000	-241.170,60	
37112007000	Acciones de Camporo (VPP)	850.363,15	
37112008000	Activo Fijo 2008	-3.690.302,68	
	Utilidad o Perdida del Ejercicio	-261.917,79	
	TOTAL DE PATRIMONIO	(\$ 31.397.832,20)	
	TOTAL PASIVO PATRIMONIO	(\$ 52.834.980,33)	

Fuente: Campoecuador S.A.

Este cálculo lo realizamos en base al total del Activo, de esta manera podemos visualizar cuanto representa cada una de las cuentas implicadas en las áreas seleccionadas, siendo el de mayor porcentaje las cuentas contables relacionadas al Departamento de Proyecto, que son los Inventarios, pues dicha área es la que se encarga de custodiar los materiales de construcción y reporta los avances de las obras de construcción, seguida por el departamento de Cobranzas y Ventas las cuales se encuentran relacionadas con las Cuentas por cobrar clientes.

4.2 DISEÑO DE MATRIZ DE RIESGO EN EL AREA DE VENTAS

4.2.1 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El área de venta cuenta con las siguientes políticas:

- Política Arqueo de documentos
- Política de Caja Chica
- Política de esquema remunerativo a los Asesores
- Política de esquema remunerativo a Supervisores

4.2.2 ESTRUCTURA

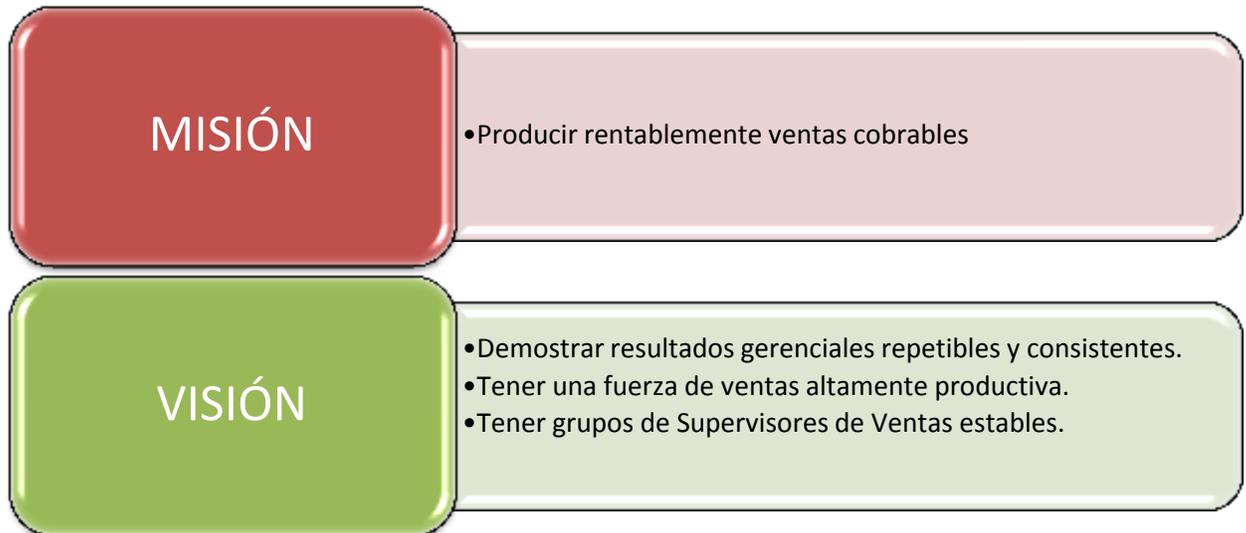
Ilustración 14 Estructura del Grupo de Ventas



Fuente: Departamento de Gestión – Parque de la Paz

4.2.3 MISION Y VISION

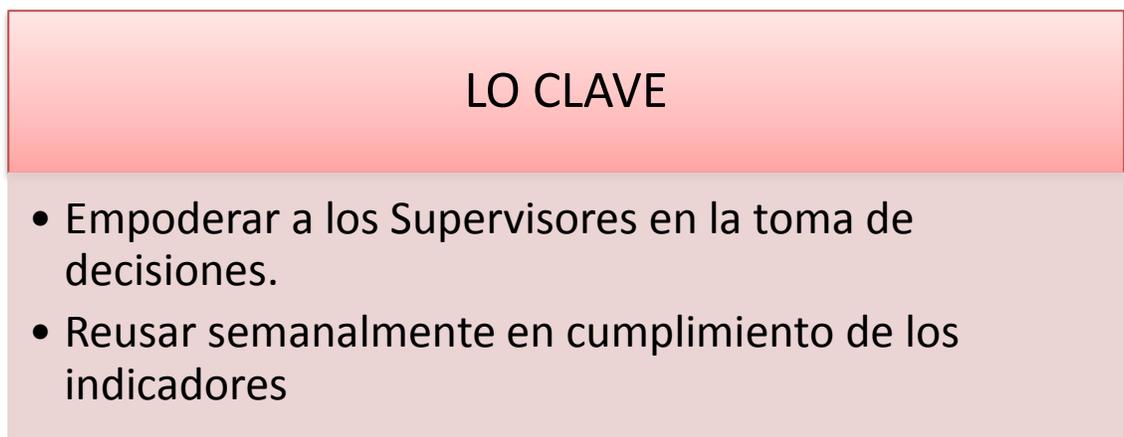
Ilustración 15 Misión y Visión de Ventas



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

4.2.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL AREA

Ilustración 16 Objetivos estratégicos de Ventas



Fuente: Departamento de Gestión-Parque de la Paz

4.2.5 ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGO

El primer paso para la elaboración de esta matriz será identificar las actividades principales del área con respecto al proceso diario que se maneja en la compañía:

Tabla 14 Identificación de procesos claves en Ventas

CAMPOECUADOR S.A.		
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE VENTAS		
Área o Departamento	Proceso o Actividad	Código
Ventas	Ingreso de Ventas	001-001-001
	Control de Asistencia	001-002-001
	Pago Movilización	001-003-001
	Liquidación de bonos por cumplimiento de objetivos	001-004-001

Elaborado por: Autora

4.2.5.1 INVENTARIO DE RIESGO

Este inventario de riesgo, cuya extensión dependerá de cada Compañía, será acompañado de la descripción de cada uno de estos posibles eventos clasificados como riesgos específicos.

Tabla 15 Identificación de riesgos en el área de Ventas

CAMPOECUADOR S.A.				
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE VENTAS				
Área o Departamento	Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico
Ventas	1. Ingreso de Ventas	001-001-001	1.1- Presentación de información falsa	Asesor ingresa ventas falsas para ganar comisiones y bonos.
		001-001-002	1.2- Colusión con personal interno	Colusión con el Supervisor (a) de Grupo para que le cancelen 100% su bono sin haber cumplido su trabajo
	2. Control de Asistencia	001-002-001	2.1- Colusión con personal interno	Supervisor de Grupo no comunica al Departamento de Talento Humano que el Asesor no va a trabajar y se le paga el sueldo completo.
	3. Pago Movilización	001-003-001	3.1- Presentación de información falsa	Existir conflicto de interés con algún Asesor y cancelar demás en este premio.
	4. Liquidación de bonos por cumplimiento de objetivos	001-004-001	4.1- Colusión con personal interno	Colusión con la Jefa Satelital para que le cancelen 100% su bono sin haber cumplido su trabajo
		001-004-002	4.2- Manipulación de información	La Telemercaderista altera el reporte de citas obtenidas para ganar comisiones.

Elaborado por: Autora

4.2.5.2 EVALUACION DEL RIESGO

La evaluación del riesgo consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, en nuestro caso hemos decidido tener un rango del 1 al 16; donde:

Riesgo Bajo comprende un rango del 1 a 6

Riesgo Moderado comprende un rango del 8 al 9

Riesgo Alto comprende un rango del 12 al 16

En la siguiente grafica hemos categorizados de acuerdo a los colores del semáforo, partiendo de la combinación entre Impacto y probabilidad que pueda ocurrir los riesgo ya identificados.

Tabla 16 Análisis de Probabilidad e impacto

IMPACTO	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		PROBABILIDAD			

Fuente: www.protejete.wordpress.com/matriz_riesgo

4.2.5.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS

En esta parte debemos decidir cuáles serán las respuestas para afrontar a los riesgos identificados. Se decidirá que controles o procedimientos implementar para la detección específica del fraude.

Tabla 17 Identificación de controles en Ventas

CAMPOECUADOR S.A.				
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE VENTAS				
Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico	Controles
1. Ingreso de Ventas	001-001-001	1.1- Presentación de información falsa	Asesor ingresa ventas falsas para ganar comisiones y bonos.	1- Proceso de calidad de venta 2- Auditorias periódicas 3- Revisión de los contratos por parte del Supervisor (a) de Grupo.
	001-001-002	1.2- Colusión con personal interno	Colusión con el Supervisor (a) de Grupo para que le cancelen 100% su bono sin haber cumplido su trabajo.	1- Auditoria periódicas 2- Control de asistencias por parte de Talento Humano
2. Control de Asistencia	001-002-001	2.1- Colusión con personal interno	Supervisor de Grupo no comunica al Departamento de Talento Humano que el Asesor no va a trabajar y se le paga el sueldo completo.	1- Auditorias periódicas 2- Revisión del cumplimiento del ritmo Asistente por parte del Jefe Comercial.
3. Pago Movilización	001-003-001	3.1- Presentación de información falsa	Existir conflicto de interés con algún Asesor y cancelar demás en este premio.	1- Que el Departamento de RRHH revise por muestreo si el valor a cancelar es correcto y de acuerdo a la política.
4. Liquidación de bonos por cumplimiento de objetivos	001-004-001	4.1- Colusión con personal interno	Colusión con la Jefa Satelital para que le cancelen 100% su bono sin haber cumplido su trabajo	1- Auditorias periódicas 2- Revisión de reporte por el Departamento de Marketing.
	001-004-002	4.2- Manipulación de información	La Telemercaderista altera el reporte de citas obtenidas para ganar comisiones.	1- Auditorias periódicas 2- Revisión de los objetivos por parte de la Gerencia General

Elaborado por: Autora

4.3 DISEÑO DE LA MATRIZ DE RIESGO EN EL AREA DE COBRANZAS

4.3.1 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El área de Cobranzas cuenta con las siguientes políticas implementadas por la compañía:

- ✓ Política Manejo de Financiaciones
- ✓ Política control motorizado
- ✓ Política de esquema remunerativo
- ✓ Política Arqueo de documentos
- ✓ Política reembolso de movilización

4.3.2 ESTRUCTURA

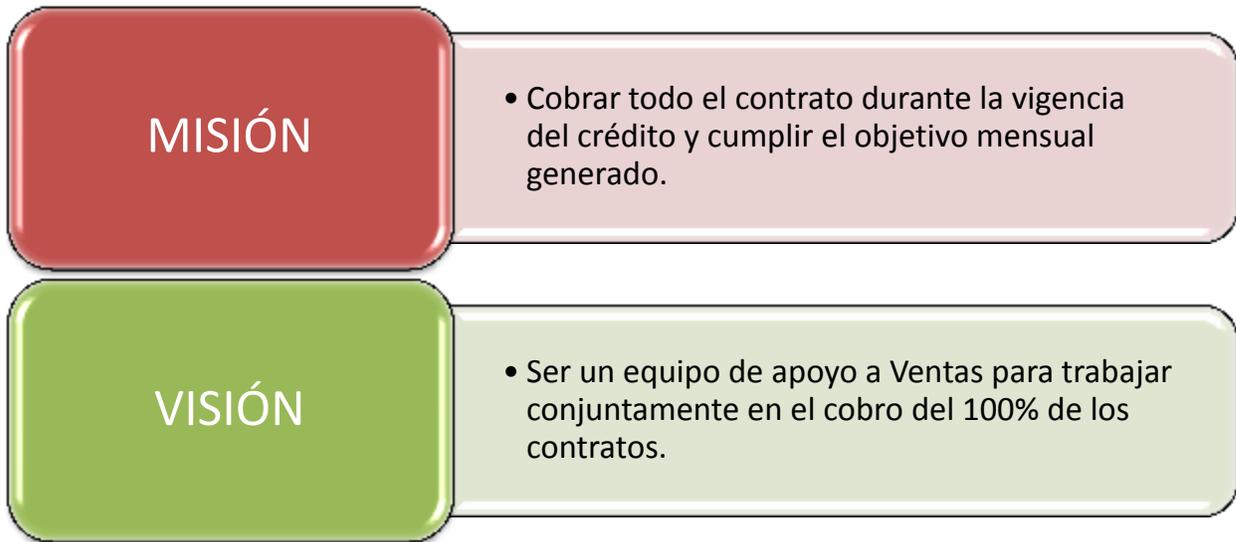
Ilustración 17 Estructura de Cobranzas



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

4.3.3 MISIÓN Y VISIÓN

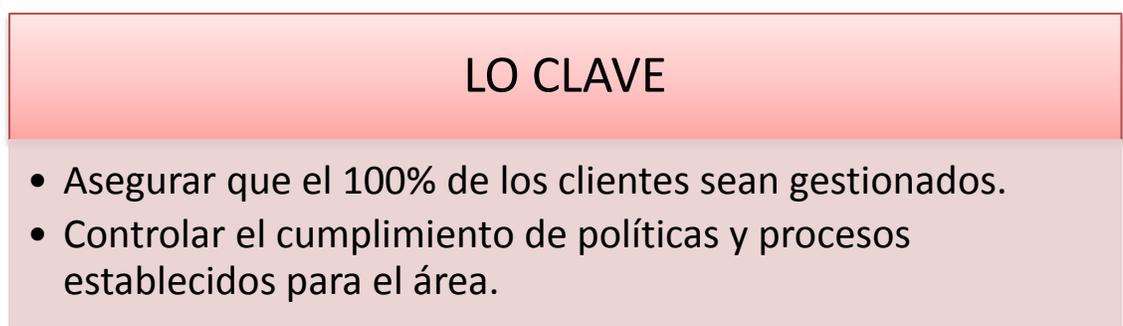
Ilustración 18 Misión y Visión de Cobranzas



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

4.3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ilustración 19 Objetivos Estratégicos de Cobranzas



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

4.3.5 ELABORACION DE MATRIZ DE RIESGO

El primer paso para la elaboración de esta matriz será identificar las actividades principales del área con respecto al proceso diario que se maneja en la compañía:

Tabla 18 Identificación de procesos claves en Cobranzas

CAMPOECUADOR S.A.		
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE COBRANZAS		
Área o Departamento	Proceso o Actividad	Código
Cobranzas	Recaudaciones diarias	002-001-001
	Pago de comisiones	002-002-001
	Cuadre de Recibos	002-003-001
	Elaboración de Informe de Comisiones	002-004-001

Elaborado por: Autora

4.3.5.1 INVENTARIO DE RIESGO

Este inventario de riesgo, cuya extensión dependerá de cada Compañía, será acompañado de la descripción de cada uno de estos posibles eventos clasificados como riesgos específicos.

Tabla 19 Identificación de riesgos en Cobranzas

CAMPOECUADOR S.A.				
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE COBRANZAS				
Área o Departamento	Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico
Cobranzas	1. Recaudación diaria	002-001-001	1.1- Presentación de información falsa	Recaudador entrega recibos anulados a Clientes por dividendos cancelados.
				Recaudador realiza cobros a Clientes con fotocopia de recibos
		002-001-002	1.2- Colusión con personal interno	Colusión entre Recaudador y Cajero para no ingresar valores completos en Caja General.
				Colusión entre Ejecutiva y Recaudador para ingresar valores propios como cobranzas de clientes para ganar comisiones.
				Ejecutiva ingresa valores recaudados en Servicio al Cliente con código del Recaudador
		002-001-003	1.3- Malversación de fondos	Recaudadores se realizan auto robos
				Recaudador utiliza dinero recaudado para uso personal.
		002-001-004	1.4- Apropriación de dinero	Cobro de valores adicionales a Clientes por supuesto retrasos o interés.
	Ejecutiva manipula el reporte de llamadas diarias para ganar bonos			
	2. Pago de comisión	002-002-001	2.1- Colusión con personal interno	Colusión con las Ejecutivas para incluir en el pago de comisiones aun no cumpliendo los objetivos.
	3. Cuadre de Recibos	002-003-01	3.1- Presentación de información falsa	Ejecutiva no registra todos los recibos de sistemas en la Agenda.
	4. Elaboración de informe de comisiones	002-004-001	4.1- Manipulación de información	El Jefe Nacional de Cobranzas manipula el reporte de los objetivos para cumplir el presupuesto y ganar premios y comisiones fácilmente.
				Elaboración de informes con datos falsos para ganar premios y comisiones.

Elaborado por: Autora

4.3.5.2 EVALUACION DEL RIESGO

La evaluación del riesgo consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, en nuestro caso hemos decidío tener un rango del 1 al 16; donde:

Riesgo Bajo comprende un rango del 1 a 6

Riesgo Moderado comprende un rango del 8 al 9

Riesgo Alto comprende un rango del 12 al 16

En la siguiente grafica hemos categorizados de acuerdo a los colores del semáforo, partiendo de la combinación entre Impacto y probabilidad que pueda ocurrir los riesgo ya identificados.

Tabla 20 Análisis de Probabilidad e impacto

IMPACTO	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		PROBABILIDAD			

Fuente: www.protejete.wordpress.com/matriz_riesgo

4.3.5.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS

En esta parte debemos decidir cuáles serán las respuestas para afrontar a los riesgos identificados. Se decidirá que controles o procedimientos implementar para la detección específica del fraude.

Tabla 21 Identificación de controles en Cobranzas

CAMPOECUADOR S.A.				
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE COBRANZAS				
Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico	Controles
1. Recaudación diaria	002-001-001	1.3- Presentación de información falsa	Recaudador entrega recibos anulados a Clientes por dividendos cancelados.	Arqueo diario de los recibos entregados al Recaudador.
			Recaudador realiza cobros a Clientes con fotocopia de recibos	Arqueo de recibos cobrados y no cobrados diarios a los Recaudadores por Ejecutiva
	002-001-002	1.4- Colusión con personal interno	Colusión entre Recaudador y Cajero para no ingresar valores completos en Caja General.	Cuadre de recibos al final de día de todos los recibos cobrados y no cobrados con la Agenda de Recaudación
			Colusión entre Ejecutiva y Recaudador para ingresar valores propios como cobranzas de clientes para ganar comisiones.	Auditorias periódicas al pago de comisiones.
			Ejecutiva ingresa valores recaudados en Servicio al Cliente con código del Recaudador	Arqueo de las cobranzas diarias por un responsable del área.
	002-001-003	1.3- Malversación de fondos	Recaudadores se realizan auto robos	Adquisición de pólizas de seguros e investigador privado.
			Recaudador utiliza dinero recaudado para uso personal.	Cuadre de recibos al final de día de todos los recibos cobrados y no cobrados con la Agenda de Recaudación
	002-001-004	1.4- Apropiación de dinero	Que le cobre valores adicionales a Clientes por supuesto retrasos o interés.	Que se realicen auditoria sorpresivas de a las Ejecutivas de cobro.
Ejecutiva manipula el reporte de llamadas diarias para ganar bonos			Revisión de información por parte de la Supervisoras de Ejecutivas	
2. Pago de comisión	002-002-001	2.1- Colusión con personal interno	Colusión con las Ejecutivas para incluir en el pago de comisiones aun no cumpliendo los objetivos.	Que se automatice los pagos por concepto de comisiones, premios, bonos.
3. Cuadre de Recibos	002-003-01	3.1- Presentación de información falsa	Ejecutiva no registra todos los recibos de sistemas en la Agenda.	Cuadrar los recibos que se registran en la agenda con los físicos entregados al Recaudador.

4. Elaboración de informe de comisiones	002-004-001	4.1- Manipulación de información	El Jefe Nacional de Cobranzas manipula el reporte de los objetivos para cumplir el presupuesto y ganar premios y comisiones fácilmente.	Restricciones en el sistema para generar el reporte de Objetivos.
			Elaboración de informes con datos falsos para ganar premios y comisiones.	Reuniones mensuales con los Directivos para el análisis de la Cartera.

Elaborado por: Autora

4.4 DISEÑO DE LA MATRIZ DE RIESGO EN EL AREA DE PROYECTO

4.4.1 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El área de Proyecto cuenta con las siguientes políticas implementadas por la compañía:

- ✓ Política de Compras
- ✓ Política Reembolso de caja chica

4.4.2 ESTRUCTURA

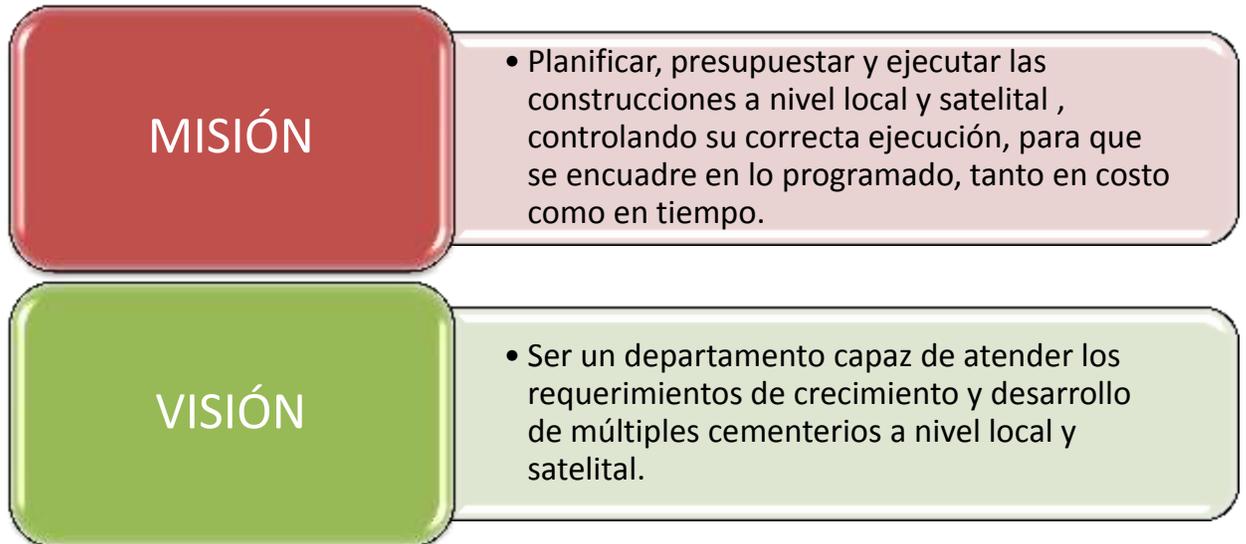
Ilustración 20 Estructura de área de Proyectos



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

4.4.3 MISIÓN Y VISIÓN

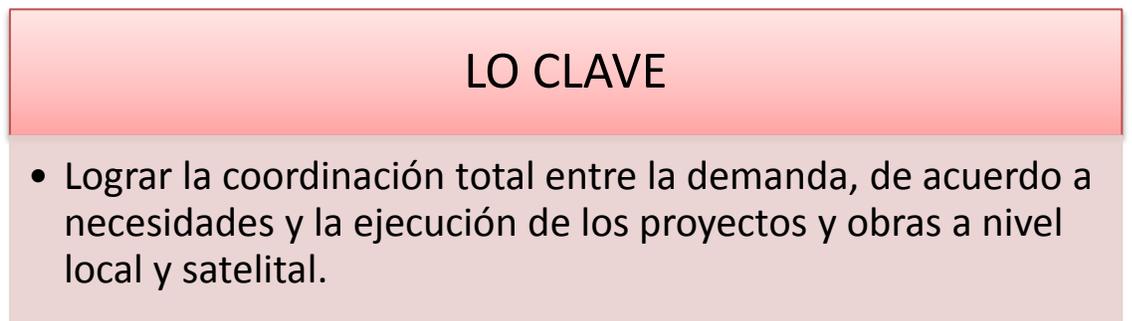
Ilustración 21 Misión y Visión de Proyectos



Fuente: Departamento de Gestión- Parque de la Paz

4.4.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Ilustración 22 Objetivos Estratégicos de Proyectos



Fuente: Departamento de Gestión-Parque de la Paz

4.4.5 ELABORACIÓN DE MATRIZ DE RIESGO

Como primer paso de la elaboración de esta matriz, procederemos a identificar las principales actividades del área.

Tabla 22 Identificación de procesos claves en Proyectos

CAMPOECUADOR S.A.		
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE PROYECTOS		
Área o Departamento	Proceso o Actividad	Código
Proyectos	Custodio de materiales de construcción	003-001-001
	Control de kardex físico	003-002-001
	Liquidación de obra mediante llave en mano	003-003-001
	Entrega de obra terminada	003-004-001

Elaborado por: Autora

4.4.5.1 INVENTARIO DE RIESGO

Detallaremos los posibles riesgos que surgen de acuerdo a la actividad que realiza el área:

Tabla 23 Identificación de posibles riesgos en Proyectos

CAMPOECUADOR S.A.				
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE PROYECTOS				
Área o Departamento	Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico
Proyectos	Custodio de materiales de construcción	003-001-001	1. Apropiación indebida	1.1 Que el Custodio se robe los materiales de construcción (cemento y varillas) en colusión con el guardia.
				1.2 Que el Custodio reporte al Contratista uso de materiales sin ser utilizados en ninguna obra.
	Control de kardex físico	003-002-001	2. Presentación de información falsa	2.1 Que el Custodio reporte utilización de materiales para desviarlos para su uso personal.
	Liquidación de obra mediante llave en mano	003-003-001	3. Presentación de información falsa	3.1 Reembolso de materiales de construcción con precios sobrevaluados.
	Entrega de obra terminada	003-004-001	4. Incumplimiento del contrato	4.1 Entrega de construcciones de obra con especificaciones técnicas inferiores a las establecidas en el contrato.

Elaborado por: Autora

4.4.5.2 EVALUACION DEL RIESGO

La evaluación del riesgo consiste en asignar a los riesgos calificaciones dentro de un rango, en nuestro caso hemos decidido tener un rango del 1 al 16; donde:

Riesgo Bajo comprende un rango del 1 a 6

Riesgo Moderado comprende un rango del 8 al 9

Riesgo Alto comprende un rango del 12 al 16

En la siguiente grafica hemos categorizados de acuerdo a los colores del semáforo, partiendo de la combinación entre Impacto y probabilidad que pueda ocurrir los riesgo ya identificados.

Tabla 24 Análisis de Probabilidad e impacto

IMPACTO	4	4	8	12	16
	3	3	6	9	12
	2	2	4	6	8
	1	1	2	3	4
		1	2	3	4
		PROBABILIDAD			

Fuente: www.protejete.wordpress.com/matriz_riesgo

4.4.5.3 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Identificaremos los controles que ha implementado la compañía para mitigar los riesgos identificados.

Tabla 25 Identificación de controles en Proyectos

CAMPOECUADOR S.A.				
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE PROYECTOS				
Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico	Controles
1. Custodio de materiales de construcción	003-001-001	1. Apropiación indebida	1.1 Que el Custodio se robe los materiales de construcción (cemento y varillas) en colusión con el guardia.	1. Capacitar al Personal de bodega para que utilice un Kardex por cada producto de construcción con firmas de responsabilidad.
			1.2 Que el Custodio reporte al Contratista uso de materiales sin ser utilizados en ninguna obra.	1. Capacitar al Personal de bodega para que utilice un Kardex por cada producto de construcción con firmas de responsabilidad.
2. Control de kardex físico	003-002-001	2. Presentación de información falsa	2.1 Que el Custodio reporte utilización de materiales para desviarlos para su uso personal.	1. Inventarios físicos al final de cada mes.
3. Liquidación de obra mediante llave en mano	003-003-001	3. Presentación de información falsa	3.1 Reembolso de materiales de construcción con precios sobrevaluados.	1. Realizar variaciones de construcciones de obra.
4. Entrega de obra terminada	003-004-001	4. Incumplimiento del contrato	4.1 Entrega de construcciones de obra con especificaciones técnicas inferiores a las establecidas en el contrato.	1. Que el Departamento elabore la receta de lo utilizado, adjuntándola en la liquidación de la obra.

Elaborado por: Autora

4.4.6 MATRIZ DE RIESGO CONSOLIDADA

Tabla 26 Matriz de Riesgo Consolidada

CAMPOECUADOR S.A.								
MATRIZ DE RIESGO DE FRAUDE CONSOLIDADO								
Área o departamento	Proceso o Actividad	Código	Riesgo General	Riesgo específico	Controles	Probabilidad	Impacto	Calificación
Ventas	1. Ingreso de Ventas	001-001-001	1.1- Presentación de información falsa	Asesor ingresa ventas falsas para ganar comisiones y bonos.	Proceso de calidad de venta Auditorias periódicas Revisión de los contratos por parte del Supervisor (a) de Grupo.	Medio	Bajo	Alto
		001-001-002	1.2- Colusión con personal interno	Colusión con el Supervisor (a) de Grupo para que le cancelen 100% su bono sin haber cumplido su trabajo.	Auditorias periódicas Control de asistencias por parte de Talento Humano.	Medio	Medio	Medio
	2. Control de Asistencia	001-002-001	2.1- Colusión con personal interno	Supervisor de Grupo no comunica al Departamento de Talento Humano que el Asesor no va a trabajar y se le paga el sueldo completo.	Auditorias periódicas Revisión del cumplimiento del ritmo Asistente por parte del Jefe Comercial.	Bajo	Bajo	Alto
	3. Pago Movilización	001-003-001	3.1- Presentación de	Existir conflicto de interés con algún	Que el Departamento de	Medio	Bajo	Alto

			información falsa	Asesor y cancelar demás en este premio.	RRHH revise por muestreo si el valor a cancelar es correcto y de acuerdo a la política.			
	4. Liquidación de bonos por cumplimiento de objetivos	001-004-001	4.1- Colusión con personal interno	Colusión con la Jefa Satelital para que le cancelen 100% su bono sin haber cumplido su trabajo	Auditorias periódicas Revisión de reporte por el Departamento de Marketing.	Bajo	Bajo	
			4.2- Manipulación de información	La Telemercaderista altera el reporte de citas obtenidas para ganar comisiones.	Auditorias periódicas Revisión de los objetivos por parte de la Gerencia General	Bajo	Bajo	
Cobranzas	5. Recaudación diaria	002-001-001	5.1 Presentación de información falsa	Recaudador entrega recibos anulados a Clientes por dividendos cancelados.	Arqueo diario de los recibos entregados al Recaudador.	Medio	Medio	
				Recaudador realiza cobros a Clientes con fotocopia de recibos	Arqueo de recibos cobrados y no cobrados diarios a los Recaudadores por Ejecutiva	Medio	Medio	
			5.2-Colusión con personal interno	Colusión entre Recaudador y Cajero para no ingresar valores	Cuadre de recibos al final de día de todos los recibos cobrados y no	Medio	Medio	

				completos en Caja General.	cobrados con la Agenda de Recaudación			
				Colusión entre Ejecutiva y Recaudador para ingresar valores propios como cobranzas de clientes para ganar comisiones.	Auditorias periódicas al pago de comisiones.	Medio	Medio	
				Ejecutiva ingresa valores recaudados en Servicio al Cliente con código del Recaudador	Arqueo de las cobranzas diarias por un responsable del área.	Bajo	Bajo	
			5.3- Malversación de fondos	Recaudadores se realizan auto robos	Adquisición de pólizas de seguros e investigador privado.	Medio	Medio	
				Recaudador utiliza dinero recaudado para uso personal.	Cuadre de recibos al final de día de todos los recibos cobrados y no cobrados con la Agenda de Recaudación	Medio	Bajo	
			5.4- Apropiación de dinero	Que le cobre valores adicionales a Clientes por supuesto retrasos o interés.	Que se realicen auditoria sorpresivas de a las Ejecutivas de cobro.	Medio	Medio	
				Ejecutiva manipula el reporte de	Revisión de información por	Bajo	Bajo	

				llamadas diarias para ganar bonos	parte de la Supervisoras de Ejecutivas			
	6. Pago de comisión	002-002-001	6.1- Colusión con personal interno	Colusión con las Ejecutivas para incluir en el pago de comisiones aun no cumpliendo los objetivos.	Que se automatice los pagos por concepto de comisiones, premios, bonos.	Medio	Medio	
	7. Cuadre de Recibos	002-003-01	7.1- Presentación de información falsa	Ejecutiva no registra todos los recibos de sistemas en la Agenda.	Cuadrar los recibos que se registran en la agenda con los físicos entregados al Recaudador.	Bajo	Medio	
	8. Elaboración de informe de comisiones	002-004-001	8.1- Manipulación de información	El Jefe Nacional de Cobranzas manipula el reporte de los objetivos para cumplir el presupuesto y ganar premios y comisiones fácilmente.	Restricciones en el sistema para generar el reporte de Objetivos.	Medio	Medio	
				Elaboración de informes con datos falsos para ganar premios y comisiones.	Reuniones mensuales con los Directivos para el análisis de la Cartera.	Medio	Medio	
Proyectos	9. Custodio de materiales de construcción	003-001-001	9.1 Apropiación indebida	Que el Custodio se robe los materiales de construcción (cemento y varillas) en colusión con el	Capacitar al Personal de bodega para que utilice un Kardex por cada producto	Medio	Medio	

				guardia.	de construcción con firmas de responsabilidad.			
				Que el Custodio reporte al Contratista uso de materiales sin ser utilizados en ninguna obra.	Capacitar al Personal de bodega para que utilice un Kardex por cada producto de construcción con firmas de responsabilidad.	Bajo	Medio	
10. Control de kardex físico	003-002-001	10.1 Presentación de información falsa	Que el Custodio reporte utilización de materiales para desviarlos para su uso personal.	Inventarios físicos al final de cada mes.	Medio	Medio		
11. Liquidación de obra mediante llave en mano	003-003-001	11.1 Presentación de información falsa	Reembolso de materiales de construcción con precios sobrevaluados.	Realizar variaciones de construcciones de obra.	Medio	Medio		
12. Entrega de obra terminada	003-004-001	12.1 Incumplimiento del contrato	Entrega de construcciones de obra con especificaciones técnicas inferiores a las establecidas en el contrato.	Que el Departamento elabore la receta de lo utilizado, adjuntándola en la liquidación de la obra.	Bajo	Medio		

Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Se puede concluir que este trabajo de tesis, tiene como principal característica ser una guía para las compañías sobre cómo evaluar la efectividad de los controles implementados así como apoyar en la creación de nuevos controles que sean efectivos.

La matriz de riesgo ayuda a las organizaciones a tener una mejor comprensión y mayor utilización de los componentes del COSO, además que ayuda al monitoreo de la efectividad de los controles que se han implementado y en poder tomar las acciones correctivas de forma oportuna en caso de alguna falencia.

En este proceso de identificación de riesgos, pudimos detectar procesos en los cuales se pueden cometer irregularidades por parte del personal implicado, aunque la compañía ha implementado controles que le permitan abarcar una parte de las posibles brechas, se mantiene la incertidumbre de que se puedan cometer actos fraudulentos.

En ocasiones pasadas, por la falta de control y políticas de la Organización, ocurrieron irregularidades que afectaron tanto al Cliente como a la Compañía, irregularidades como ingreso de ventas ficticias, cobros indebidos y no depositados a las cuentas de la compañía, utilización de tarjetas clonadas, y abuso de confianzas, aun existiendo políticas, procedimientos y códigos de ética, razones por las cuales la Compañía, necesita implementar una matriz de riesgo, con la finalidad de monitorear a través del Departamento de Auditoría Interna estas áreas y procesos considerados importantes por la Alta dirección.

La carencia de una matriz de riesgo no les ha permitido visualizar los procesos que requieren de mayor enfoque y monitoreo por parte de la Gerencia de la Compañía, permitiendo que se originen brechas que pueden ser mal utilizadas por cualquier empleado.

Auditoría Interna supervisa las diferentes áreas de toda la compañía, bajo un cronograma de visitas pero no se realiza de acuerdo al riesgo existente, lo que ocasiona que se originen oportunidades para el cometimiento de un posible fraude.

5.2 RECOMENDACIONES

La Compañía posee un Departamento de Auditoría Interna, el cual tiene como finalidad brindar aseguramiento y consulta a la Alta Dirección sobre las posibles dudas que tengan al revisar la matriz de riesgo, para el cual se efectúan las siguientes recomendaciones:

1. Continuar con el desarrollo de la matriz para las áreas faltantes, de acuerdo al diseño plantado.
2. Actualizar periódicamente la matriz de riesgo de acuerdo a los trabajos de auditoría realizados a las diferentes áreas.
3. Considerar revisiones periódicas de las políticas, procesos y procedimientos, con la finalidad de ir mejorando y adaptando los posibles cambios a la matriz de riesgo.
4. Utilizar la matriz de riesgo en las actividades de Auditoría Interna con la finalidad de supervisar el cumplimiento de dichos procesos.
5. Exponer la matriz de riesgo a los Jefes de cada área, para que se tenga una mejor visión de los procesos y que se fomente la importancia de los controles que existen en la organización.
6. Entrenar a su personal sobre la Gestión de Riesgo y sobre el uso de la matriz de riesgo en los trabajos diarios.
7. Realizar la evaluación periódica de los controles preventivos que tenga la compañía.

8. Incentivar las campañas de concientización de fraude al personal de la compañía, con la finalidad de mitigar posibles futuras irregularidades.
9. Evaluar periódicamente el cumplimiento de las políticas implementadas por la compañía, a través de Check List, cuestionarios de cumplimientos, y reportar oportunamente cualquier incumplimiento detectado.
10. Verificar que las políticas, flujos y procesos se encuentren debidamente actualizados.

BIBLIOGRAFIA ELECTRONICA

- Página internet: www.monografias.com, Administración de los riesgos del control interno, principales funciones y técnicas.
- Página internet: www.edirectivos.com, Coso II y la gestión integral del riesgo del negocio.
- Pagina internet: www.sigwel.com, Matriz de riesgo, Evaluación y gestión de riesgo
- Página internet: www.kpmg.com, Gestión de riesgo de Fraude/ Desarrollo de una estrategia de prevención, detección y respuesta al fraude.
- Página internet: www.taringa.net, Informe COSO - Control interno en Organizaciones

BIBLIOGRAFIA DE LIBROS

- Gestión del Riesgo Organizacional del Fraude, Emisión 2008/ Instituto de Auditores Internos
- Auditoría Interna y Fraude - Emisión 2009 / Instituto de Auditores Internos
- COSO II – ERM y el Papel del Auditor Interno/ Pricewaterhouse Coopers
- Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna - Emisión 2011/ Instituto de Auditores Internos
- Control Interno y fraudes con base a los ciclos transaccionales, Análisis de informe COSO I y COSO II- Segunda Edición/ Rodrigo Estupiñan Gaitán
- Sistemas de control interno para Organizaciones. Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno. (Coso – Coco – Basel – Guía Turnbull – Cobit – ERM – Sox – Intosai – OMB A – 123./ Oswaldo Fonseca Luna
- Manual Básico de Auditoría Interna. De la teoría a la práctica profesional./ K.H. Spencer Pickett
- La Gestión de riesgo operacional. De la teoría a su aplicación/ Ana Fernández Laviada.
- Metodología de la Investigación/ Cesar Augusto Bernal, 2006