



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

TESIS FINAL

Previa a la Obtención del grado de
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

Diseño de un Sistema de Control Interno – Auditoría Basada en Riesgos para el
Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil

AUTOR:

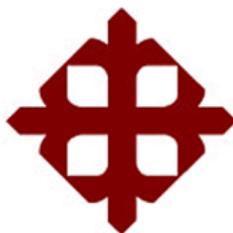
Jurado Reyes Pedro Omar

TUTOR:

MBA. Rodrigo Beltrán Velasteguí

Guayaquil, Ecuador

2013



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
TESIS FINAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Contador Público Autorizado, **Pedro Omar Jurado Reyes**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Rodrigo Beltrán Velasteguí, MBA.

REVISOR(ES)

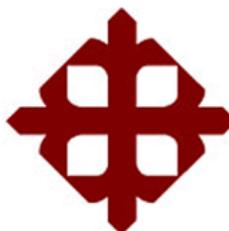
Econ. Laura Zambrano Chumo

CPA. Laura Vera Salas

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Econ. Carmen Lapo Maza, MBA.

Guayaquil, a los veinte días del mes de Febrero del año 2014.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
TESIS FINAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pedro Omar Jurado Reyes

DECLARO QUE:

La Tesis **Diseño de un Sistema de Control Interno – Auditoria Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada 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 de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los veinte días del mes de Febrero del año 2014.

EL AUTOR

Pedro Omar Jurado Reyes



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
TESIS FINAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Pedro Omar Jurado Reyes**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Magister en Administración de Empresas** titulada: **Diseño de un Sistema de Control Interno – Auditoria Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los trece días del mes de Enero del año 2014.

EL AUTOR:

Pedro Omar Jurado Reyes

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más grande gratitud a todas aquellas personas que me ayudaron y apoyaron en esta investigación. Un Especial agradecimiento a Arturo Ávila Toledo, Director de la Carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por su apoyo incondicional, por creer en mí y por las conversaciones fructíferas de superación siempre con altura y amabilidad proverbial. Ernesto Mackliff Zambrano, Presidente del Colegio de Contadores del Guayas, por las grandes y largas discusiones concernientes a controles y riesgos. Leoncio Guerra Ramírez, Auditor General – Banco Bolivariano por su guía la cual ha sido de gran utilidad y valioso aporte respecto al abordaje del tema técnico. Mi aprecio y reconocimiento para:

CPA. Pedro Sierra Alvarado, Partner Contadores S.A.

Martha Alcívar Peña, Partner of Auditing & Business

Francisco Chiquito Mosquera, of MackJur & Co. Cia, Ltda.

Pedro Omar Jurado Reyes

DEDICATORIA

A Dios; Por todas sus bendiciones, sin su gracia y misericordia nada sería posible.

A mis Padres; Por su inmenso amor, por todos sus esfuerzos para lograr mi superación, por sus consejos y motivaciones, más que eso, por su continuo apoyo de vida.

A mis Hermanas; por todo su amor y comprensión

A mis Hermosos Hijos; por las largas horas que no pude dedicarles y que prácticamente se las robe, y aunque son pequeños y aun no entienda el sacrificio de superarse espero les sea de ejemplo en un futuro no muy lejano.

A mi Maravillosa Esposa; por su paciencia y apoyo incondicional.

Pedro Omar Jurado Reyes

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

MBA. Rodrigo Beltrán Velasteguí
TUTOR



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
TESIS FINAL**

CALIFICACIÓN

**MBA. Rodrigo Beltrán Velasteguí
TUTOR**

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Problemática	2
Justificación	3
Hipótesis	5
Objetivos General y Específico	5
Determinación del Universo y Muestra	6
Personas que desarrollan actividades dentro de los procesos	6
Metodología	6
Base para la Metodología	6
Respuestas de las Encuestas	7
Respuestas de las Entrevistas	7
CAPITULO 1	9
Gestión de Riesgos en los Controles Internos	9
1.1 Definición de Control Interno	9
1.1.1 El Control Circundante	10
1.1.1.1 Estilo operacional de la gerencia	12
1.1.1.2 Estructura de la Entidad	13
1.1.1.3 Asignación de Responsabilidades	15
1.1.1.4 Políticas y Prácticas Establecidas	16
1.1.2 Importancia del Control Interno, según Modelo COSO	16
1.1.3 Riesgo empresarial	19

CAPITULO 2	22
2.1 Controles Internos de Empresas Textileras en Países Latinoamericanos como México, Argentina y Cuba	22
2.1.1 Casos de Tres Países Latinoamericanos	22
2.1.2 Empresas Textileras en el Ecuador	29
2.1.3 Cambios Tecnológicos y Riesgos	30
CAPITULO 3	35
Diagnóstico de los Controles Internos en Empresas Textiles de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil.	
3.1 Hipótesis	35
3.2 Tipo de Investigación	35
3.3 Población – Muestra	35
3.3.1 Matriz Metodológica para los Objetivos de investigación	36
3.3.1.1 Analizar el Enfoque metodológico de la Gestión de Riesgos en los Controles Internos	36
3.3.1.2 Analizar la aplicación de la Metodología en los componentes de la Administración de Riesgo Empresarial	38
3.3.2 Técnicas de Recolección de datos o instrumentos de investigación	39
3.4 Resultados	40
3.4.1 Encuestas	40
3.4.2 Entrevistas	50

Capítulo 4	54
Diseño de un sistema de Control Interno basado en riesgos para empresas textiles de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil	
4.1 Descripción de la Administración de riesgo empresarial según el nuevo enfoque.	48
4.2 Determinación de los Objetivos	62
4.2.1 Objetivos Estratégicos	62
4.2.2 Objetivos relacionados	64
4.2.3 Categorías de objetivos Relacionados	65
4.3 Identificación y Valoración de los Riesgos	66
4.3.1 Riesgos a Nivel de la Organización	68
4.3.2 Factores de Riesgos según el Auditor	70
4.3.3 Riesgos Identificados en el Sector Textil de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil	78
4.3.4 Valoración de los Riesgos	78
4.3.5 Respuesta al Riesgo	88
4.4 Actividades de Control	91
4.4.1 Políticas y procedimientos	92
4.4.2 Controles sobre los sistemas de información	93
4.4.3 Controles de Aplicación	96
4.4.4 Comunicación Interna y Externa	99
4.4.5 Tipos de Controles	100
4.5 Supervisión y Reporte	102
4.5.1 Reportes	108
4.6 Auditoria sobre la Administración de Riesgos	109

4.6.1 El Auditor y la Administración de Riesgos	109
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	118
BIBLIOGRAFÍA	120
GLOSARIO	124
ANEXOS	126

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Ventas	141
Tabla N°2 Enfoque hacia el cliente y el servicio al cliente	143
Tabla N°3 Servicio con respecto a los productos	145
Tabla N°4 Información Financiera	146
Tabla N°5 Contabilidad General	149
Tabla N°6 Sistemas de TI	151
Tabla N°7 Seguridad	154

RESUMEN

Tal como lo realizan organizaciones multinacionales, en las organizaciones netamente ecuatorianas es imprescindible acrecentar el ambiente de control donde se interrelacionan desde la alta gerencia hasta el empleado más nuevo con el fin de que puedan fluir los valores éticos así como las políticas y manuales de procedimientos además deben adoptar un adecuado sistema de control interno, basado en riesgos de la entidad, gracias a este sistema se evitan riesgos, errores, irregularidades y fraudes, se salvaguardan activos y los intereses de las empresas, también se logra evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos. Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con controles internos adecuados, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de la formalidad de una organización adecuada a sus necesidades además de la falta de manuales de procedimientos y de políticas los mismos que no son conocidos por todos los integrantes de la empresa. El Control Interno debe ser empleado por todas las organizaciones ecuatorianas independientemente de su tamaño o la naturaleza de sus operaciones, y deben ser diseñados de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Palabras Claves:

Control Interno, Riesgos de la entidad, Leyes y regulaciones, Efectividad y eficiencia, Información financiera, Ambiente de control.

ABSTRACT

As multinational organizations perform purely in Ecuadorian organizations is essential to increase the control environment where relationships from senior management to the newest employee in order that they can flow ethical values and policies and procedures manuals in addition should adopt an adequate system of internal control, based on the entity risk, thanks to this system avoids risks , mistakes, irregularities and fraud , safeguarding assets and business interests , also achieved evaluate the efficiency and effectiveness of processes . Small and medium companies do not have an adequate internal controls because of most of them are family businesses , in most cases, lack the formality of a proper organization to your needs and the lack of standard operating procedures and the same policies that are not known by everyone in the enterprise. Internal control should be used by all organizations regardless of Ecuador size or the nature of its operations, and should be designed in such a way that allows providing a reasonable assurance regarding the effectiveness, operations efficiency, reliability financial reporting and compliance with laws and regulations.

Keywords: Internal Control, Entity risk, laws and regulations, effectiveness and efficiency, financial information, control environment.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

En términos generales, riesgo es un concepto que se utiliza para expresar la incertidumbre de eventos y resultados que en caso de darse podrían ejercer un efecto adverso en los objetivos y las metas de la organización, los riesgos clasificados como Inherente, Control y Detección surgen de la incertidumbre y la falta de control. Es la exposición a la posibilidad de enfrentar pérdidas o ganancias o retrasos, como consecuencias de alcanzar un curso de acción particular, el concepto general de riesgo se asocia principalmente con la probabilidad (lo más cerca a la realidad) de que algo suceda y que en caso de así presentarse que impacto podría tener que sean directamente atribuidos a los Estados Financieros.

Las mismas acciones que las administraciones establezcan como controles internos podrían dejar brechas en donde se presenten oportunidades que puedan encerrar riesgos, en algunos casos imperceptibles, pero que pudieran hacer que los controles no funcionen para el fin que fueron creados. Si el enfoque de la administración está mal establecido y aupado con la posibilidad de no contar con información oportuna sobre los costos asociados con los riesgos y en ausencia de un sistema eficiente de controles y de auditoría, la institución podría estar caminando hacia la deriva.

Problemática.

El nuevo enfoque de la administración corporativa ha cambiado de una auditoría normal basada en controles a una auditoría basada en los riesgos, pero cambiando el enfoque desde arriba hacia abajo y centrado en aquellos controles a nivel de la entidad denominándolo Administración de Riesgos. Para establecer un claro entendimiento de controles a nivel de la entidad se define de la siguiente manera: Es el establecimiento de pruebas sobre aquellos controles gerenciales que la administración ha establecido y que permitan evaluar la operatividad de los controles existentes (si previenen, detectan y corrigen), en una definición corta es la evaluación a los controles existentes teniendo como finalidad la eficiencia y eficacia de los mismos.

Tanto la auditoría interna como la gestión del riesgo han evolucionado a la luz de instituciones cada vez más globalizadas en sus negocios. En este caso los profesionales del riesgo tienen que investigar los principios y las prácticas de la nueva gestión de riesgo y descubrir posibles variaciones de éste y las técnicas que pueden ser aplicadas para un proceso de auditoría y control más eficiente de las operaciones.

El nuevo enfoque en la gestión de riesgos reconoce que los riesgos son la fuerza conductora de la actividad de una organización. La organización en su conjunto debe entender que la responsabilidad compartida de todos los ejecutivos de una empresa, es la respuesta de la empresa ante el riesgo. También debe reconocer que esta

respuesta depende del sector en el que se desempeñan las actividades de la organización y que, como tal, no existen procedimientos únicos para controlar el riesgo, sino más bien es una constante evaluación y reestructuración del Plan de Auditoría para cada año. No existe la solución definitiva o una única matriz rígida, en vez de esto, se hace indispensable el compartir la información y el trabajar coordinadamente.

Los administradores hacen planes y toman decisiones sobre cómo utilizar sus recursos y sus activos para alcanzar objetivos y metas en un entorno de incertidumbre. El riesgo, en su forma de amenazas, debilidades y oportunidades, ejerce su influencia sobre la consecución de éstos por medio de la exposición de pérdidas a la que somete a los recursos y a los activos, y por medio también, de su eventual materialización en procesos y controles operativos.

Justificación.

La auditoría interna es parte del proceso corporativo que le brinda a la organización la seguridad sobre la eficiencia y la efectividad de las operaciones, del cumplimiento de las leyes y las regulaciones y de la exactitud y confianza de los informes financieros y contables, prácticamente la aplicación de los procesos en base a control son los que van apoyar a la opinión del Auditor y que esa opinión descansa en un colchón más confortable en base a los procedimientos realizados.

Dentro de este papel, la auditoría interna debe regirse por principios de administración de riesgo que se pueden resumir en los siguientes aspectos principalmente:

- Incorporar al universo de los asuntos de auditoría la visión de riesgo que tiene la organización.
- Desarrollar procesos de auditoría basada en riesgos e incorporarlos en los planes anuales de la auditoría.
- Utilizar técnicas y procedimientos de riesgo cuando se realiza la auditoría.
- Informar a los administradores y responsables de la organización los resultados de las auditorías con un lenguaje de riesgos y no de control interno.

En otras palabras los trabajos de Auditoría se debe definir en función de los planes estratégicos de la organización, esta función con un criterio más cercano en como la Administración ve a la Compañía, este método unido con otros procedimientos de Auditoría definitivamente proporciona un mayor valor a la organización. Si la auditoría interna tiene un acceso completo a los planes estratégicos de la organización, a su dirección estratégica, al análisis del entorno de riesgos, a la definición de los objetivos y metas, entonces será posible contar con un universo de auditoría más completo y efectivo para sus propósitos.

Hipótesis.

Los sistemas de control interno basados en riesgos a nivel de la organización proveen mayor certeza que los controles tradicionales.

Objetivos.

Objetivos General

Proponer un Sistema para incorporar la Gestión de Riesgos a nivel de la organización, en los Procesos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil.

Objetivo Especifico

Los objetivos específicos de este trabajo se sustentan en tres grandes pilares denominados:

- 1.- Revisar aspectos teóricos de Gestión de Riesgos en los Controles Internos.
- 2.- Describir experiencias de Control Interno en el sector textil de países latinoamericanos como México, Argentina y Cuba.
- 3.- Diagnosticar la situación actual de los Controles Internos del Sector textil de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil.

4.- Diseñar un sistema de control, Auditoria basada en Riesgos para el sector textil de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil.

Determinación del Universo y Muestra

Personas que desarrollan actividades dentro de los procesos

Se consideran seis Compañías cuyos empleados representan 687 personas, incluyendo Directores, Administradores y Personal Operativo que desarrollan actividades dentro de los diferentes procesos en la industria textil de la parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil.

Se realiza este muestreo con 95% de confianza.

$$n = \frac{4PQN}{e^2 (N - 1) + 4PQ}$$

Metodología

Base para la Metodología

Esta tesis consiste en investigación aplicada, las variables y las conclusiones van enfocadas directamente desde la investigación de otros textos que permitan ampliar la visión de riesgos y ayudar a formar un criterio gerencial en toma de decisiones administrativas. Un esquema sencillo de análisis y que ayude a la planeación y

ejecución de controles eficientes a que permitan detectar, prevenir y corregir posibles errores e irregularidades que puedan impactar en los estados financieros.

Se realizaron encuestas dirigidas a 253 personas que trabajan en el sector textil con el apoyo de cuestionarios distribuidos en 13 preguntas. De las encuestas el 10% corresponden a niveles de Directores mientras que el 20% corresponden al personal de administración y el 70% de operación. Ver gráficos en el Capítulo de Diagnóstico de los Controles Internos de las empresas del Sector Textil de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil.

Adicionalmente se realizaron entrevistas dirigidas principalmente a expertos con el propósito que expliquen sus experiencias.

Respuestas de las Encuestas

De las encuestas principalmente se puede deducir que el 60% de los encuestados indican haber observado deficiencia en el control interno y un 87% indica que le falta capacitación al personal. Así mismo un 79% afirma que una nueva metodología/ programa de trabajo beneficiaría a la organización, 77% afirma que es necesario minimizar los riesgos para la organización.

Respuesta de las Entrevistas

Para los tres encuestados expertos en Control Interno, concuerdan que la mejor manera de realizar controles es a través de la evaluación de los Riesgos siendo la única forma en que los objetivos de la organización tengan éxito. Como aspectos,

positivos indican que bajo esta metodología mejoran las políticas con las que se beneficiarían los empleados a través de la capacitación continua (externa o Inhouse) minimizan opciones de fraude y aumentan la rentabilidad de la organización.

Por ello la propuesta consiste en una auditoria basada en riesgos.

CAPITULO 1

Gestión de Riesgos en los Controles Internos

1.1 Definición de Control Interno

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (Internal Control to Enhance Corporate Governance, Wiley, 1998. pg. 68)

El control interno es un conjunto de componentes que en agregado monitorean las actividades operativas o no operativas que se realizan en una entidad, tomando en consideración elementos claves como prevenir detectar y corregir errores e irregularidades en los estados financieros. Dentro de un proceso donde se establecen controles intervienen tanto la Alta Gerencia como el resto del personal que se encuentran incluidos en ese proceso, a manera de ejemplo se puede detallar el control del Proceso de Nominas, Proceso de Ventas Cuentas por Cobrar, etc.; los mismos deben ser diseñados para proporcionar una seguridad razonable las cuales evalúan los objetivos de cada proceso, estos controles son susceptibles de seguimiento y evaluaciones periódicas para determinar si siguen siendo adecuados o habría que mejorarlos.

Los controles internos son diseñados para que puedan asegurar a la Administración efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información y cumplimiento con leyes y regulaciones de cada región. La efectividad y eficiencia está dirigida específicamente a los objetivos que son básicos para la Industria, en los cuales se debe evaluar metas de desempeño, cumplimiento y salvaguarda de recursos. La confiabilidad de la información financiera está íntimamente relacionada con la preparación de los estados financieros sea de forma interina o de forma final o en cualquier fecha; y el cumplimiento con leyes y regulaciones se debe específicamente a cumplir con la leyes a las cuales se encuentra sujeta la entidad.

El grado de enfoque o de formalidad del control interno dependerá mucho tanto del tamaño de la entidad o de la complejidad dentro de sus procesos, es de esperar que una entidad pequeña posea controles más informales.

Estos controles informales por lo regular dependen en su mayor parte del involucramiento de los principales de la entidad. A medida que la entidad crece la gerencia no puede dedicarle mayor tiempo y es necesario que el control interno se haga más formal para que sea efectivo, esta formalización de los controles aumentara de proporción a medida también que aumente la complejidad de los procesos o la diversidad de los mismos

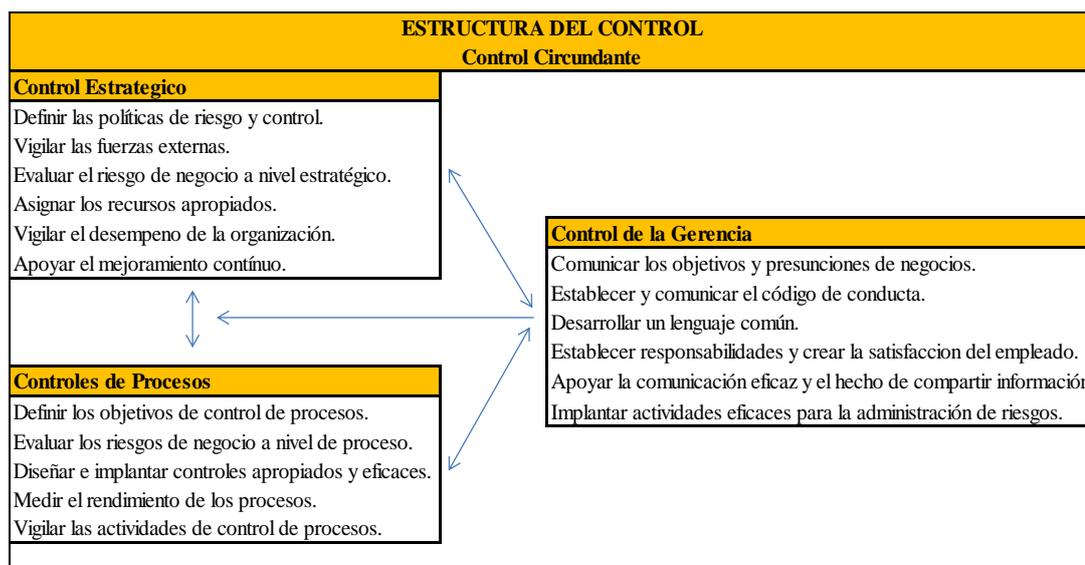
1.1.1 El Control Circundante

El Control Circundante es la filosofía de cómo está siendo llevada la entidad. Es básicamente una evaluación que se realiza para establecer los parámetros con los

cuales se está administrando la entidad y quiénes son los que hacen esta filosofía administrativa. Es considerado de importancia ya que afecta la manera en que la gerencia evalúa y controla los riesgos. Dentro del control circundante se diseñan los controles que va a minimizar el riesgo de exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros, además de ejecutar actividades de supervisión. Los funcionarios que administran el Control Circundante deben poseer principalmente valores como integridad y competencia profesional de forma general estas personas son miembros de la gerencia.

“El Control circundante es la base del control interno efectivo. Define la actitud de la gerencia de una organización e influye en la conciencia sobre el control que tengan los empleados”

(KPMG Entendimiento de Riesgos y Controles, 2005, pg. 39)



(KPMG Auditoría 2000 Guía de Metodología, 2000, pg. A-8-2)

Existen factores individuales de los cuales se pueden indicar principalmente los siguientes:

- Estilo operacional de la gerencia
- Estructura de la entidad
- Responsabilidades establecidas
- Políticas y prácticas
- Valores Éticos

1.1.1.1. Estilo operacional de la gerencia

Las actitudes positivas por temas de control interno son el pilar fundamental para minimizar cualquier efecto producto de la inobservancia de controles establecidos, la Gerencia debe estar en capacidad de revisar la efectividad de los mismos ya que la falta de interés en minimizar los riesgos podría ocasionar impactos significativos en los estados financieros.

Al revisar estos controles la Gerencia debe desenvolverse con cautela, en evaluar si se utilizan indebidamente los recursos de la entidad, si existen procedimientos para la autorización de los gastos, si sostiene reuniones con gerentes de áreas a fin de evaluar las diferentes gestiones de arriba hacia abajo, también se deben evaluar situaciones como la rotación de personal, y el porqué de la rotación, o si un área específica se concentra en resultados a corto o largo plazo. Dentro de esta actividad no se puede dejar de lado que en el estilo operacional existen ciertas variables

importantes relacionadas con la productividad y la lealtad que están lejos de ser el salario y/o el ambiente de trabajo y más bien se concentra en la calidad de la relación entre los empleados y sus jefes directos, por ello la forma en la cual el estilo operacional de la gerencia se desarrolle va a incidir significativamente en sus resultados a nivel financiero.

La función final de la administración es el control. Una vez que los objetivos y planes están establecidos (planeación), las tareas y acuerdos estructurales dispuestos (organización) y la gente contratada, entrenada y motivada (dirección), debe haber alguna evaluación para ver si las cosas marchan según lo planeado. Para asegurarse de que los objetivos se están cumpliendo y que el trabajo se está llevando a cabo como debe ser, los gerentes deben dar seguimiento y evaluar el rendimiento. El rendimiento real debe compararse con los objetivos establecidos. Si dichos objetivos no se están logrando, es trabajo del gerente reajustar el trabajo. Este proceso de seguimiento, comparación y corrección es la función del control. (Robbins Stephen, Coulter Mary , 2010, pg. 8)

1.1.1.2 Estructura de la Entidad

Cuando se evalúa la estructura de la entidad se debe analizar por ejemplo si las cargas laborales asignadas a los individuos son las necesarias para que ellos produzcan información confiable, de tal manera que no se vean incapacitados en

cumplir las asignaciones encomendadas (esto de forma general). La necesidad de información que los individuos generen van a variar de una entidad a otra; sin embargo, en cada organización todo el personal debe de tener bien definidas sus actividades principales y secundarias, al evaluar este factor se debe tomar en cuenta si la entidad facilita el flujo de información, si coordina diversas tareas, si es apropiado el nivel de independencia, establece líneas formales de autoridad, y si los empleados poseen el tiempo como para cumplir con sus responsabilidades.

Al evaluar todos los métodos tradicionales se pueden encontrar nuevos diseños de controles que ayuden o mejoren a los existentes facilitando el trabajo a los empleados y mejorando la información de la Organización, de esta manera cumple con los objetivos que se plantearon al inicio, la estructura de la entidad debe estar definida pero no puede ser rígida y debe ser reevaluada cada vez que se necesite.

“Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización”. (Robbins Stephen, Coulter Mary , 2010, pg. 185)

Toda entidad debe estar preparada para hacer frente a los competidores de forma eficiente y eficaz y una buena herramienta es buscar cada vez riesgo que no estén

siendo minimizados a través de los controles, esto permite de forma a los administradores poder responder ante diversas circunstancias.

1.1.1.3 Asignación de Responsabilidades

La asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad proveen una base para exigir resultados. Al evaluar este factor se debe tomar en cuenta si se poseen límites claramente establecidos, si están conscientes los empleados de sus responsabilidades, etc.; así también los empleados o colaboradores deben actuar para que las metas sean alcanzadas haciendo sus mejores esfuerzos por cumplir sus responsabilidades y que se traduzca en bienestar para toda la organización. Una buena medida de control preventivo en esta etapa de asignación de responsabilidades es proporcionar una guía formal donde se definan la conducta ética y moral ya que esta puede indicar los principios y normas que rigen la Organización, las mismas pueden también actuar como un punto de referencia donde se pueda administrar los riesgos ya que disminuiría considerablemente aquella probabilidad de conductas indebidas, así mismo dentro de la asignación de responsabilidades se debe definir políticas y procedimientos que irían de la mano con el código de ética, la administración de la Organización velará y actualizar estos documentos conforme se presente la necesidad en cada área o personal asignado, observando aquellas deficiencias y reforzándolas a fin de que los controles funcionen. Las evaluaciones regulares o las que se realicen al azar en cuanto a la asignación de responsabilidades y las mismas sean presentadas a la alta gerencia aumentan la probabilidad de

disuasión de actos irregulares, por ello es cada vez más prioritario este tipo de controles como un mecanismo de protección.

1.1.1.4 Políticas y Prácticas Establecidas

Las políticas y prácticas establecidas son necesarias para la retención de los individuos competentes que contribuyan a la organización, con conocimientos y habilidades necesarias que sean aplicadas en sus funciones diarias. Al evaluar este factor se debe tomar en cuenta si se ha establecido el alcance de la necesidad de conocimiento del puesto asignado, si se informa a los nuevos empleados con relación a sus responsabilidades profesionales, si se evalúa periódicamente a los empleados en cuanto a su desempeño.

1.1.2 Importancia del Control Interno, según Modelo COSO

El modelo COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, que en otras palabras lo podríamos definir como el Control Interno Estructura Integrada, ha resurgido de forma impresionante el mejoramiento continuo del control interno para un mejor manejo de los recursos ante los numerosos escándalos de fraudes y de crisis internacionales, en este sentido es importante mencionar que un buen sistema de control puede proporcionar tranquilidad a los directivos, funcionarios y accionistas de una entidad.

El Control interno significa cosas distintas para diferente gente. Ello origina confusión entre personas de negocios, legisladores, reguladores y otros. Dando como resultado malas comunicaciones y distintas perspectivas, lo cual origina problemas. Tales problemas se entremezclan cuando el término, si no es definido claramente, se escribe en leyes, regulaciones o reglas.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

**Commission – Coso, (2005) Ecoe Ediciones. Cuarta Edición,
pg. 3**

A lo largo del tiempo al control interno lo han definido de diversas maneras mediante una serie de perspectivas y se lo ha entendido a conveniencia de cada quien, por ejemplo como perspectiva de la administración, el control interno cumple un amplio campo de acción en cuanto a políticas, procedimientos y acciones que ayuden a que los objetivos se cumplan, también incluyen las responsabilidades ambientales sociales y cumplimiento con leyes y regulaciones; desde la perspectiva de los auditores internos, el control es el resultado de la acertada planeación, organización y dirección por parte de la Administración, la misma que aumenta la probabilidad que los objetivos y metas se cumplan; y la perspectivas de los auditores independientes, donde se establece que el control se ha establecido principalmente en los aspectos que soportan el inicio proceso y registro de la información financiera de la entidad y donde se establecen políticas y procedimientos para que sus objetivos tengan éxito.

COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission – Coso, (2005) Ecoe Ediciones. Cuarta Edición,
pg. 3.

Bajo este concepto COSO define sus objetivos organizacionales de control de control internos en; Operaciones efectivas y eficientes (efectividad y eficiencia), Informes financieros confiables (confiabilidad), Cumplimiento de las leyes y regulaciones (Cumplimiento). La efectividad y eficiencia en las Operaciones se encuentra orientada principalmente a los objetivos básicos de negocios de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño, rentabilidad y la salvaguarda de recursos. La Confiabilidad de la Información Financiera se relaciona con la preparación de los estados financieros confiables, incluyendo estados financieros intermedios y datos financieros seleccionados derivados de tales estados. El cumplimiento con Leyes y Regulaciones a las que está sujeta.

De la misma forma establece sus componentes como; Ambiente de control, Gestión de riesgos, Actividades de control, Información, Monitoreo.

Los controles internos se implantan para mantener a la entidad en la dirección de sus objetivos de rentabilidad, haciendo posible a la administración negociar en ambientes económicos y competitivos cambiantes, promoviendo eficiencia y confiabilidad, percibiéndolos cada vez más como solución previa a problemas potenciales o minimizar los mismos. Por ello los controles establecen en todas las áreas de la Organización tanto en sus actividades y procesos como en los sistemas de información basándose en que toda entidad organiza, planea, dirige y controla.

1.1.3 El Riesgo Empresarial

Un riesgo que resulta de condiciones, eventos, circunstancias, acciones, u omisiones importantes que pudieran afectar de manera adversa la capacidad de una entidad para lograr sus objetivos y ejecutar sus estrategias, o por el establecimiento de objetivos y estrategias inapropiadas. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas Internacionales de Auditoría de Control de Calidad, 2010, pg. 321)

Toda administración debe evaluar en conjunto los riesgos de acuerdo al tipo de riesgo, como Riesgo Inherente, Riesgo de Control y Riesgo de detección, al evaluarlos en conjunto permite a la administración tener una visión más clara de la situación en particular que se está evaluando. Quien evalúa los riesgos los debe clasificar según su importancia en bajo, moderado o alto. Una vez que los riesgos están evaluados se analiza y se da énfasis de observación a aquellos que califican con la mayor

evaluación, poniendo mayor interés a esos sin descuidar los demás riesgos. Es de considerar que la Administración entiende los procesos de la organización y el entorno tanto interno como externo. Se detallan los tipos de riesgos como sigue: El Riesgo Inherente, está presente en cualquier momento, es aquella susceptibilidad de que las actividades que se desarrollan estén mal aun teniendo un control específico, podría indicarse en este caso que teniendo un control específico no se encuentra bien diseñado y no cumple con prevenir detectar o corregir.

Importancia relativa; Los marcos de referencia de información financiera generalmente explican que las declaraciones erróneas, incluyendo las omisiones, se consideran de importancia relativa si, en lo individual o en conjunto, pudiera razonablemente esperarse que influyan en las decisiones económicas de los usuarios que se apoyan en los estados financieros. El criterio de importancia relativa se determina a la luz de las circunstancias que los rodean, y les afecta el tamaño o naturaleza de una declaración errónea, o una combinación de ambos; y la determinación sobre asuntos que son de importancia relativa para los usuarios de los estados financieros se basan en una consideración de las necesidades comunes de la información financiera de los usuarios en su totalidad. No se considera el posible efecto de las declaraciones erróneas en usuarios individuales específicos, cuyas necesidades pueden variar ampliamente.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. Normas

Internacionales de Auditoria de Control de Calidad, (2010),

pg. 378

La importancia relativa queda a criterio del auditor, el mismo que tendrá que evaluar la importancia relativa al inicio, durante y final de la auditoria para poder realizar procedimientos de acuerdo a su criterio, es este aspecto el auditor considerara la naturaleza y las circunstancias particulares de las representaciones erróneas.

Riesgo de Control, es aquel riesgo de que alguna representación errónea pueda ocurrir y que pudiera ser de importancia relativa que no sea prevenido, detectado o corregido por el control interno.

Riesgo de Detección, que aun implantando controles no puedan ser detectados.

CAPITULO 2

2.1. Controles Internos de Empresas Textileras en Países Latinoamericanos como Mexico, Argentina y Cuba.

2.1.1 Casos de tres Países Latinoamericanos

El Control Interno en México

Para el caso de México y sus empresas textileras algunas por ser Pymes y al estar administradas por sus propietarios, siendo la responsabilidad de tomar de decisiones centradas en pocas personas (principales), muchas organizaciones no cuentan con una administración confiable y actualizada que les permita tener un mayor enfoque respecto a cómo los objetivos empresariales reflejan los objetivos personales de los accionistas, si se cuenta con una estructura organizacional horizontal, si los riesgos están controlados, si los controles están realizados de acuerdo a la orientación empresarial, no se enfocan en Controles y Riesgos y los controles existentes son para formalidad ya que en muchas ocasiones son vulneradas por los principales de la organización.

Con frecuencias las jefaturas están compuestas por familiares y por lo regular guardan nexos fuertes, e incursionan en varias líneas, por ejemplo el propietario es el administrador y el área operativa está dirigida por un familiar, esta situación hace que los controles sean vulnerados, este tipo de informalidad limita la cantidad de información para la toma de decisiones.

“Todos los objetivos de control interno tienen como base fundamental proteger a la empresa de cualquier anomalía que pudiera existir, en activos, pasivos y en general en la exactitud de los registros de la información financiera” (Revista El Buzón de Pacioli, Año XII Número 76 Enero, Instituto Tecnológico de Sonora, 2012. pg. 7).

Una de las situaciones donde nace el problema de la falta de control en estas organizaciones es que aun la alta gerencia o directivos no se reconocen como responsables primarios de cumplir con un sistema de control interno y a los contralores se los ve como los evaluadores mas no como los diseñadores de un sistema de control, de hecho en la mayoría de los casos reconocen que deben hacer un importante esfuerzo por formalización e implementación.

Los consejos de administración deben mejorar su nivel de conocimiento e involucramiento en el sistema de control interno, pues, en general, es el segmento de menor familiaridad con estos conceptos. También se conoce que los directores de área necesitan mejorar sus conocimientos e involucramiento. Cruz, G (marzo de 2007) situación del sistema de control interno en las empresas mexicanas. *Universidad Anahuac Mexico Sur*, Recuperado de <http://ols.uas.mx/PubliWeb/Articulos/GCCONTPUBMAR07.pdf>

El promedio de las empresas reconocen que existen códigos de ética pero que su difusión con el personal es casi nula y el conocimiento que ellos tienen es muy

precario y que ante incumplimientos poco se ha hecho en relación a lo que estipulan los códigos de ética. Es notorio señalar que producto de esta situación que afecta a toda la entidad de arriba hacia abajo y por desconocimiento resulta poco interesante a los miembros de la alta dirección o administración de una entidad compartir los objetivos del negocio con personas de menor jerarquía, dejando de lado la principal herramienta para que los objetivos se cumplan.

Por estas situaciones todas las organizaciones familiares o no, deben definir y establecer políticas, métodos y procedimientos enfocadas a sus objetivos y comunicadas a toda la entidad para crear acciones que permitan generar mecanismos – controles preventivos y detectivos que aseguren la mejora continua.

Control Interno en Argentina

En el caso de Empresas Argentinas, se determina que el objetivo de toda empresa privada, independientemente de sus orígenes, tamaño, sector y otras características estructurales, es el de maximizar el beneficio económico para sus dueños, socios o accionistas y hasta ahí la concepción es prácticamente técnica de cualquier empresa; sin embargo, para poder cumplir con lo anterior implica asumir un determinado nivel de riesgo empresarial, que van a depender de la cultura, la formación, la experiencia y del grado de consideración de los riesgos identificados por lo que deben ser tratados mediante metodologías a fin de minimizar el posible impacto que pueda generar, las herramientas adecuadas sobre la estructura de control interno es un aspecto muchas veces descuidado en la alta dirección.

La principal falencia que se puede observar es una falta de conciencia en su creación y ulterior mantenimiento por parte de la dirección de la empresa. Esta ausencia determina que el control se limite básicamente a asegurar el manejo de las disponibilidades y los bienes de cambio y de uso mediante mecanismos básicamente informales. Rom, N (noviembre de 2011) Un marco de referencia para garantizar un control interno adecuado en una PYME industrial argentina. *Universidad Tecnológica Nacional*, Recuperado de <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Rom.pdf>

La Fundación Observatorio Pyme volvió a realizar el estudio, esta vez denominado, Informe 2009 -2010 - Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2011, durante los meses de Julio y Noviembre de 2009 sobre una muestra representativa de empresas diseñada por el INDEC – Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, a partir del DINUE – Directorio Nacional de Unidades Económicas, donde se presentan los siguientes resultados:

Las pequeñas y medianas industrias muestran, en líneas generales, un importante grado de formalidad, cerca de la mitad de las empresas son Sociedades Anónimas (S.A.) y una de cada tres está constituida como Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.). Asimismo, en los últimos años no se observan cambios significativos en la distribución de las empresas de acuerdo a su forma jurídica.

Sólo el 57% de las empresas cuentan con por lo menos dos gerencias distintas en su estructura, lo cual implica que una fracción importante concentra la totalidad de las funciones en un área general.

El 41% de las PYME industriales cuenta con una estructura suficiente para llevar a cabo actividades adicionales a la principal, ya sea orientadas a la elaboración de manufacturas como de otro tipo (comercialización, de servicios de instalación, reparación, entre otros).

El 50% de las empresas cuenta con un organigrama conocido por el personal con la descripción de sus actividades. Sólo el 26% de los industriales PYME manifestó contratar habitualmente servicios de consultoría externa, siendo un 20% para las pequeñas y un 48% para las medianas. El 18% cuenta con certificaciones ISO y el 11% está en proceso de aplicación de las mismas. Rom, N (noviembre de 2011)

Un marco de referencia para garantizar un control interno adecuado en una PYME industrial argentina. *Universidad Tecnológica Nacional*, Recuperado de <http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/tesis/MAN-2011-Rom.pdf>

La formalización de procedimientos internos, establecimientos de políticas y códigos de ética no son puestos en práctica ya que en su gran mayoría la Alta dirección aun no toma conciencia o presta la debida atención en cuanto a la importancia,

formalidad y cumplimiento, poniéndose ellos como los principales gestores para que los objetivos de las empresas tengan éxito, por su características en las PYMES un denominador común es la falta de formalidad y organización. El control interno es una parte importante que debe quedar claro en las empresas y que todos deben tener presente el enfoque de los controles basados en riesgos.

Control Interno en Cuba

De acuerdo con la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de Cuba, el control interno se define de la siguiente manera: Es el proceso integrado a las operaciones ejecutadas por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes: confiabilidad de la información, eficiencia y eficacia de las operaciones, cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas, control de los recursos de todo tipo, a disposición de la entidad. En esta comprobación se chequearan par cada componente lo siguiente: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Supervisión y monitoreo.

Banco Central de Cuba (2004) Revista Banco Central de Cuba, pg.15

Esta resolución se enfoca básicamente en la evaluación de riesgos, la misma constaba con una vigencia de dos años para todas la empresas Cubanas, las cuales debieron

adoptar la metodología propuesta e implantarla en el tiempo estipulado siendo el organismo rector la OACE – Organismo de Administración Central del Estado, quien era el encargado de hacer conocer en todas las organizaciones la nueva metodología.

Mediante la resolución anteriormente mencionada ya se establece la evaluación de los riesgos, situación importante en la que se enfoca este trabajo, también es importante señalar que en todo el proceso es fundamental la participación de todos los trabajadores y que la dirección de la misma da a conocer todas las acciones, métodos y procedimientos vinculados con cada uno de los componentes anteriormente descritos. En Cuba se revisan de forma rutinaria los sistemas y procedimientos para evaluar lo adecuado y si hubiera algún cambio de mejora que realizar, esta es una manera de garantizar que los controles puedan tener éxito evaluados previamente sus riesgos puedan tener éxito y las empresas continúen como negocio en marcha aunque en América latina se implementa este enfoque de riesgo dependiendo del tipo de industria, y principalmente subsidiarias de empresas transaccionales quienes por efectos de políticas internas se enfocan en riesgos, no se lo ha realizado mediante una resolución de estado a excepción de Cuba, por lo cual este país lleva un paso adelante siendo para ellos de aplicación obligatoria hacerlo desde el 2004.

2.1.2 Empresas textiles en el Ecuador

El Control Interno se ha ido modificando a medida que las entidades han ido creciendo tanto en su administración como en sus operaciones, las cuales han cambiado en el tiempo debido principalmente a la acumulación de datos, la transaccionabilidad de la información y lo creciente de las industria, los cambios de los mercados internacionales tienen parte en esta transformación exigiendo que las organizaciones se reestructuren e implementen nuevos procedimientos de control.

Hoy en día se habla de las mejores prácticas de control interno que permitan cumplir con los objetivos de la entidad, y una sinergia denominada control interno y administración de los riesgos se hace imperativo para que se centre en un análisis de arriba hacia abajo basado principalmente en riesgos y centrados en los controles que la entidad ha implantado, de esta manera los controles deben ser efectivos y deben funcionar según el diseño para el cual fueron creados. Sin embargo, uno de los argumentos de la Administración de las organizaciones PYMES en el Ecuador indican que este control implican elevados costos para mantener al personal que gestiona los riesgos empresariales por lo que se han generado ciertas restricciones o lentitud en implementaciones sobre todo en este tipo de entidades.

Las Textileras en el Ecuador constantemente requieren consultoría principalmente se enfocan en estructuración productiva y planeación fiscal, y dejan de lado la parte concerniente a controles internos, políticas y procedimientos, normalmente las consultorías las contratan a medida en que el negocio crece, pues no hay una cultura

en la cual se priorice la estructura como base de mejores prácticas y procedimientos, más bien prevalece el ingreso generado versus los riesgos que va a afrontar la organización en el futuro, la mayoría de estas empresas no cuentan con un control interno adecuado ya que han crecido en el tiempo y son prácticamente negocios familiares en la mayoría de los casos. Suele suceder que los reportes que la gerencia reciben normalmente son voluminosos, siendo una situación directamente relacionada con la poca inversión en tecnología de las información lo que no permite tomar decisiones con mayor rapidez, sumado a esto que esa información no se la termina de revisar de forma productiva y eficiente, es un reto para estas textileras la competencia diaria ya que de ello dependerá el desarrollo de la misma; sin embargo, es necesario la inversión que se justifica en el tiempo con el fin de que la Organización se desarrolle en un ambiente de controles los que ayudaran a alcanzar el éxito empresarial

2.1.3 Cambios Tecnológicos y Riesgos

Los cambios tecnológicos apreciados en los últimos 20 años se han esparcido a la velocidad del internet, pues no pudo haber mayor rapidez en asimilarse a nivel mundial grandes cambios con beneficios a la humanidad, pues estos mismos cambios tecnológicos se están viendo en Ecuador, pues han comenzado a rediseñar el enfoque tradicional del control interno pues era el de “*evaluar y examinar actividades*” y que evolucione, dando por resultado la administración de riesgos, las nuevas teorías de administración donde enuncian la globalización de los negocios, mercados y economías, aldeas globales, afectaron directamente a la gestión que se venía

desarrollando y a la visión que se tenía ya que en un enfoque de riesgos se toman nuevas enunciados como valor agregado, servicio al cliente, nuevas estructuras, reacción a los cambios, mercado y desarrollo de la tecnología de información. Y es que la TI o Tecnología de la Información debe estar relacionada e incorporarse directamente a los controles, hoy existen software y equipos especiales que fueron diseñados para ejercer labores netamente de control, y de esta manera incrementar la productividad de las entidades, muchas actividades que antes eran manuales hoy se han automatizado y su información se concentra en bases de datos las mismas que pueden ser monitoreadas y hacer seguimientos las mismas que brinden mayor confianza y poder concluir con hallazgos que sirvan para mejorar los controles. El mundo industrial se ha movido hacia tecnologías avanzadas lo mismo que hacia soluciones altamente complejas para la cadena de suministros, al mismo tiempo que realizan procesos y reducen desperdicios en un esfuerzo de mantener ventajas competitivas con sus similares, a menudo tales iniciativas de mejoramiento continuo se implementan pasando por alto el direccionamiento de los controles y la integridad de los procesos, lo cual debe ir directamente relacionada con las metas y objetivos siendo disciplinados y responsables.

Toda entidad debe manejar riesgos para poder mantenerse dentro del mundo de los negocios; sin embargo, el no administrar adecuadamente los riesgos ocasiona que los objetivos de la organización por los cuales asumió tales riesgos no tengan éxito.

Enfocar los riesgos de las entidades en base a los objetivos de los negocios es lo que permite tomar medidas preventivas por cualquier eventualidad, concentrándose en

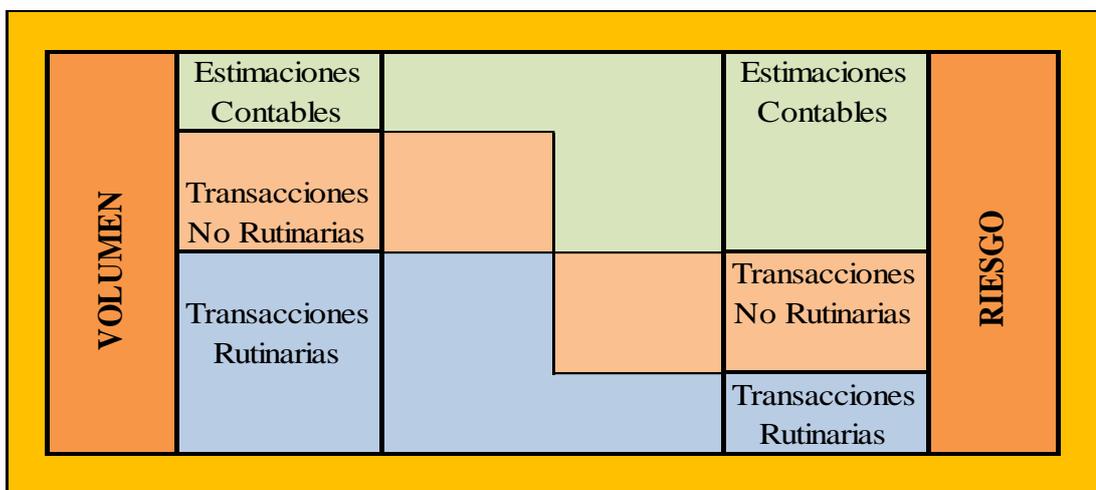
esfuerzos internos que permitan mitigar errores e irregularidades que puedan llevar a situaciones adversas en los registros de los estados financieros, además los controles deben estar diseñados de tal manera que permitan prevenir, detectar o corregir errores e irregularidades en los estados financieros. Al evaluar los riesgos se puede proporcionar la base para el desarrollo de una estrategia que permita cumplir con los objetivos de la entidad, como también se pueden identificar futuras áreas las cuales no habían sido consideradas inicialmente como estratégicas y someterlas a evaluaciones posteriores, las evaluaciones de los riesgos proporcionan pautas para la elaboración de los controles que permitan mitigar los riesgos. El establecer controles basados en riesgos aumenta el valor de los mismos y mejora significativamente las operaciones en la entidad mediante un enfoque mayormente dirigido para evaluar el manejo de los riesgos. Los integrantes de una Administración que enfocan sus controles en base a riesgos tienen en claro la importancia y el beneficio que recibirán con buen sistema de control interno así como establecen su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento operativo. Cada entidad tiene características propias, por ello el modelo que se diseñe debe ser el adecuado para cada organización, esta metodología debe ser impulsada desde la alta gerencia hasta el nivel más bajo y darle amplia difusión de la mano de una adecuada capacitación para todo el personal involucrado en cada proceso dentro de la entidad orientado al cumplimiento.



Fuente: KPMG Entendimiento de Riesgos y Controles.

Existen estimaciones contables y transacciones no rutinarias las mismas que tienden a poseer un riesgo inherente más alto que las transacciones rutinarias, debido a esto el Riesgo de control tiende a ser más alto. Y las transacciones rutinarias que son procesadas sistemáticamente poseen menos riesgo de que ocurran errores e irregularidades significativas debido a que es fácil desarrollar sistemas que permitan mitigar estos riesgos.

A continuación se ilustra la relación característica entre el volumen de las transacciones y el peso del riesgo:



Fuente: KPMG Entendimiento de Riesgos y Controles, 2005, pg. 3

Las transacciones rutinarias normalmente son las recurrentes de mayores volúmenes y por ello es más fácil diseñar procedimientos de control adecuados minimizando el riesgo que pesa en cada una de sus transacciones, sus controles son más pegados al normal desenvolvimiento de las actividades, diferente a este concepto se presentan las estimaciones contables y transacciones no rutinarias, estas dos clasificaciones resultan difíciles evaluarlas y controlarlas por lo que su riesgo inherente, siempre es más alto y consecuentemente hay que estar atento a sus evaluaciones recurrentes con el fin de que no sean susceptibles de errores o irregularidades. Basados en esta investigación los controles deben ser diseñados tomando adicionalmente en cuenta factores tanto cualitativos y cuantitativos y su afectación en los estados financieros, adicionalmente los controles deben ser diseñados a la medida en que la entidad lo requiera, estos pueden ser revisados antes, durante y después de su utilización, de esta manera cuando el control no mitiga algún error entonces deben ser revisados los parámetros y los objetivos para el cual fue creado.

En el capítulo siguiente se encontrará un estudio de investigación de campo sobre los Controles Internos y Riesgos empresarial de las empresas Industriales Textil de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil.

CAPITULO 3

Diagnóstico de los Controles Internos en Empresas Textiles de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil.

3.1 Hipótesis

“Los sistemas de control interno basados en riesgos a nivel de la organización proveen mayor certeza que los controles tradicionales”.

3.2 Tipo de Investigación

Esta tesis consiste en investigación aplicada, las variables y las conclusiones van enfocadas directamente desde la investigación de otros textos que permitan ampliar la visión de riesgos y ayudar a formar un criterio gerencial en toma de decisiones administrativas. Apoyada con técnicas como encuestas y entrevistas al personal de la industria y ejecutivos respectivamente.

3.3 Población - Muestra

Se consideran seis Compañías cuyos empleados representan 687 personas, incluyendo Directores, Administradores y Personal Operativo que desarrollan actividades dentro de los diferentes procesos en la industria textil de la parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil.

Fórmula de Muestreo Proporcional

$$n = \frac{4PQN}{e^2(N-1)+4PQ}$$

Muestreo realizado con el 95% de confianza.

Se realizaron encuestas dirigidas a 253 personas que trabajan en el sector textil con el apoyo de cuestionarios distribuidos en 13 preguntas. De las encuestas el 10% corresponden a niveles de Directores, mientras que el 20% corresponden al personal de administración y el 70% al personal de operación (diseñadores, corte, confeccionistas/operarios y pulido). Ver gráficos en el Capítulo de Diagnóstico de los Controles Internos.

3.3.1 Matriz Metodológica para los Objetivos de investigación.

Analizar el Enfoque metodológico de la Gestión de Riesgos en los Controles Internos.

ALTERNATIVAS	FUENTE	PROCEDIMIENTO RECOLECCION
SI NO INDECISO NO SABE NO APLICA	Dirección, Administración, Operación	Encuesta muestral

ALTERNATIVAS	FUENTE	PROCEDIMIENTO RECOLECCION
Variable	Fuente	Procedimiento
¿Cuál es su edad? Menor de 18 años Entre 18 y 25 años Entre 26 y 30 años Entre 31 y 40 años Mayor de 40 años	Dirección, Administración, Operación	Encuesta muestral
¿Cuál es su sexo? Masculino Femenino		
¿Ha observado deficiencias en el control interno?		
¿Uno de los principales problemas es la aplicación de los controles?		
¿Esta Ud., informado en cuanto a procedimientos internos de su área de trabajo?		
¿Se capacita de forma habitual al personal?		
¿Conoce ud. la Visión y Misión de la Compañía?		

Analizar la aplicación de la Metodología en los componentes de la Administración de Riesgo Empresarial.

ALTERNATIVAS	FUENTE	PROCEDIMIENTO RECOLECCION
SI NO INDECISO NO SABE NO APLICA	Dirección, Administración, Operación	Encuesta muestral
Variable	Fuente	Procedimiento
Necesita mayor capacitación en su área para poder cumplir a cabalidad su trabajo	Dirección, Administración, Operación	Encuesta muestral
¿Ud. cree que una nueva metodología de trabajo, traerá beneficio a la Compañía?		
¿La aplicación de la nueva metodología le traerá beneficios a Ud.?		
¿Conoce Ud. si dentro de lo que Ud. realiza en la Compañía existe un riesgo inherente de hacer mal las cosas?		
¿Conoce Ud. que es necesario minimizar los riesgos de la Compañía?		

3.3.2 Técnicas de Recolección de datos o instrumentos de investigación

Las técnicas escogidas para la recolección de datos, fueron:

a.- Encuestas. Ver anexo 1

b.- Entrevistas. Ver anexo 2

Encuestas

Las encuestas fueron realizadas en base a un cuestionario de trece interrogantes, respecto a los objetivos de investigación de: a.-Analizar la situación actual de la Gestión de riesgos en los controles internos y b.-Analizar la aplicación de la administración de riesgo empresarial, tomando en consideración las áreas directiva, administrativa y operativa de las empresas del Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil, con una muestra de 253 personas. (Ver anexo 1).

Entrevistas

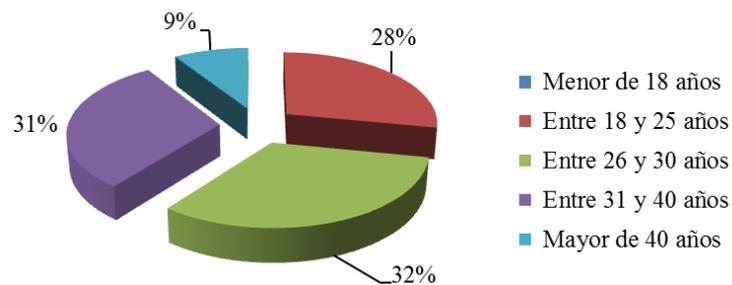
Las entrevistas fueron realizadas en base a un cuestionario de cinco interrogantes a expertos en controles internos basados en riesgos CPA. Ernesto Mackliff Zambrano, Presidente Colegio Contadores del Guayas, CPA. Martha Alcívar Peña, Principal Partner of Auditing & Business y CPA. Pedro Sierra Alvarado, Partner Contadores S.A, y dos gerentes generales de la Industria, Ing. Ruben Romero R y CPA. Edward Varas E, con el objetivo de profundizar sus experiencias en esta área. (Ver anexo 2).

3.4 Resultados

3.4.1 Encuestas

Gestión de Riesgos en los Controles Internos

1.- ¿Cuál es su edad?

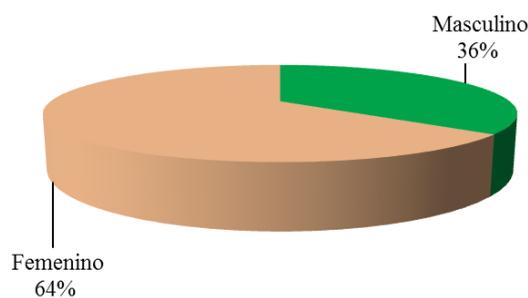


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

De la totalidad de la muestra. La edad de la mayoría de los encuestados con un 32% se encontraba entre los 26 y 30 años.

2.- ¿Cuál es su sexo?

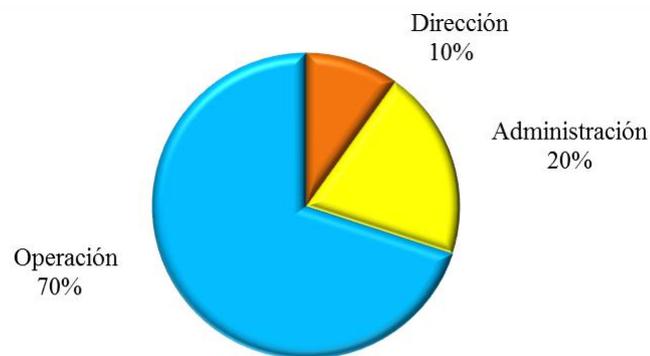


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Del personal encuestado un 64% corresponde principalmente al sexo femenino.

3.- ¿A qué departamento usted pertenece?

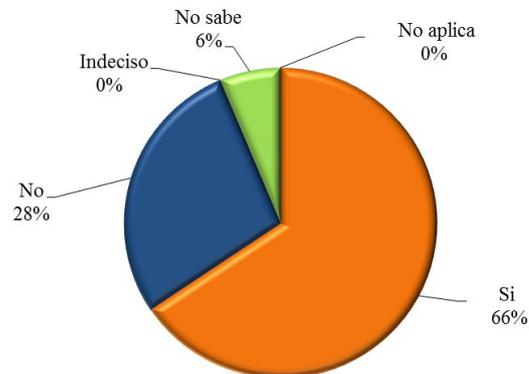


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Se establecieron tres áreas como Dirección, Administración y Operación, de estos la última corresponde al 70% de los encuestados.

4.- ¿Ha observado deficiencia en el control interno?

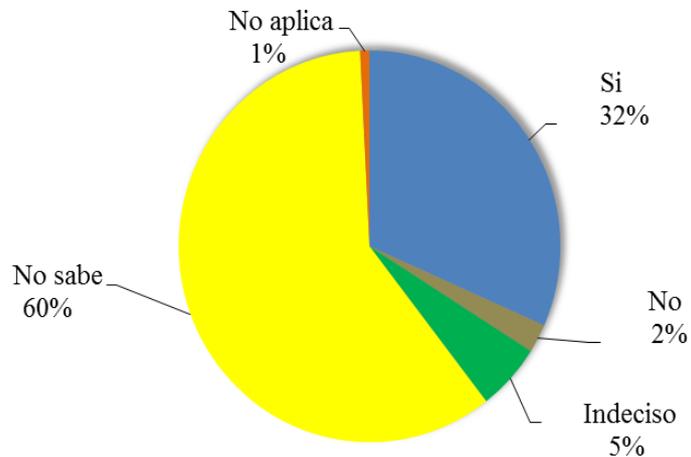


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Una gran mayoría reconoce que existe una deficiencia significativa en los controles internos actuales y esto aumenta el riesgo de la organización a ser susceptible de errores e irregularidades. Aunque existe el ambiente de control dirigido por la gerencia hacen falta manuales de procedimientos destinados para cada actividad.

5.- ¿Uno de los principales problemas es la aplicación de los controles?

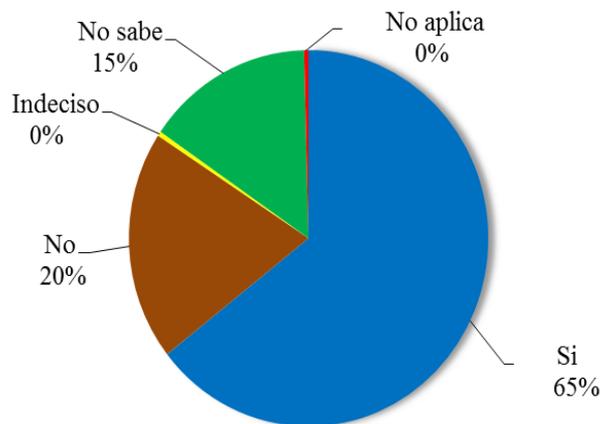


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Al mismo tiempo la gran mayoría dice que no sabe técnicamente el tema de controles, pero reconocen que existen problemas en la aplicación de los mismos ya que en algunas ocasiones se pasan por alto, por no existir funciones de supervisión efectivas. Dichos controles en su mayoría son establecidos por le jefes departamentales, sin embargo no se consideran las evaluaciones de los riesgos para determinar si los controles son efectivos.

6.- ¿Está ud. Informado en cuanto a procedimientos internos de su área de trabajo?

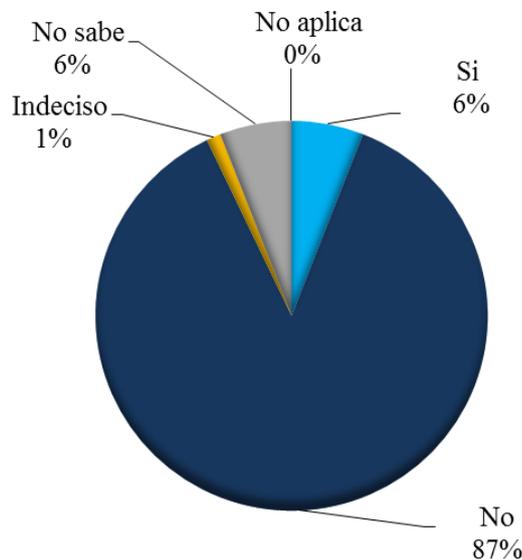


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

De forma general para la mayoría de los casos, la alta dirección no ha plasmado sus procedimientos internos en un documento de circulación en las áreas de trabajo, en criterio de los trabajadores indican que van aprendiendo a medida que desarrollen su trabajo.

7.- ¿Se capacita de forma habitual al personal?

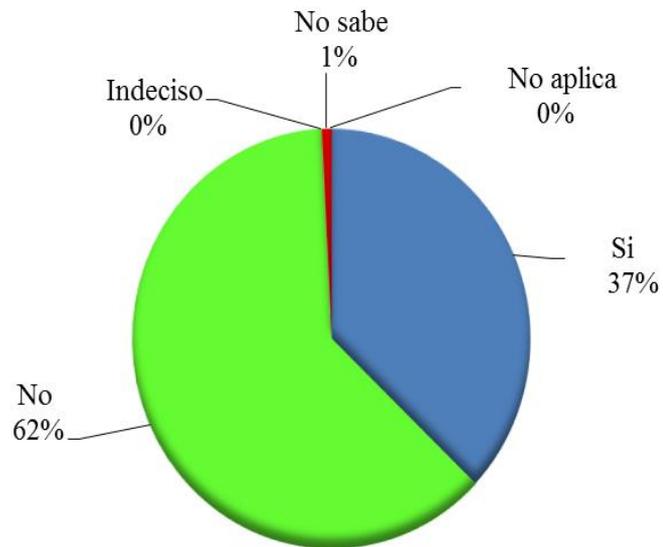


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Es muy acentuada a la opinión por mayoría sobre los planes de capacitaciones, siendo prácticamente nulos. En esta línea la alta gerencia aún no pone real atención, debiendo ser un punto importante. Es de indicar que las personas que se han capacitado básicamente son aquellos que por su ocupación deben tener mayor experiencia por ej supervisores de corte y confeccionistas, esta parte es muy técnica sin embargo en el mercado no existen institutos especializados en textilería que permitan obtener personas técnicamente capacitadas. La inversión es poca pero principalmente por el temor que tienen en que las personas se vaya a la competencia.

8.- ¿Conoce ud. la visión y misión de la Compañía?



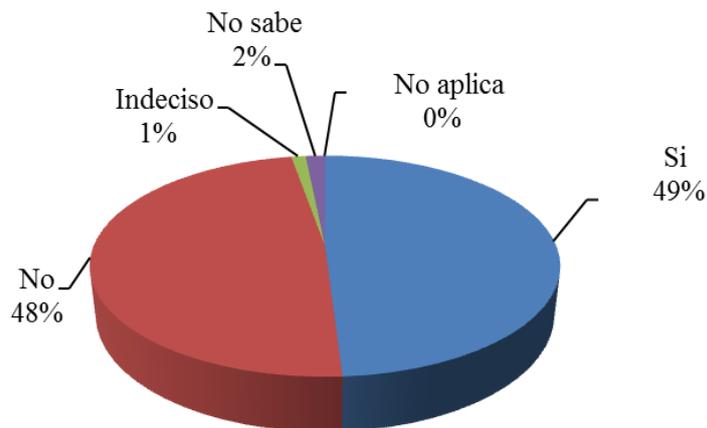
Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

En esta línea con el hecho de que seis de diez señalaron la falta de conocimiento de la visión y misión de la compañía. En general parece que la alta dirección hasta ahora no ha reaccionado adecuadamente, respecto a la comunicación.

Administración de Riesgo Empresarial

9.- Necesita mayor capacitación en su área para poder cumplir a cabalidad su trabajo.

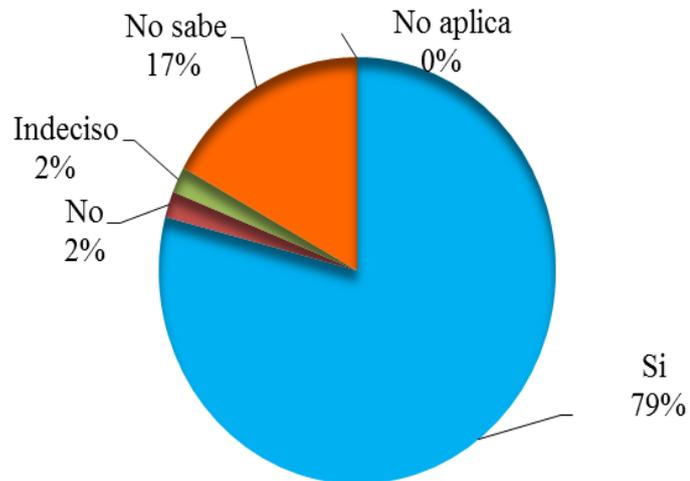


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

La mejora de conocimiento, incluyendo los de la alta dirección influye de forma importante en el 48% del personal y este factor debe ser corregido, permitiendo fortalecer de manera exponencial la gestión de riesgos.

10.- ¿Usted cree que una nueva metodología de trabajo, traerá beneficio a la Compañía?

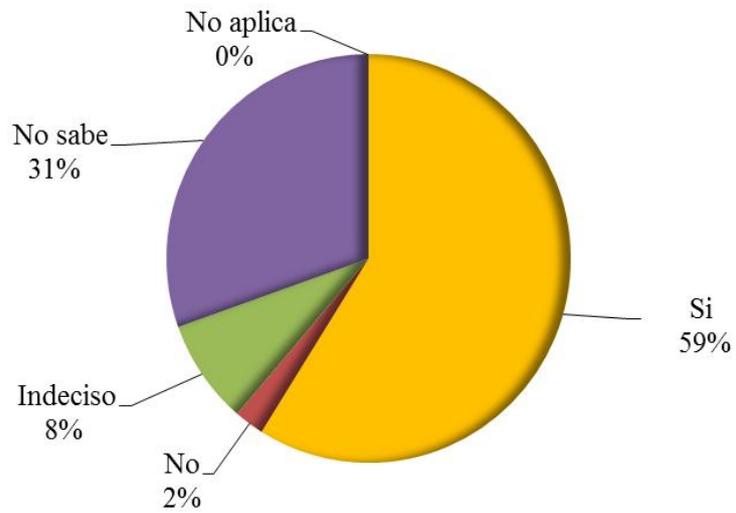


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Muchos opinan que gestión de riesgos, traerá beneficios a la compañía; sin embargo, mencionaron que aumentaron las exigencias. Además indican que podrían mejorar los conocimientos y la comunicación, lo que fortalecería a la organización.

11.- ¿La aplicación de la nueva metodología le traerá beneficios a usted?

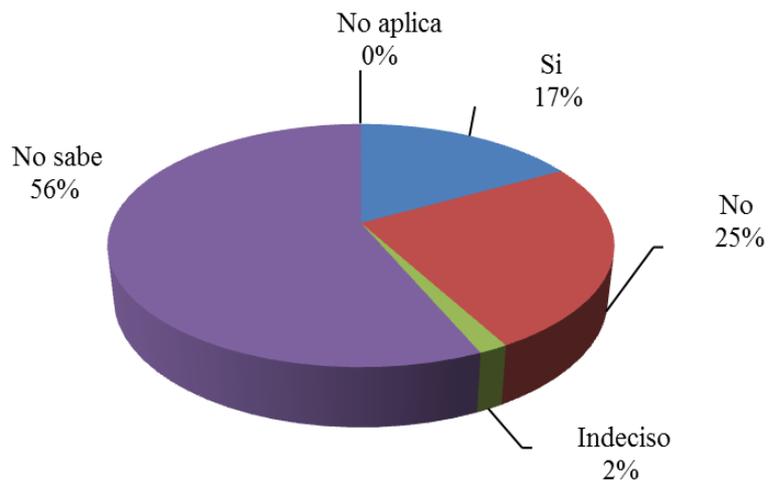


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

La mayor parte de los encuestados opinan que traería beneficios la aplicación de nuevos y mejores controles.

12.- ¿Conoce usted si dentro de lo que realiza en la Compañía existe un riesgo inherente de hacer mal las cosas?

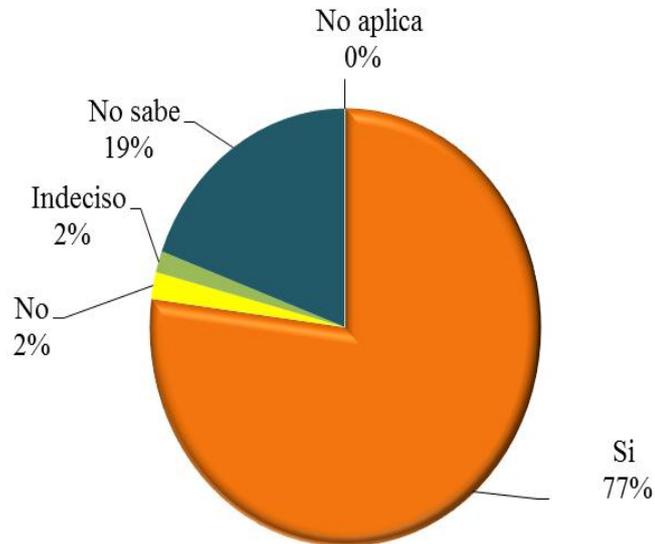


Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Casi seis personas de diez indican que no saben o no están seguros que exista un riesgo dentro de las cosas que realizan, puesto que ellos realizan sus labores por experiencias previas. Sin embargo, reconocen que falta controles.

13.- ¿Conoce usted que es necesario minimizar los riesgos de la Compañía?



Fuente: Industria Textil de la Parroquia Olmedo, de la Ciudad de Guayaquil

Elaborado por: El Autor

Producto de la experiencia del personal y de los hechos conocidos, coinciden que es necesario realizar mejores controles para minimizar los riesgos. Aunque parece que la alta Dirección aún no reacciona ante este indicador.

3.4.2 Entrevistas

El propósito de las siguientes entrevistas es obtener el criterio de profesionales en cuanto a las auditorías basadas en riesgos y de esta manera formarnos un criterio más apegado a la industria la cual es materia de nuestra investigación.

Resumen entrevista CPA. Ernesto Mackliff Zambrano, Presidente del Colegio de Contadores del Guayas.

Los controles basados en riesgo son la mejor herramienta que las organizaciones deben tener, ya que ellos ayudan a que los objetivos se cumplan, es importante indicar que las gerencias deben compartir la visión y objetivos con todos los miembros de la organización de esta manera ayudan a que todos trabajen por un bien común.

En el campo textil confeccionista, es interesante el avance de la industria, sobre todo en mas o menos 10 años esta industria ha visto un repunte extraordinarios y han sido parte de la activación económica de amas de casa mediante ventas por catálogos, en mi opinión migrar de controles tradicionales a un esquema basado en riesgo es lo que las empresas deben buscar.

Resumen de entrevista CPA. Martha Alcívar Peña, Principal Partner of Auditing & Business.

Sin duda la Gestión de Riesgo en las organizaciones es la mejor forma de prevenir situaciones adversas que conlleven a un problema en el futuro, la previsión debe estar siempre presente en este sentido, puesto que la gerencia puede descansar de mejor manera en que los procesos internos se cumplen tal y como han sido establecidos.

Algunos de los problemas más evidentes es que estos negocios nacieron como empresas familiares y en el camino han ido desarrollándose y en gran medida se han concentrado solo en producir y vender, con una visión mas centrada en comerciante que administrador, por lo cual recomiendo se tome en cuenta la gestión de riesgos para el establecimiento de controles efectivos.

Resumen entrevista CPA. Pedro Sierra Alvarado, Partner of Contadores S. A.

En la actualidad las empresas deben guiarse en base a los controles basados en riesgos ya que es la mejor herramienta para anticiparse a eventualidades, además se deben establecer políticas de fraude además de identificar a personas claves en los procesos.

Resumen entrevista Ing. Rubén Romero R, Gerente General de Nimri S. A.

Reconocemos el riesgo que al momento de abastecernos si no se realiza una buena selección mediante un técnico en moda y tendencias podríamos comprar telas o hacer diseños que guste en el mercado o que no se use en ese momento. Por ello la importancia en primera instancia de una personas técnica conocedores del tema de gustos moda y tendencia. De otra manera nosotros proponemos también tendencias para que el mercado se valla ajustando, claro nuestro riesgo es que en el mercado esa prenda no impacte ya que nosotros no procesamos para un pedido sino directamente la ofrecemos al mercado, dicho de otra manera se confecciona para una necesidad.

Resumen entrevista CPA. Edward Varas E, Gerente General de Salvadano S. A.

Debemos encaminar de mejor manera nuestro controles ya que hasta el momento alguno no nos han dado resultados, la idea es de ir minimizando los riesgos de errores o irregularidades que podría efectuar los resultados del ejercicio económico. Estamos consientes de las debilidades internas que tenemos en nuestro negocio y los riesgos que podríamos enfrentar

Creemos que esta tesis ayudara a que podamos entender como proponer sistemas de controles basados en riesgo.

CAPITULO 4

Diseño de un sistema de Control Interno basado en riesgos para empresas textiles de la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil

4.1 Descripción de la Administración de riesgo empresarial según el nuevo enfoque.

Luego de los escándalos financieros y corporativos del 2001 que afectaron a empresa en Estados Unidos producto de quiebras, fraudes y otros manejos administrativos no apropiados, que mermaron la confianza de los inversionistas respecto de la información financiera emitida por las empresas, se hizo imprescindible la necesidad de una estructura conceptual de administración de riesgos empresarial que proveyera un lenguaje común con dirección y orientación el The Commitee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission - COSO satisface esta necesidad y espera su aceptación en las entidades. La Ley Sarbanes Oxley (Sox), US Securities and Exchange Commission del 30 de Julio de 2002 requiere que los ejecutivos de las entidades certifiquen diversas representaciones relacionadas con la razonabilidad de los estados financieros con las actividades de controles y procedimientos relevantes el objetivo de la Sección 404 es proveer una señal significativa a los inversionistas sobre la efectividad de los controles internos de la compañía presentes en sus procesos de reportes financieros, sin crear carga excesiva de normas de cumplimiento o gastar innecesarios recursos a los accionistas tratando de transmitir que la esencia que el buen control interno no puede basarse en una excesiva

documentación, sino más bien a una “documentación inteligente”, donde los principios y el análisis de factores de riesgos empresariales toman mayor protagonismo, pues SOX nació como respuesta a estos escándalos creando mecanismos para endurecer los controles de las empresas y devolver la confianza perdida.

Claramente es ahora la gran oportunidad para todas las entidades, algunas reguladas y otras no para que puedan cumplir o adaptar sus controles con las exigencias SOX en forma eficiente, para lograr la eficiencia las entidades deben adoptar una racionalización de sus controles basado en un enfoque de riesgos. La Racionalización de Controles es un proceso continuo de rediseño de controles la cual implica una eliminación de controles innecesarios, optimización de los controles a nivel de compañía y automáticos y la estandarización y centralización de estos. En base a recientes experiencias donde se han efectuado racionalizaciones de control se estima una reducción en el esfuerzo de certificación de hasta un 30%, medido en cantidad de controles a documentar y evaluar.

La Administración de Riesgo Empresarial por sus siglas en Inglés (ERM – Enterprise Risk Management) es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer

seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad .

Estupiñán, (2008) Ecoe Ediciones. Cuarta Edición, pg. 3

La Administración de Riesgo Empresarial comprende, definir los objetivos, y desarrollar los mecanismos para administrar los riesgos, la administración debe considerar la necesidad que tiene para identificar riesgos, la administración de riesgos empresariales provee el rigor para identificar y seleccionar entre las alternativas de respuesta al riesgo, evitar, reducir y compartir riesgos. Al reducir sorpresas y pérdidas operacionales las entidades consiguen la capacidad enriquecida para identificar eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo costos o pérdidas relacionadas.

Cada riesgo afecta diferentes partes de la administración y la gestión de riesgos facilita la respuesta a los diversos impactos que podría ocurrir mediante la consideración de ciertos eventos potenciales, la administración debe estar consciente de la identificación y realización de manera proactiva las oportunidades.

Entre los beneficios de aplicar el enfoque de administración de riesgo empresarial constan:

- Amplían el entendimiento de los riesgos.
- Se enfocan en los riesgos que tienen que ver directamente con los objetivos de la entidad.

- Mantiene evaluaciones permanentes de los controles para probar su eficiencia y eficacia, controles modificables.
- Reduce el impacto de errores e irregularidades
- Proporciona información contable confiable

También permite mayores actividades lo que hace que la entidad siempre este innovando y se desarrolle internamente el personal a fin de estar capacitado y alineado con los nuevos retos y mejoramiento el enfoque de la estructura de los controles y procedimientos a realizar, de los mismos podemos describir los siguientes:

- Permite contar con un ambiente interno apropiado, dentro de un marco de riesgos.
- Permite capacitar al personal respecto a los riesgos internos y externos que la entidad enfrenta.
- Implementa y realiza las respuestas a los riesgos.

La Administración de Riesgos se compone de cuatro grandes grupos, los mismos que son: Determinación de los Objetivos, Identificación y valoración de los Riesgos, Actividades de Control, y Supervisión y Reporte

Una entidad que ha tenido éxito aceptando riesgos significativos probablemente tenga una visión diferente de la administración de riesgos que otra que se haya enfrentado a severas consecuencias económicas o reguladoras por haberse

aventurado en territorio peligroso sin evaluar sus objetivos y analizarlos con los riesgos relacionados. Aunque algunas entidades pueden trabajar para conseguir una administración de riesgos que satisfaga las exigencias de algún grupo de interés externo, como su empresa matriz o un posible regulador, es más importante que se realice porque su dirección o administración reconoce claramente que una administración eficaz de riesgos ayuda a la entidad a crear y conservar valor e incrementa el mantener un espacio importante dentro del mercado. El ambiente interno refleja los valores de la entidad, influye en su cultura y estilo operativo o cultura organizacional y afecta a cómo se aplican los componentes de dicha gestión, incluyendo la identificación de riesgos, los tipos de riesgo aceptados y cómo son gestionados.

El estilo operativo o cultura organizacional son los valores, principios o tradiciones que la Administración adopta para dirigir, estas cualidades influyen en la forma en que actúan y en la satisfacción todos los miembros de la Organización, por ello es importante mantener un buen criterio sobre el estilo operativo ya que es una medida de cómo se hacen las cosas

Nuestra definición de la cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo, la cultura organizacional es descriptiva. Tiene que ver cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último, aunque los individuos pueden tener distintas

experiencias, o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares, ese es el aspecto compartido de la cultura.

Robbins Stephen, Coulter Mary , 2010, pg. 46

Para poder crear valor es necesario que la organización cree una cultura organizacional positiva en la que todos sientan un mismo grado de integración, se cree un ambiente de respeto, comunicación abierta, dispuestos al dialogo y sobre todo hacer un esfuerzo común en virtud de los objetivos de la organización, llevando un mismo rumbo y conociendo los objetivos que la organización persigue. Cuando en el ambiente interno entienda y acepte la filosofía de administración de riesgos a nivel de la entidad, la misma estará en posición de reconocer y gestionar los riesgos eficazmente, de lo contrario, puede existir de manera inaceptable una aplicación desigual en la administración de riesgos en las diferentes funciones de la organización. Pero incluso cuando la filosofía de la entidad esté muy desarrollada, podrían existir diferencias culturales entre los departamentos, lo que provocará una variación en la aplicación de dicho control, los directivos de algunos departamentos pueden estar preparados para asumir un mayor riesgo, mientras que otros pueden ser más conservadores, trabajando conjuntamente.

Los miembros de la Administración o la alta dirección son pilares fundamentales aportando su conocimiento profundo de la Organización, su independencia, la experiencia y reputación de sus miembros, su grado de implicación y supervisión de las actividades y la adecuación de sus acciones juegan un papel muy importante, las

juntas o reuniones de los accionistas aseguran también que la dirección mantenga una adecuada gestión de riesgos, aunque una empresa podría históricamente no haber sufrido pérdidas ni estar expuesta a riesgos significativos, la junta no debe sucumbir a la idea mítica de que los eventos en caso de darse conllevarían serias consecuencias adversas, es importante entender que toda entidad es susceptible de riesgo. En la administración de Riesgo Empresarial es importante considerar la integridad y valores éticos como factores importantes de conducta en todos los aspectos ya que deben ser elementos esenciales del control interno en una Organización; sin embargo, es importante mencionar que el solo cumplimiento de las normas éticas, formalizadas o no en un código escrito, no asegura eficazmente el cumplimiento de la misma pero acciones ejemplarizadoras tomadas por la administración harán que sean de mayor énfasis para los empleados. Una vez que se tiene conocimiento de la ética del personal y se ha evaluado la misma se puede continuar con la asignación de autoridad y responsabilidad de cada uno de los elementos de la Organización, ya que implica el punto hasta el que los individuos y equipos están autorizados y animados a utilizar su iniciativa para tratar los temas y resolver problemas, esto descomplica a la Administración y más bien crea conciencia en cada individuo, integrándolo a ser parte de la organización, es importante que también se definan los límites de dicha autoridades antes de ser otorgada en situaciones normales podrían incluir el establecimiento de gestión de información generada para ser utilizada por otros usuarios y protocolos de autorización media, de forma adicional los protocolos y políticas deben estar descritos e impresos donde se describan las prácticas empresariales adecuadas, en estas políticas a más de la parte teórica académica debe incrementarse los conocimientos y experiencia del personal

clave y los recursos proporcionados para que lleven a cabo sus cometidos. Algunas entidades han descentralizado la toma de decisiones a niveles inferiores para aproximar la toma de decisiones al personal operativo, la alineación de la autoridad y la responsabilidad a menudo se efectúa para animar las iniciativas individuales dentro de límites, la delegación de autoridad significa traspasar el control central de algunas decisiones de negocio hacia niveles inferiores a los individuos que están más cerca de las transacciones cotidianas, esto puede implicar la delegación de facultades para vender productos con descuento, negociar contratos con proveedores, licencias o patentes a largo plazo y formar alianzas o joint ventures; sin embargo, se establecen niveles para tipos de negociación, de esta manera no se deja el riesgo total o por una cuantía indeterminada a una sola persona sino más bien se comparte el riesgo y la autorización. Un reto crítico será delegar sólo en la cuantía requerida para alcanzar objetivos, lo que implica asegurar que la toma de decisiones se basa en prácticas sólidas de identificación y evaluación de riesgos, incluyendo su dimensionamiento y la relación entre pérdidas potenciales y ganancias posibles al determinar los riesgos aceptables y cómo gestionarlos. Una mayor delegación a veces va intencionalmente acompañada o lleva como resultado a una simplificación o “aplanamiento” de la estructura organizativa, un cambio estructural útil que fomente la creatividad, la toma de iniciativas y reduzca los tiempos de respuesta, puede mejorar la competitividad y la satisfacción del cliente, esta mayor delegación de facultades puede acarrear como requisito implícito un mayor nivel de competencia del empleado, además de un aumento de su responsabilidad.

Los factores que influyen para asegurar la contratación de mejor manera de forma inicial al personal es tener una correcta evaluación en las prácticas de recursos

humanos relacionadas con la contratación, orientación, formación, evaluación recurrente, los departamentos de gestión humana deben transmitir mensajes a los empleados en relación con los niveles esperados de integridad, conducta ética y competencia. En el caso en que la persona sea aceptada por la Organización es importante que les impartan las políticas de formación interna ya que estos pueden avivar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación y responsabilidades futuras y la inclusión de nuevas prácticas, tales como los capacitación continua, seminarios de formación, autoestudios e interpretación de situaciones simuladas, es de suma importancia que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los riesgos cambian en la Organización y se hacen más complejos impulsados en parte por tecnologías que cambian rápidamente y el aumento de la competitividad, como se menciona anteriormente la educación y formación, basadas en cursos, autoestudio o enseñanza en el puesto de trabajo, deberían ayudar al personal a mantenerse a nivel con un entorno en evolución y enfrentarse eficazmente a él, no está de más indicar que las acciones disciplinarias transmiten el mensaje de que no serán toleradas las violaciones de la conducta esperada.

4.2 Determinación de los Objetivos

4.2.1 Objetivos Estratégicos

La dirección de una entidad debe fijar los objetivos estratégicos formulando la estrategia, normalmente estos objetivos fluyen desde arriba hacia abajo, parten de la

premisa que los ejecutivos de más alto nivel conocen que es lo mejor para la Organización, debido a que pueden ver la empresa de forma global, estos objetivos estratégicos luego se convierten en objetivos relacionados que pasan a cada nivel sucesivo y guían a los empleados mientras trabajan para lograr los objetivos asignados (objetivos operativos, de información financiera y de cumplimiento) para la organización. Para establecer los objetivos estratégicos se debe revisar la misión de la organización, evaluar los recursos disponibles y determinar los objetivos relacionados, esto en primera instancia, luego estos objetivos deben ser escritos y comunicados para proceder a revisar los resultados y si los mismos se están cumpliendo. Aunque la misión de una entidad y sus objetivos estratégicos sean generalmente estables, su estrategia y muchos objetivos relacionados con ella son más dinámicos y se adecuan mejor a las cambiantes condiciones internas y externas, a medida que éstas cambian, la estrategia y los objetivos conexos deben volver a situarse en línea con los objetivos estratégicos, como se mencionó anteriormente normalmente son de alto nivel, están alineados con la misión/visión de la organización por ello deben ser conocidos por todo el personal, reflejan la opción que ha elegido la dirección en cuanto a cómo la entidad creará valor para sí mismo y sus clientes. Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas considerando sus implicaciones. Se planean asuntos de revisión y de control interno en base a los objetivos estratégicos que la Organización ha estimado, ya que para que los objetivos tengan éxito deben cumplirse ciertos criterios que son sometidos a controles internos minimizando de esta manera los

riesgos que podría enfrentar el negocio sean estos por errores no intencionales, o irregularidades que podrían llevar a un fraude en los estados financieros.

4.2.2 Objetivos Relacionados

Los Objetivos relacionados constituyen un factor crítico de éxito de los objetivos estratégicos, por ello es importante el establecimiento de objetivos adecuados que apoyen a la estrategia seleccionada correspondiente a todas las actividades de la entidad, y estén en alineadas con ella. Al enfocar a la Organización de forma global, la entidad estará en posición de enfocar los objetivos estratégicos y la estrategia general cuya consecución creará y conservará valor, los objetivos relacionados son más específicos y repercuten en cascada en la organización en caso de no ser correctamente controlados, al fijar los objetivos relacionados en los diferentes niveles de entidad y actividades, la organización puede identificar los factores críticos de éxito, que han de funcionar bien si se quieren alcanzar los objetivos, estos factores críticos afectan en la Organización en cada objetivo relacionado operativo, de información financiera y cumplimiento, al fijar sus objetivos relacionados la dirección puede identificar los criterios de medida del rendimiento, con atención a los factores críticos de éxito.

Cuando los objetivos guardan conformidad con las prácticas y rendimientos anteriores, se conoce la conexión entre actividades; sin embargo, cuando los objetivos se desvían de estas prácticas anteriores de la Organización la dirección debe reorientar las conexiones o aceptar riesgos mayores por ello los objetivos deben

ser fácilmente entendibles y mensurables. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal a todos los niveles tenga un entendimiento necesario tanto de los objetivos de la entidad como de los objetivos relacionados, ya que este último interactúa con los individuos.

4.2.3 Categorías de Objetivos Relacionados

A pesar de la diversidad de objetivos entre entidades, se pueden establecer algunas categorías amplias:

- ***Objetivos operativos***

Se corresponden con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas. Varían según las opciones de la dirección respecto a estructura y rendimiento.

- ***Objetivos de información financiera***

Relativos a la fiabilidad de la información. Incluyen información interna y externa e implican la financiera y no financiera.

- ***Objetivos de cumplimiento***

Se refieren al cumplimiento de leyes y normas relevantes, dependen de factores externos y tienden a ser similares entre entidades, en algunos casos, y sectorialmente, en otros. Ciertos objetivos dependen del tipo de negocio de la entidad, estos requisitos externos se establecen por leyes o normas y se incluyen en las categorías

de información o cumplimiento o, como en estos ejemplos, en ambas. Los objetivos operativos, también se refieren a la información interna de gestión, se basan más en las preferencias, juicios y estilo de la dirección.

Para identificar riesgos dentro de estos objetivos primero se deben establecer los procesos formales o informales propios de la gerencia, esto hace que las evaluaciones sean más efectivas ya que se relacionan directamente con la Organización, por lo que la Gerencia normalmente trata de evitar o disminuir los riesgos.

4.3 Identificación y Valoración de los Riesgos

Para efecto de esta metodología la palabra evento se define como un incidente o acontecimiento, derivado de fuentes internas o externas, que afecta a la implantación de la estrategia o la consecución de objetivos, toda administración debe considerar inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo, para evitar una consideración excesiva de eventos relevantes se debe proceder a realizar de forma separada la identificación y la evaluación de la probabilidad de ocurrencia e impacto del evento en caso de presentarse, a esto se lo denomina *evaluación de los riesgos*. Sin embargo, existen ciertas limitaciones y prácticas que se presentan durante la evaluación que a menudo es difícil poder distinguirlas, pero incluso los eventos con una probabilidad de ocurrencia relativamente baja no deberían ignorarse si es grande su impacto en los estados financieros o en la consecución de un objetivo importante, dentro de esta

identificación existen ciertos factores que resultarían influyentes para la determinación de los mismos:

- Económicos; hay que observar los cambios de precios, la disponibilidad de capital, la entrada de la competencia, etc.
- Medioambientales; factores netamente externos como sectores de riesgos, inundaciones, incendios y terremotos, que provocan daños a las instalaciones.
- Políticos; nuevos gobiernos y su política económica, leyes y regulaciones, impuestos, etc.
- Sociales; costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades trabajo/ocio, demanda de productos y servicios, nuevos puntos de venta, aspectos relacionados con recursos humanos y paros en la producción.
- Tecnológicos; comercio electrónico, mayor aumento en la demanda de servicios basados en la tecnología, sistemas informáticos internos
- Infraestructura; apoyo a los centros de atención a clientes los mismos que reducen tiempos en atender a clientes y satisfacción del mismo.
- Procesos, observar las modificación de procesos o errores en su ejecución.

Para identificar ciertos factores existentes o eventos existen ciertas técnicas y varían ampliamente en su nivel de sofisticación, aunque muchas de las más sofisticadas corresponden a sectores específicos, la mayoría se derivan de un enfoque común, las Organizaciones más avanzadas en lo que respecta a la gestión de riesgos normalmente aplican una combinación de técnicas que contemplan a la vez eventos pasados y futuros potenciales, las técnicas también varían según dónde se estén aplicando dentro de una entidad, algunas se centran en el análisis detallado de datos y

crean una perspectiva ascendente de eventos, mientras que otras lo enfocan al contrario, por ejemplo se tiene:

- Análisis interno; se realiza mediante reuniones del personal interno, en esta parte también es recomendable integrar expertos internos y externos
- Talleres de trabajo y entrevistas; aprovecha sacar el mayor provecho del conocimiento y la experiencia acumulada de la dirección, el personal y los grupos de interés, a través de discusiones estructuradas.
- Análisis del flujo del proceso; dentro de esta etapa se consideran la combinación de inicio, proceso y registro de actividades operativas llegando a la transacción financiera, identificando los eventos que podrían afectar a la consecución de los objetivos.
- Eventos negativos anteriores; los eventos pasados relacionados con pérdidas usualmente son una fuente útil de información para identificar las tendencias y causas principales.

Toda administración puede seleccionar técnicas que permitan la identificación de eventos ya que forman la base de los componentes de la evaluación de riesgos y de la respuesta a ellos.

4.3.1 Riesgos a Nivel de la Organización.

La metodología involucra cuatro grandes grupos los cuales son, Dirección, Operaciones, Administración de Tecnología de la información y Administración

financiera, estos grupos a evaluar se basan en dos grandes criterios generales de que son Integridad y Cumplimiento.

A continuación un cuadro de la Estructura de los Riesgos a Nivel de la Organización

ESTRUCTURA DE LOS RIESGOS A NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN					
INTEGRIDAD	CUMPLIMIENTO	DIRECCION	OPERACIONES	ADMINISTRACION DE TI	ADMINISTRACION FINANCIERA
Fraude de la Gerencia	Leyes y Regulaciones	Cultura Etica Autoridad Liderazgo	Desarrollo de productos Suministros	Dependencia de TI Confiabilidad	Flujos de Efectivo Planificación y Presupuesto Informes Financieros
Fraude de los Empleados Actos ilegales		Incentivos de Desempeño Estructura Funcional	Eficiencia Calidad Competencia de los RRHH Motivación		

La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia y en toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado, proporcionando una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway

Commission – Coso, (2005)

Un proceso que alinea la estrategia a los objetivos a nivel de la entidad, la cual se encuentra diseñada para identificar eventos potenciales que lleguen a afectar

significativamente a la entidad. El riesgo se encuentra latente cuando existe la probabilidad de que algo negativo pueda suceder o que algo positivo no pase, entonces las Organizaciones deben tomar ventajas y adelantarse a estos eventos teniendo evaluados claramente los riesgos de manera oportuna y poseer amplia capacidad de reacción a los mismos. Las evaluaciones de los riesgos los clasifican en tres tipo de afectaciones a los estados financieros, tema que más adelante se abordará en detalle, por ello se debe de adoptar funciones específicas en departamentos capacitados que monitoreen los riesgos de la entidad de tal manera que al final de las diversas evaluaciones se logre una mayor eficiencia y eficacia en los diversos procesos obteniendo una seguridad razonable que va a desembocar en la tranquilidad de la administración (llámese administración a la alta gerencia de la entidad). El control interno se encuentra inmerso en la evaluación de los riesgos, esta gestión es mucho más amplia y se centra efectivamente en los riesgos, es de mucha valía para las entidades que adoptan esta metodología

4.3.2 Factores de Riesgos según el Auditor

Existen factores de riesgo que el auditor como mínimo debe enfocar al momento de realizar sus evaluaciones y que sirven como guía a efecto de comenzar a realizar el trabajo, durante el transcurso del mismo suelen aparecer ciertas situaciones que hacen que el auditor reevalúe y considere aumentar o disminuir procedimientos de acuerdo a los significativo o no de las transacciones.

Área Dirección; Comprende la alta gerencia cuyo principales objetivos son la planeación organizacional, estructura funcional, liderazgo e incentivos.

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
Cultura Ética	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son negocios familiares o han sido desde su creación y por ello se crean sentimiento al momento de evaluar las gestiones departamentales? • ¿Sobreponen la cultura de la organización respecto al servicio al cliente? • ¿La dirección es consciente de los cambios culturales en diversas regiones? • ¿La dirección muestra falta de respeto hacia sus colaboradores? • ¿Las ganancias o pérdidas, son declaradas de forma independiente y sin alteraciones?
Autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se otorga a los empleados de nivel apropiado la autoridad para corregir problemas y realizar mejoras? • ¿Los directivos poseen la competencia adecuada? • ¿Son efectivas las relaciones jerárquicas establecidas formal o informalmente?

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe concentración de autoridad en una sola persona?
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El liderazgo que muestran los directores son adecuados o se encuentran relacionados solo con el negocio? • ¿La dirección se involucra activamente con el negocio?
Incentivos de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen aspectos positivos al alcanzar los incentivos? • ¿Existen aspectos negativos de no alcanzar los incentivos? • ¿Estos incentivos son coherentes con los valores éticos?
Estructura funcional	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han establecido manuales de procedimientos y políticas de la entidad? • ¿Se conceptualizan de modo que sean documentos de ayuda y no de relleno? • ¿Establece en estos manuales la política clara y cómo es?

Área de Operaciones; Tanto la prestación de servicios o la operación interna pueden ser muy complicadas lo que de alguna manera podría ocasionar malas apreciación por clientes o externos

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee un equipo de trabajo que trabaje en el desarrollo de nuevos productos? • ¿Estos desarrollos se encuentran considerados dentro de sus estrategias? • ¿Posee visión a largo plazo sobre estos desarrollos?
Suministros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se establecen las necesidades de contar con suministros para la elaboración de los productos, existen presupuestos? • ¿Existen convenios con proveedores recurrentes? • ¿Se realizan evaluaciones de proveedores a fin de conocer si poseen certificaciones de calidad en sus productos? • ¿Cómo se relaciona la administración con sus proveedores?

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Posee la entidad un sistema eficiente para programar la producción? • ¿Se han instalado nuevas maquinarias me mejoren la eficiencia o reemplazaron modelos antiguos?
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿La organización poseen calificaciones ISO? • ¿Se considera claramente la calidad del producto antes de solo cumplir con un procedimiento? • ¿Se analizan las muestras de materias primas antes de iniciar con los procesos?
Competencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal operativo posee las debidas habilidades y experiencias • ¿Se encuentran asignados a labores específicas y técnicas? • ¿Los mecanismos de evaluación de los aspirantes son susceptibles de malversaciones? • ¿Se evalúan los cambios en los comportamientos de vida de los empleados? • ¿Existe un proceso de orientación para el personal nuevo que ingresa a la Organización? • Existe un proceso de capacitación para que el personal llegue a ser especialista en las actividades que realiza?

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Ha medido la gerencia el impacto que puedan ocasionar el contratar empleados no eficientes? • ¿Se concentran esfuerzos en la mejora continua de los empleados? • ¿Los planes de capacitación van a acuerdo a las metas de los empleados?
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se incentiva al empleado para que aporte con sugerencias respecto al área donde se desenvuelve? • ¿Son incentivadas las personas cuyo rendimiento es notorio?

Área de Tecnología de la Información; en la actualidad contar con un buen sistema de información se ha vuelto primordial ya que se pueden monitorear de mejor manera los controles a través de los sistemas, una parte muy importante para control interno es contar con sistemas que funcione y que sean diseñados a lo que la Organización necesita; sin embargo, siempre hay factores a considerar como mínimo.

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
Dependencia de Tecnología de Información	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué grado de dependencia posee la entidad? • ¿Cuántos de sus procesos se encuentran automatizados? • ¿Qué tan delicada es la información de TI? • ¿Se han implantado sistemas en el área administrativa que brinden reportes en menor tiempo y de calidad?
Confiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los sistemas son adecuados de acuerdo a la estructura de la entidad? • ¿Con que frecuencia suelen ocurrir errores? • ¿Existe duplicidad en los datos? • ¿Mantienen estabilidad y soporte especializado los sistemas de la entidad?

Área Administración Financiera; Los flujos, proyectos y presupuestos son organizados en esta área, aquí se centralizan la eficiencia y manejo de recursos.

FACTORES DE RIESGOS	SITUACIONES A CONSIDERAR
Flujos de Efectivo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Previo a cada inversión se realizan los análisis mediante flujos de efectivo que permitan tener una vista previsible de los eventos? • ¿Cuál es el impacto el riesgo sobre la cartera de crédito sobre los flujos? • ¿Qué herramientas utiliza la administración para vigilar su posición deudora?
Planeación y presupuestos	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se realiza la planificación de la gerencia para la entidad? • ¿Los presupuestos y la planeación de los mismos son coherentes con la estrategia del negocio? • ¿Cómo es considerada la función de planeación y presupuesto?
Informes financieros	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene por política la gerencia solicitar la emisión de informes financieros mensuales? • ¿Existe información suficiente para generar estos informes? • ¿A quiénes en la entidad se les participa de los informes financieros?

4.3.3 Riesgos Identificados en el sector Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil

Aunque los factores de riesgos involucran a todas las áreas de la Organización para efectos de mantener controles adecuados, dentro del sector textil se evaluó que principalmente temas como Inventarios y Flujos de Efectivo son los principales problemas que enfrenta la industria. Sin embargo es de indicar que existe un factor externo que es la falta de personal técnico para este tipo de negocio, lo cual hace que mantengan un riesgo inherente en cuanto a la inversión en la capacitación de personas claves y que luego sean atraídas por la competencia.

4.3.4 Valoración de los Riesgos

En la gestión de riesgos, los factores sean externos e internos determinan qué eventos pueden ocurrir y hasta qué punto pueden afectar potencialmente a los objetivos de una entidad, aunque muchos de estos factores son comunes en empresas de un mismo sector, los eventos resultantes son únicos para una entidad determinada, debido a sus objetivos establecidos. Al evaluar los riesgos, la administración considera tanto los eventos esperados como los inesperados, los eventos esperados son aquellos rutinarios y recurrentes que generalmente se estipulan en los programas de gestión y presupuestos operativos, mientras que los eventos inesperados son aquellos que la dirección evaluará de manera continua e interactiva por los riesgos e impactos que puede provocar los mismos en la organización, para el caso de la definición de Riesgo la administración debe contemplar dos tipos de riesgo:

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

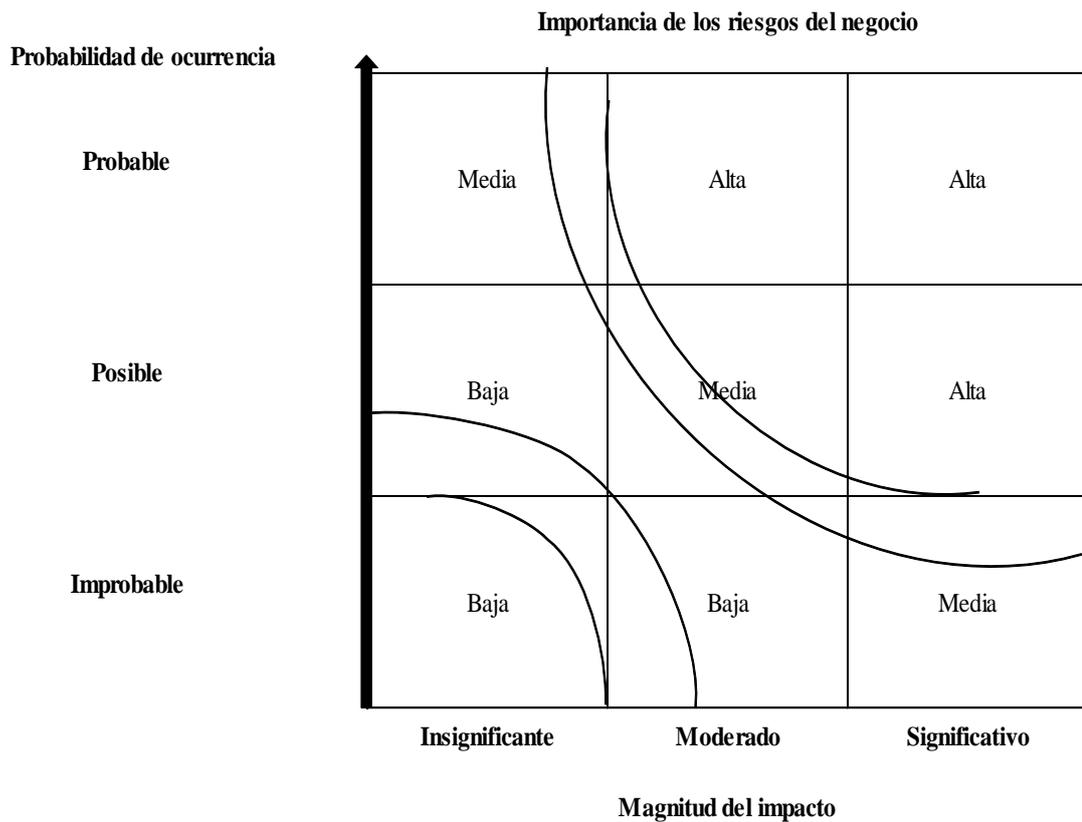
El riesgo residual; es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

Los riesgos son medidos de acuerdo a su Probabilidad de que ocurran e Impacto, siendo la probabilidad lo más cercano a la certeza de que un evento determinado ocurra, mientras que el impacto manifiesta el efecto o peso que produce dicho evento y que se va a ver reflejado directamente en los estados financieros. La probabilidad como tal, se puede medir en términos cualitativos como alta, media y baja o derivados de otras escalas de medida o bien en términos cuantitativos como porcentajes o frecuencias, para las evaluaciones se debe de reconocer la incertidumbre que realmente existe al evaluarlos, no se debe mantener exceso de confianza al estimar la incertidumbre ya que se podría afectar cómo se perciben los riesgos, algunas herramienta tomadas como ejemplo para evaluar los riesgo se podrían ser las siguientes:

- Modelos probabilísticos; se refiere principalmente a datos históricos o resultados simulados que reflejen hipótesis de comportamiento futuro.
- Modelos no probabilísticos; los modelos no probabilísticos evalúan el impacto de eventos se basa en datos históricos.

La matriz para medir los riesgos de negocio es importante pues permite evaluar de forma técnica donde están posicionados el riesgo, de esta forma una vez evaluados se puede dar respuesta a los riesgos importantes que la Organización enfrenta, además

se crea procedimientos que permita minimizar tanto la Probabilidad de ocurrencia como la magnitud del impacto. A continuación se detalla un bosquejo de matriz de reiego.



Fuente: KPMG Bosquejo del Proceso de Auditoría 2000

Luego de la elaboración de esta matriz se documenta el entendimiento de los riesgos y se obtiene un entendimiento de cómo la gerencia aspira lograr sus objetivos teniendo en cuenta que mantiene ciertos riesgos que podrían ser adversos a esos objetivos. La evaluación en la grafica es como sigue:

Baja = 1; Media=3; Alta =5

Obtener un entendimiento ayuda al auditor a concentrarse en los procesos y como se vinculan entre sí para poder dar mayor aporte a la revisión.

A manera de ejemplo se detalla una matriz donde permite visualizar la priorización de los riesgos de inventarios y de calidad.

Riesgos INVENTARIOS	Factores de Riesgo (de lo que pudiese fallar)	Ranking de la Probabilidad	Ranking de Impacto	Prioridad
1. Tipo/cantidad/ de producto, niveles de inventario o compras inadecuadas.	a. Pérdidas de ingresos debido a la falta de capacidad de poder satisfacer la demanda de los clientes. b. Se mantienen inventados excesivos de tienda. c. Reconocimiento de pérdidas por inventarios obsoletos o pasados.	3	5	ALTA
2. Comunicación inapropiada/ incorrecta / inoportuna de las niveles de inventario o compras.	a. No se identifican los inventarios dañados /obsoletos. b. Ajuste incorrecto/inadecuado de las cuentas de inventario de tienda.	3	5	ALTA
3. Recepción de inventario Inadecuado a nivel tienda.	a. Falta de reconocimiento / registro de los inventarios en el sistema de manera oportuna. c. Evaluación incorrecta del coste del inventario.	3	3	MODERADO

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission –
Guía para la supervisión de sistemas de control interno

Elaborado por: El Autor

Riesgos INVENTARIOS	Factores de Riesgo (de lo que pudiese fallar)	Ranking del Impacto	Ranking de la probabilidad	Prioridad
4. Robo de Inventarios	a. Pérdidas financieras directas. b. Representación de mayores saldos en las cuentas de inventario. c. Representación de menores gastos / mayores niveles de ingresos netos.	3	3	MODERADO
5. Datos incorrectos / no disponibles de inventarios de tienda.	a. Pérdidas de ingresos debido a la falta de capacidad de poder satisfacer la demanda de los clientes. b. Contabilización incorrecta de inventarios y actualización de costes. c. Información de mala calidad para la negociación de los precios de compra. d. Falta de capacidad por parte de los gerentes de tienda en poder realizar sus inventarios	1	5	MODERADO

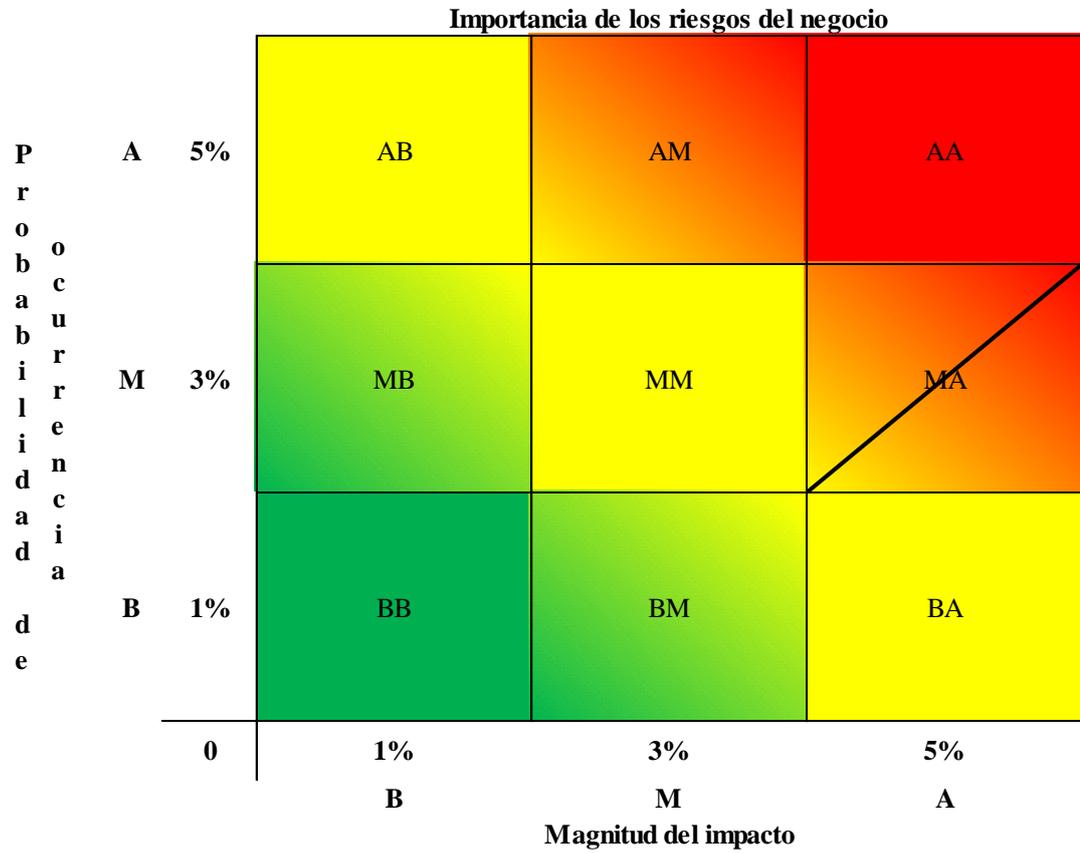
Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission – Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

Como se aprecia los riesgos con prioridad A (ALTA) deben poseer mayor carga de análisis. En estos casos puede existir un riesgo con varios factores y/o causas y una misma prioridad.

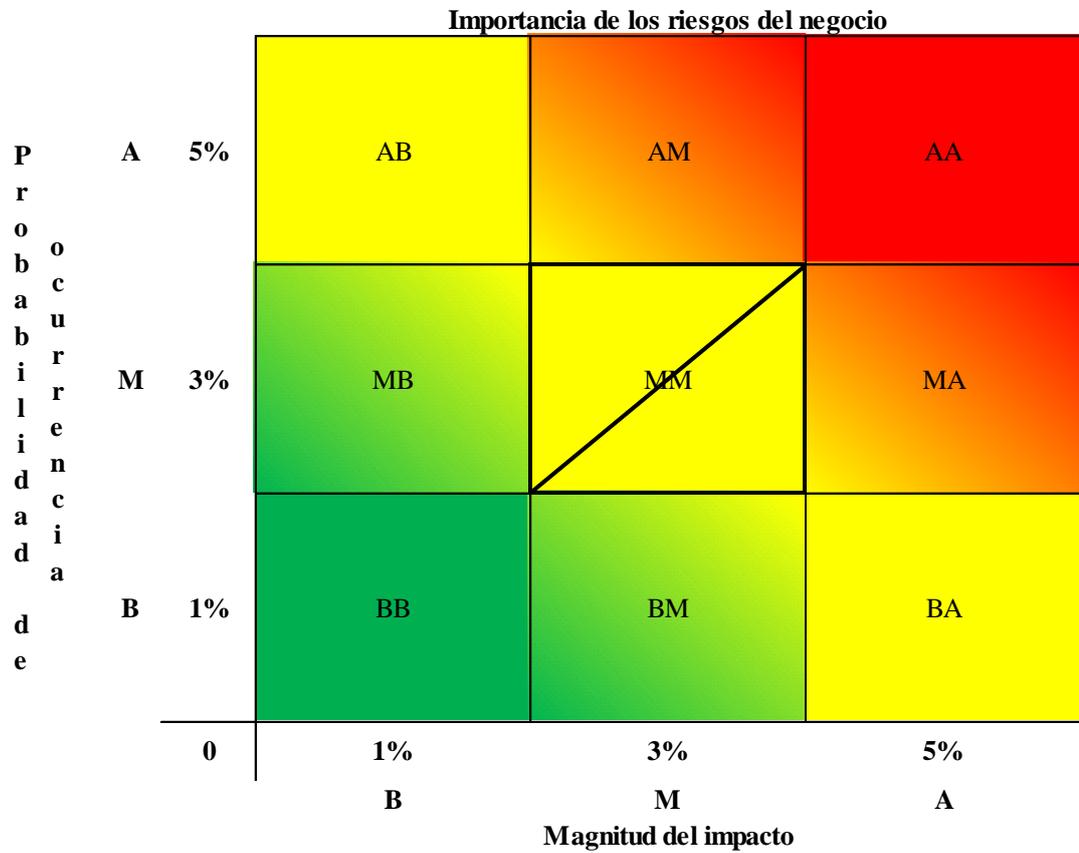
Riesgo de Inventario 1. Compras Inadecuadas

Riesgo de Inventario 2. Comunicación Inapropiada



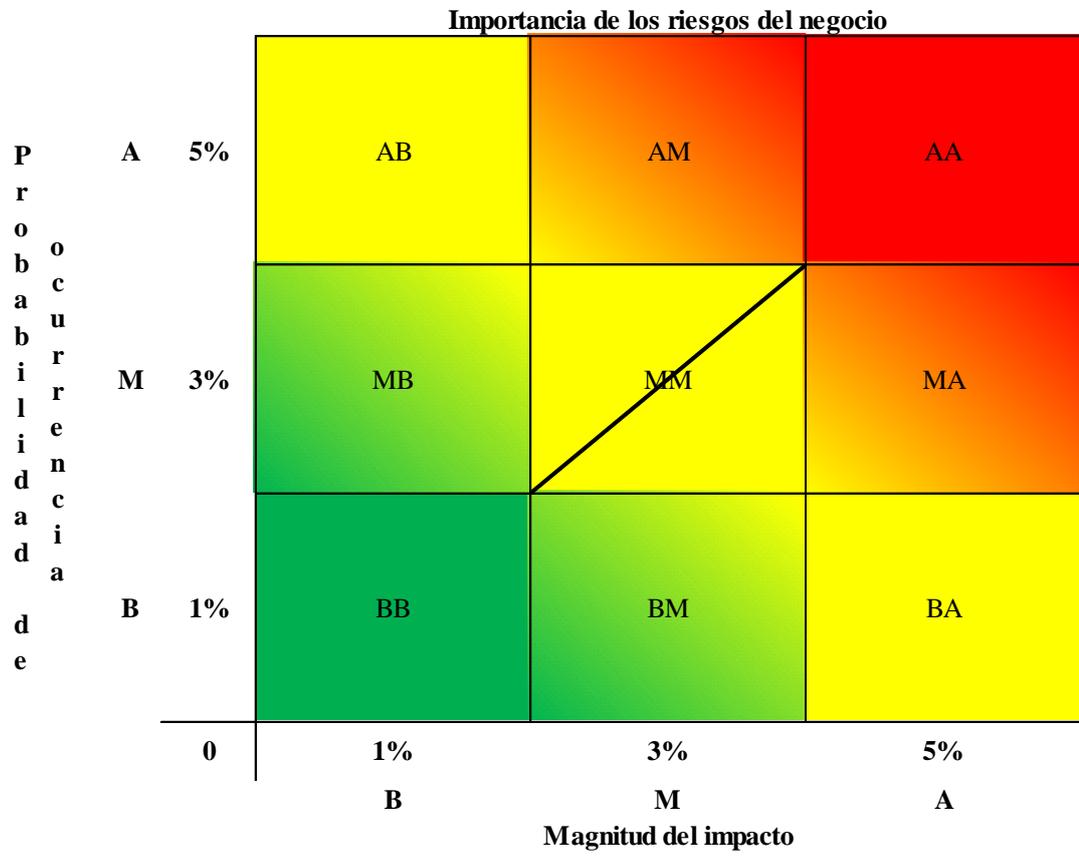
Fuente: El autor

Riesgo de Inventario 3. Recepción de Inventario Inadecuado



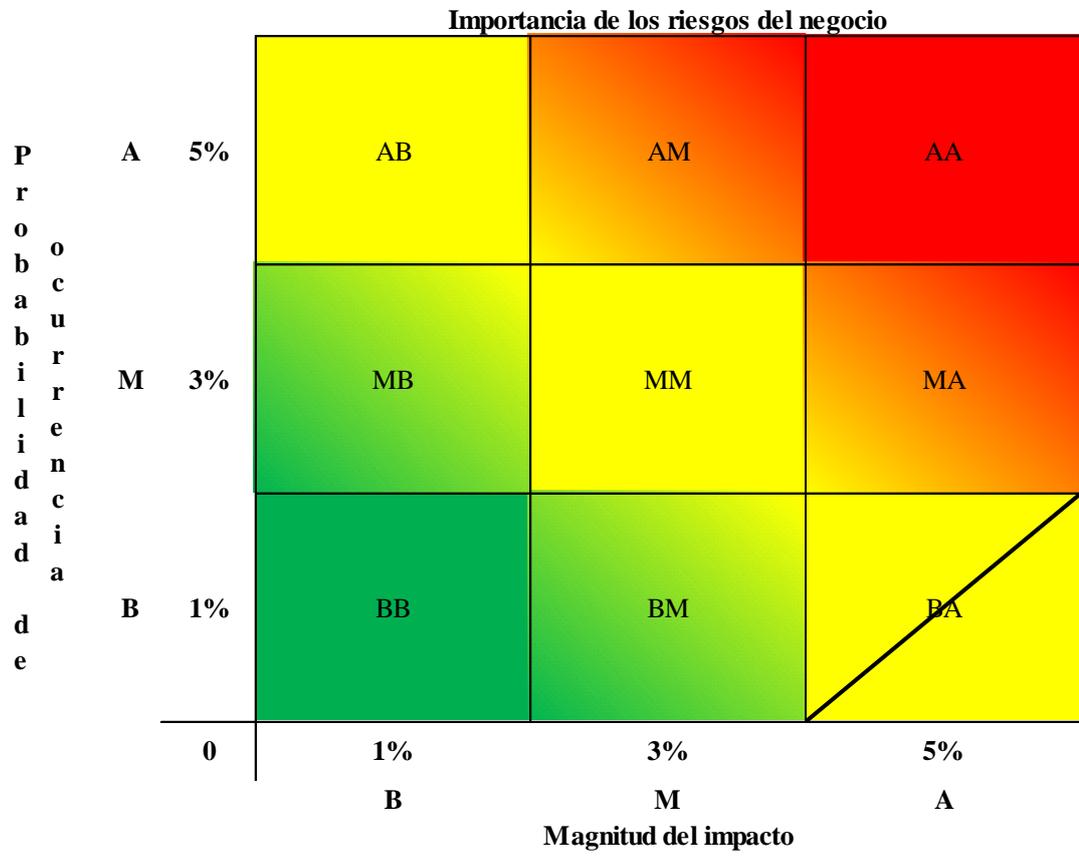
Fuente: El autor

Riesgo de Inventario 4. Robo de Inventario.



Fuente: El autor

Riesgo de Inventario 5. Datos Incorrectos.



Fuente: El autor

Ciclo de vida del Producto Riesgos a la calidad del INVENTARIO	Causa del Riesgo	Prioridad del Riesgo
1. Una producción inadecuada de los componentes para poder lograr tolerancia con respecto a la calidad del producto terminado.	a. No se establecen medidas de tolerancia - calidad que sean adecuadas.	ALTA
	b. El personal de fabricación carece de capacidades técnicas adecuadas.	ALTA
	d. Una supervisión inadecuada de los procesos técnicos de producción	MODERADO
2. La entrega de componentes al cliente de manera no oportuna.	a. No se establecen con el cliente unas fechas razonables para las entregas.	BAJO
	b. No se reconocen las demoras de manera oportuna, perdiendo así la oportunidad para corregirlas o comentarlas con el cliente.	MODERADO

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission -

Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

En el caso de los Riesgos de calidad puede asociarse un riesgo con varios factores / causas y también varias calificaciones a esas causas. En virtud de esto se toma la mejor gestión en cuanto al seguimiento a dichos riesgos poniendo atención a aquellos con mayor calificación.

4.3.5 Respuesta al Riesgo

Luego de evaluar los riesgos relevantes, la administración determina cómo responder a ellos, las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo, la administración identifica cualquier oportunidad y asume una perspectiva del riesgo global para la Organización, determinando si el riesgo global concuerda con el riesgo aceptado. La Administración puede usar un grado significativo en torno al juicio para estimaciones de los riesgos, por lo que el asignar personas con conocimientos en las áreas específicas podría obtener mejor control al ejercer juicios acertados de parte de las personas que realizan las operaciones rutinarias, en algunas ocasiones al auditor le puede resultar difícil considerar por separado los riesgos de controles por lo que debe documentar sus hallazgos basándose en por ejemplo la calidad de la información utilizada, si la gerencia recibe información adecuada y la competencia de los miembros que realizaban las gestiones etc.

Algunas de las respuestas a los riesgos que usualmente utiliza la gerencia podrían encasillarse en las siguientes:

- Evitar; supone salir de las actividades que generen riesgos, si no se identificó ninguna opción que redujera el impacto y probabilidad hasta un nivel aceptable.
- Reducir; implica la disminución de la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos conceptos a la vez, reducir sugiere que el riesgo se encuentra en un nivel de tolerancia de riesgo aceptable.
- Compartir; la probabilidad o el impacto del riesgo se reducen trasladando o, compartiendo una parte del riesgo, al igual que la de reducir también sugiere que el riesgo se encuentra en un nivel de tolerancia de riesgo aceptable.
- Aceptar; no se emprende ninguna acción que afecte a la probabilidad o el impacto del riesgo, el riesgo inherente ya está dentro de las tolerancias de riesgo.

Al determinar la respuesta a los riesgos, la administración deberá tener en cuenta lo siguiente:

- a. Los efectos de las respuestas potenciales sobre la probabilidad y el impacto del riesgo y qué opciones de respuesta están en línea con las tolerancias al riesgo de la entidad, analizando los riesgos inherentes y reconociendo el efecto que una respuesta puede afectarlas de modo diferente.
- b. Las posibles oportunidades para alcanzar los objetivos de la entidad, lo que va más allá del tratamiento de un riesgo concreto.

Una vez evaluados los efectos de las respuestas alternativas a los riesgos, la administración decide cómo pretende gestionar los riesgos, seleccionando una respuesta o una combinación de ellas diseñada para situar la probabilidad e impacto del riesgo dentro de las tolerancias establecidas, y una vez seleccionada una respuesta, es necesario desarrollar un plan de implantación, así también se establecen acciones de control que aseguren que se lleva a cabo la respuesta a los riesgos, aunque siempre existirá algún nivel de riesgo residual. Al considerar los riesgos de la Organización, los objetivos de auditoría normalmente deben abordar las aseveraciones de estados financieros (integridad, existencia, valuación, Presentación y revelación) mismas que estarían relacionadas con las estimaciones contables, por lo cual se establece un objetivo de auditoría para satisfacer una aseveración; sin embargo, también se pueden agrupar aseveraciones que cumplan con un mismo objetivo, si la administración responde eficazmente a los riesgos de la Organización, el riesgo que pueda ocurrir un error o irregularidad sería calificado con tendencia baja, por lo que es importante que la administración entienda adecuadamente la importancia de las evaluaciones previas y el efecto de minimizar los riesgos.

Tanto la calidad de la información así como la competencia de quienes generan la información son importantes en esta etapa, ya que la primera se alimenta básicamente de las personas que generan los movimientos o que hacen parte de los procesos por lo que se debe considerar la experiencia y competencia profesional de las personas y se considera las circunstancias que se dieron para proceder a la evaluación o reevaluación de un proceso o de las personas que intervienen en los procesos, por temas de seguridad interna estas revisiones de evaluaciones deben ser

periódicas, ya que permite obtener calidad en la información que se genera y se presenta en estados financieros, una de las condiciones necesarias que permiten minimizar los riesgos a niveles relativamente bajos con los cuales la Organización pueda trabajar con mayor tranquilidad.

4.4 Actividades de Control

Las actividades de control no son más que las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la administración a los riesgos, tienen lugar a través de la Organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

En las actividades de control, la dirección considera cómo se relacionan entre sí y sirven como mecanismos para gestionar la consecución de tal objetivo.

Tipos de actividades de control

- Revisiones a alto nivel; la alta dirección revisa el funcionamiento real y se realiza un seguimiento de las iniciativas importantes como las campañas de

marketing, la mejora de los procesos de producción y los programas de reducción de costo para medir hasta qué punto se consiguen los objetivos.

- Procesamiento de la información; se verifica la exactitud, integridad y autorización de las transacciones.
- Indicadores de rendimiento; se realiza un análisis de relaciones y las acciones de investigación y corrección, constituye una actividad de control, estos indicadores deben tener efectos operativos y de control sobre la información.
- Segregación de funciones; las funciones se dividen o segregan entre diferentes personas para reducir el riesgo de error o fraude, incluyendo controles preventivos y controles de detección, se realiza también una combinación con controles informáticos y manuales, incluyendo aquellos automatizados que aseguran la captación correcta de la información, y procedimientos de autorización y aprobación de las decisiones de inversión por parte de las personas responsables.

4.4.1 Políticas y procedimientos

La política establece lo que debe hacerse y procedimientos para llevarla a cabo, una política debería implantarse de forma meditada, consciente y consecuente, un procedimiento no será útil si se lleva a cabo mecánicamente y sin un enfoque claro y continuo sobre las condiciones a las que se orienta la política, las mismas que son de

aplicación continua y efectiva, el no acatar las políticas por desconocimiento o simplemente por el hecho de no hacerlo podría ocasionar graves problemas de cumplimiento y los procesos podrían no ser confiables a la luz de la demás información financiera, habría que evaluar cuáles son las políticas no acatadas para establecer responsabilidades. Las acciones de seguimiento y control podrían variar según la dimensión y estructura organizativa de una empresa, pueden abarcar desde procesos formales de información de una empresa grande donde las unidades de negocio explican por qué no se alcanzan los objetivos y qué acciones se están adoptando para evitar la repetición de ello hasta el caso de un director-propietario de una empresa pequeña el mismo que se desplaza personalmente para hablar con el responsable de planta sobre lo que ha fallado y qué es necesario hacer, en este caso de entidades pequeñas normalmente los controles están basados en la gerencia y son más fáciles para realizar seguimientos, en cambio en las entidades grandes los controles son designados a otras personas específicas para que hagan las veces de filtro de la información que están generando, de esta manera se delega autoridad y hasta cierto punto capacidad de decisión para situaciones conflictivas o extremas para así tomar decisiones en momentos específicos .

4.4.2 Controles sobre los sistemas de información

Las Organizaciones de hoy marcan una dependencia importante de los sistemas de información dentro de su operación y para alcanzar los objetivos tanto de información como de cumplimiento, dichos sistemas como no es de otra manera deben ser monitoreados con controles a nivel de sistemas, lo cual va a ayudar al

auditor en su gestión de establecer controles, los controles a nivel de sistemas permiten mantener una calificación de riesgo relativamente baja si es que los sistemas inician procesan y registran transacciones confiables y por ello los revisores estarán más tranquilos en torno a esa información, dentro de la información que se procesa pueden usarse dos amplios grupos de actividades de control de los sistemas de información, el primero lo forman los controles generales, estos controles se aplican a la mayoría de los sistemas informáticos y se podría decir que ayudan a asegurar que siguen funcionando continua y adecuadamente, el segundo son los controles de aplicación, que incluyen fases informatizadas dentro del software para controlar que los procesos tengan éxito, ambos tipos de controles, combinados con controles manuales de proceso cuando sea necesario, operan juntos para asegurar la integridad, exactitud y validez de la información.

Existen algunos procesos que se describen como:

Proceso de entrada de datos; En este proceso se capturan los datos para validarlos y es la iniciación de las transacciones, aquí internamente en software puede validar la integridad existencia y exactitud de las transacciones.

Informes de excepciones; Algunos problemas que se presentan están relacionados con la entrada de datos al computador y el sistema emite un informe que permite al administrador tomar acciones.

Actualización de archivos maestros; normalmente incluye cambios o en las tablas maestras del sistemas por ejemplo descuentos a clientes, porcentajes etc., el archivo maestro debe ser manejado por personas independientes a las procesos que ellos realizan y con el nivel adecuado de aprobación, normalmente lo más importante de

cada maestro son los registros contables por lo que es común encontrar controles de detección que rigen los archivos maestros.

A más de los procesos descritos precedentemente también en esta etapa de control se aplica la segregación de funciones ya que dentro de la Organización deben existir posiciones que permitan monitorear o supervisar minimizando el efecto de que una misma persona pueda hacer gestiones de realizar, revisar y aprobar cualquier transacción, de esta manera se permite minimizar el error o la irregularidad por una posible colusión, la misma que se presenta cuando existe falta de control, por lo cual se indica que existe una relación inversa entre la colusión y el control ya que mientras más bajo es el control más alta es la probabilidad de colusión de los empleados, por ello se necesita que los controles sean adecuados y efectivos. La segregación de funciones normalmente es un elemento esencial para garantizar la efectividad de un control, de forma adicional es importante el involucramiento de un especialista en sistemas de información para que realice controles respecto a la validación interna de las transacciones ya que los especialistas tienen acceso a herramientas especiales para utilizar en diversas áreas, estas herramientas permiten revisar formas complejas de sistemas, avizorar debilidades, cambios importantes etc. Los controles relacionados con tecnología de información que hayan ocasionado problemas normalmente son conocidos por la gerencia ya que son situaciones que ya se han presentado y por la cual buscan cerrar espacios que no permitan filtraciones de información o desvíos de información, es importante obtener un entendimiento de que áreas del negocio cuenta con TI ya que de no ser así es importante reevaluar los procedimientos de revisión que se van a aplicar, en caso de existir TI y de encontrar

problemas es de interés evaluar como pudieran afectar esos problemas o faltas de control de TI en los estados financieros.

Normalmente las Organizaciones adquieren sistemas de información para automatizar sus operaciones, al mismo tiempo que se incorporan controles en los diversos procesos; sin embargo, cada organización tiene sus propios métodos de control y eventualmente los sistemas deben ser adaptados a la realidad de la organización, siendo sus preocupaciones más importantes el mantenimiento del mismo y respaldo de sus aplicaciones, por lo que el interés principal será enfocado en los controles y evaluar la existencia de operaciones no satisfactorias y si su impacto es relevante o no, otra no menos importante de las preocupaciones es la posibilidad de la existencia de fallos en cualquiera de sus aplicaciones por lo que una indagación y prueba enfocada a fallos sería lo más apropiado respecto a la evaluación de los supervisores.

4.4.3 Controles de Aplicación

Los controles de aplicación se centran directamente en la integridad, exactitud, autorización y validez de la captación y procesamiento de datos, aseguran que los datos se captan o generan en el momento de necesitarlos, que las aplicaciones de soporte estén disponibles y que los errores de interfaz se detecten rápidamente, de los mismos se puede detallar:

- Equilibrar las actividades de control; al detectar los errores en la captación de datos, mediante herramientas de control como conciliaciones manuales o automáticas.
- Dígitos de control; validan los datos mediante diversos cálculos.
- Listados predefinidos de datos; proporcionan al usuario listas preestablecidas de datos aceptables.
- Pruebas de razonabilidad de datos; comparan los datos captados con otros existentes precedentemente.
- Pruebas lógicas; incluyen el uso de límites de rango o pruebas alfanuméricas o de valor.

Los sistemas de información normalmente usan datos generados internamente además de otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y a la toma de decisiones relativas a los objetivos que se plantearon inicialmente, un reto para la administración es cómo procesar y depurar grandes volúmenes de datos para convertirlos en información manejable y se enfrenta a el estableciendo una infraestructura de sistemas de información para buscar, captar, procesar, analizar y comunicar la información relevante producto de todo un flujo sistemático, en esta etapa la comunicación eficaz debe fluir en todas direcciones facilitando que el personal pueda llevar a cabo su gestión de riesgos.

La información generada es necesaria para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos, la información operativa de fuentes internas y externas, tanto financiera como no financiera, es

relevante para múltiples objetivos de la Organización de esta manera los sistemas de información pueden ser formales o informales, las conversaciones con clientes, proveedores, entidades reguladoras y el mismo personal de la entidad a menudo también pueden proporcionar información crítica necesaria para identificar riesgos y oportunidades. El procesamiento y la gestión de datos a menudo llega a ser una responsabilidad compartida, el diseño de los sistemas de información de una Organización debe ser suficientemente flexible y ágil como para integrarse eficazmente con los terceros vinculados, por ello las selecciones de implantación de tecnología dependen de muchos factores, incluyendo objetivos organizativos, necesidades del mercado y exigencias competitivas, los sistemas de información deben ser diseñados para apoyar la estrategia de negocio, este papel se hace crítico a medida que las necesidades del negocio cambian y la tecnología crea nuevas oportunidades para aprovechar una ventaja estratégica, por otra parte las aplicaciones integradas facilitan el acceso a información previamente enmarcada de forma departamental, haciéndola así disponible para un uso amplio de la dirección, las transacciones se registran y siguen en tiempo real, permitiendo a los directivos acceder inmediatamente a información financiera y operativa de forma más eficaz para controlar las actividades del negocio. Mejoras en las capacidades de las entidades se han visto a medida que aprenden a medir y supervisar el funcionamiento y presentar información procesada, la información que se proporciona en una forma y dentro de un marco de tiempo que permite las actuaciones, es utilizable con facilidad y están vinculadas a las responsabilidades definidas, sin dejar de lado la calidad de la información. La calidad de la información incluye averiguar si, el contenido es adecuado, es oportuno y está actualizado.

4.4.4 Comunicación Interna y Externa

Un lenguaje común de riesgos y los papeles y responsabilidades del personal al desarrollar y apoyar los componentes de la gestión de riesgos es lo que se requiere, es de suma importancia la claridad con que se comunique ya que el personal debe conocer cómo sus actividades se interrelacionan con el trabajo de los demás, elemental y necesario para reconocer un problema o determinar su causa y la acción correctora. Los canales de comunicación externos deben estar abiertos, los clientes y proveedores pueden proporcionar retroalimentación muy significativa sobre el diseño o la calidad de los productos y servicios, permitiendo a la empresa tratar las demandas o preferencias del cliente y la dirección debe concentrarse en el impacto sobre la información y el cumplimiento de los objetivos

Identificación de Controles claves

“Normalmente las labores de supervisión están asociadas especialmente con controles claves y en segunda instancia con controles normales, en el siguiente cuadro se describen los tipos de los controles normales y claves y los procedimientos de supervisión asociados” (COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, 2004, pg. 131, 132, 133, 134, 135)

4.4.5 Tipos de Controles

Un ejemplo de varios tipos de controles y la identificación de controles claves es sumamente importantes ya que se evalúa aquellas que son consideradas como claves a efectos de ser sometidos a pruebas especiales para determinar si estos controles previenen, detectan o corrigen errores o irregularidades en los EF'S.

Control	Descripción	Observaciones
1. Habilidades adecuadas y supervisión	Un jefe de área con experiencia supervisa la ejecución del proceso de fabricación y lidera el equipo compuesto por cosedoras y pulidores, así como un representante del área de calidad.	La interacción directa por parte de los jefes de área con los miembros del equipo y la supervisión que llevan a cabo de los controles elegidos ofrecen el respaldo necesario para concluir sobre el nivel presente de habilidades y la idoneidad de la supervisión con respecto a la fabricación de prendas de vestir.
2. Plantillas estándar para los procesos de producción.	El jefe de área emplea plantillas estándar y elabora presupuestos con respecto al tiempo y recursos con objeto de hacer un seguimiento contra los resultados esperados. También coordina los presupuestos del área y los costes con el equipo financiero de la entidad.	La supervisión de los controles identificarán la falta de utilización de las plantillas estándar para el proceso de producción antes de que exista la probabilidad de que tal fallo pudiera ocasionar un error material.
3. Análisis del riesgo asociado al diseño de las prendas. Control Clave	Para abordar el riesgo de que las prendas diseñadas no se vendan, el equipo de diseñadores complementara en un formato la elección de los diseños según las tendencias de mercado, indicando los pro y contras de la tendencia en ese momento.	Este control ha sido elegido como clave porque su fallo elevaría el riesgo para la organización con respecto a los diseños previo a la aprobación.

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission -

Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

Control	Descripción	Observaciones
4. Revisión y aprobación del diseño del componente.	Antes de proceder a la fabricación, los diseños son evaluados por varias instancias donde también interviene la gerencia general, luego de esto procederá a ser aprobado	Este proceso de auto revisión representa un control importante. No obstante, se realiza por una persona con suficiente objetividad que ofrezca un respaldo convincente a los niveles de Dirección por encima del equipo de diseñadores
5. Plan control para el proceso de fabricación. Control Clave	Se completa el Plan de control para el proceso de fabricación (que incluye unas medidas estándar de muestreo, los resultados esperados para la fabricación y unas respuestas aprobadas con respecto a los resultados identificados que se encuentren fuera de las expectativas del proceso) con objeto de asegurar que se cumplan con las especificaciones del diseño durante la producción.	Este procedimiento de autorevisión se trata de un control importante a nivel del equipo del proyecto de fabricación.
6. Proceso de pruebas en la fabricación. Control Clave	Se fabrican y se prueban unos prototipos durante el desarrollo del proceso de fabricación. El equipo del proyecto de fabricación es informado de cualquier desviación de los resultados esperados descritos previamente	

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission -

Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

Como se aprecia los controles 3, 5 y 6 resultaron con tales claves, los cuales deben ser sometidas a evaluaciones preliminares a fin de asegurar que funcionen según como fueron diseñados y permitan mitigar errores e irregularidades.

4.5 Supervisión y Reporte

Durante el transcurso normal de la actividad de gestión tiene lugar la supervisión permanente que permite apreciar si los controles siguen funcionando de forma continua, si previenen, detectan o corrigen errores o irregularidades previo a realizar sus registros en los estados financieros, también pretende ser una voz parlante en cuanto a reportar las deficiencias en el momento adecuado para que se puedan tomar las decisiones correctas por parte de la administración, las evaluaciones independientes que se realicen a lo largo de la supervisión dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos con una combinación de oportunidad "cuando sea oportuno", cuanto mayor es el alcance y eficacia de la supervisión existe menor necesidad de elaborar evaluaciones independientes, las supervisiones deben estar integrada en las actividades operativas y administrativas de una Organización para de esta manera si se presenta alguna complicación reaccionar inmediatamente y tomar las mejores decisiones, se establece que si los problemas se los puede detectar entonces el control de la supervisión funciona adecuadamente.

La primera etapa de la supervisión es establecer las bases, en este momento se analizan a la Administración o directivos y a la estructura organizativa que en ese momento está aprobada.

Como ocurre en cada componente de control interno, la forma en que la dirección y el consejo expresen sus convicciones sobre la importancia de la supervisión tiene un impacto directo sobre la efectividad del control interno. El tono de dirección influye en la manera que los empleados desempeñan y reaccionan a la supervisión.

(COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, 2004, pg. 13)

Bajo este precepto la alta gerencia es la responsable de la efectividad del control interno a través de la supervisión continua , dicha supervisión debe ser llevada a cabo por personas que cuenten con competencia y objetividad y sobre todo que sean independientes de las áreas a evaluar para que no se presenten consecuencias futuras producto de manipulaciones de resultados de sus evaluaciones sobre todo que tengan una visión amplia de los objetivos de la Organización para que puedan crear controles eficientes que a posteriori deban ser evaluados, si en algún caso los controles no parecen funcionar los supervisores realizaran cambios positivos en los controles, es conveniente también que se puedan realizar una serie de preguntas básicas y de esta manera hacer una evaluación periódica de eficiencia y efectividad como se menciona a continuación:

EFFECTIVIDAD

1. ¿Cree Ud que de las evaluaciones efectuadas la Dirección ha podido identificar todos los riesgos que puedan impactar los estados financieros de la organización?
2. ¿Se han implantado procesos de Tecnología de Información que brinde mayor calidad en la información que se genera?
3. ¿Han existido errores que se hayan producido aun teniendo controles establecidos?
4. ¿Pese a haber controles, existe la susceptibilidad de que no funcionen adecuadamente?
5. ¿Cuándo fue la última vez en que los directivos de mayor nivel se reunieron para evaluar los riesgos de la organización?
6. ¿Se han realizado nuevas evaluaciones respecto a la efectividad de las labores de supervisión?
7. ¿Se han realizado nuevas evaluaciones respecto a la efectividad de las labores de supervisión?

EFICIENCIA

1. ¿Los controles son aplicado tomando en consideración los riesgos de la organización?
2. ¿Previo a las labores de supervisión se realizan reuniones para poder establecer prioridades?
3. ¿Sin dejar de lado las prioridades se revisan las áreas evaluadas de menor riesgo?
4. ¿Existe duplicación innecesaria de esfuerzos concentrados en una sola revisión?

Para poder diseñar procedimiento de supervisión se debe primero evaluar los riesgos ya que si están diseñados directamente a la prevención de riesgos estos permitirán que sean eficiente y eficaces y los evaluadores se enfocaran en los temas netamente significativos para la Organización, se entiende como riesgos significativos a aquellos que en un periodo de tiempo podrían tener un impacto significativo en los estados financieros, siendo la medida de tiempo la probabilidad de ocurrencia.

Una vez que se han identificado los riesgos se identifican los controles claves, estos controles claves son los que se encuentran inmersos a los riesgos de la Organización, normalmente se define como control claves a aquel control donde se pondrá mayor énfasis en sus conclusiones, el mismo proceso de identificar controles claves no precisa en que un control en mayor o menor a otro, sino más bien son aquellos que generan más valor para la Organización. Todo supervisor debe entender cada actividad de la entidad y cada componente de la gestión de riesgos a revisar determinado cómo funciona el sistema y aquellos procedimientos que fueron diseñados para operar, el supervisor puede ayudar mediante entrevistas con el personal operativo para tener un criterio más completo, como parte del proceso de evaluación algunas entidades suelen compararse con otras del mismo sector a fin de establecer cómo se encuentra con relación a la competencia.

La documentación y su alcance va a depender principalmente de la dimensión y alcance de la entidad en donde el supervisor utilice su juicio y criterio, como se comentó anteriormente el supervisor debe poseer cualidades como objetividad e independencia, parte de esta documentación puede estar escrita en manuales de procedimientos estableciendo por áreas además de diagramas, etc., aunque los

componentes de la gestión de riesgos no estén documentados no significa que no sean eficaces o que no puedan evaluarse, toda documentación que se genere durante el proceso de revisión y supervisión se debe guardar ya que puede resultar útil si posteriormente se pone en duda dicha revisión , en el caso de darse deficiencias las mismas deben ser informadas ya que merece atención y que pueden representar una debilidad percibida, potencial o real, o una oportunidad para fortalecer la gestión de riesgos.

Frecuentemente los terceros proporcionan información importante sobre el funcionamiento de la gestión de riesgos de una entidad incluyendo clientes, proveedores, y otros que colaboran con la entidad así como los auditores externos y reguladores, además es recomendable que los informes procedentes de fuentes externas deban ser acogidos de acuerdo a sus observaciones para la gestión de riesgos y tomar las acciones correctivas.

Para realizar una supervisión adecuada con eficiencia y eficacia se deben establecer procedimientos de supervisión efectivos, dichos procedimientos pueden involucrar información directa e indirecta provenientes de la misma área supervisora o de otras áreas, así también la periodicidad se establece de forma continua o puntual.

Procedimiento de Supervisión	Tipo de Información	Tipo de Supervisión	Observaciones
1.Revisar el informe diario de inventarios a nivel tienda	Indirecta	Continua	Este informe permite al supervisor directo estimar si los inventarios actuales son razonables.
2. Realizar la revisión analítica a nivel de tienda	Indirecta	Continua	A través de la revisión analítica mensual, los jefes podrán identificar anomalías en los inventarios que requieran una mayor investigación.
3. Llevar a cabo auditorías trimestrales de cada tienda, incluyendo un examen de los registros de inventario del gerente de tienda.	Directa	Continua	Este procedimiento de supervisión permite un examen periódico de las operaciones de tienda, incluyendo la gestión de inventarios.

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission - Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

A continuación se detalla una matriz donde permite visualizar la priorización de los procedimientos de Supervisión a nivel de Gerente de Distrito y Grupo de Operaciones.

4.5.1 Reportes

La comunicación de los resultados de la Supervisión es siempre importante tomando en cuenta que debe ser oportuna y remitida al personal apropiado para su uso y toma de decisiones, además permite señalar deficiencias evaluar la efectividad de los controles implantados, es importante que producto de este reporte se tomen acciones correctivas relacionadas con la modificación de los controles (si aplicara) y el establecimiento de mejores procedimientos. En el mundo cambiante de hoy con frecuencia las Organización, tienden a sistematizar ciertos controles manuales con el fin de mejorar la supervisión y denominándoles Tecnología de la Información y a medida que las transacciones incrementan los controles de TI como herramienta de control, normalmente se emplean donde las responsabilidades son repartidas en diversas áreas, por ej. control de inventarios en sistemas de varias cadenas de distribución, esta herramienta ofrece una supervisión más oportuna ya que la información es inmediata. Los niveles de complejidad pueden variar de acuerdo a las dimensión de las Organización; sin embargo, no existe una condición donde no se puedan aplicar controles y no se puedan remitir reportes.

Tres atributos abordan específicamente el papel de la supervisión cuando se identifican las deficiencias:

Comunicación de resultados.- Los resultados de las deficiencias de control se comunican (1) al responsable del proceso y sus correspondientes controles que estuviere capacitado para tomar

acciones correctivas; y (2) al directivo que se encuentre al menos un nivel por encima del responsable directo del proceso.

Comunicar deficiencias.- Las deficiencias que sean importantes se comunican a la alta Dirección así como al Consejo o comité de auditoría. Corregir los problemas de manera oportuna.- Las deficiencias comunicadas a través de fuentes internas y externas se tienen en cuenta, y se llevan a cabo las acciones correctivas oportunas.

The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway

Commission -Coso (2005) Guía para la supervisión de sistemas de control interno, 2004, pg. 62

4.6 Auditoria sobre la Administración de Riesgos

4.6.1 El Auditor y la administración de Riesgos

Se ha indicado en el transcurso de esta investigación que la responsabilidad del Riesgo empresarial es de la Junta directiva, del Consejo de Administración y de la Alta Gerencia, los cuales deben asegurarse de que los controles implantados en la entidad funciones según su diseño previamente habiendo evaluado los riesgos de acuerdo a los objetivos de la Organización, para esto deben crear departamentos especializados en controles internos o de auditoría interna con personas profesionales que entiendan la entidad y supervisen de abajo hacia arriba los procesos de la entidad mediante exámenes rutinarios y sorpresivos haciendo una evaluación de lo observado a fin de modificar si algo está funcionando mal dentro del marco estructurado

previamente. De la misma manera que se supervisan las actividades de control, auditoría interna brinda mucha ayuda al identificar, evaluar e implementar metodologías a la administración mediante sus recomendaciones producto de sus revisiones. Es importante indicar que el auditor interno debe tener pleno conocimiento de la entidad y sus planes estratégicos a esto se denominan visión en conjunto para poder relacionar los riesgos potenciales o de mayor impacto de esta manera sus actividades deben centrarse en ser amplias y de gran alcance para prevenir errores e irregularidades.

A continuación se detalla un cuadro donde se observa la visión en conjunto que debe tener este tipo de Industria, además se presenta un cuadro donde se muestran los costos de la implementación del dinero y su continuidad.

VISION EN CONJUNTO	
Gestion	Cumplimiento
Objetivos de la Organización	Las estrategias de la Organización debe estar directamente relacionadas con los objetivos de la misma Se deben comunicar los planes estratégicos a los empleados de la Organización Los presupuestos deben estar desarrollados en base a los planes estratégicos
Objetivos de actividades	La Organización debe contar con un flujo disponible para su operación normal Deben identificarse factores de riesgos en las actividades individuales Los Objetivos de actividades individuales están enlazados con los objetivos de la Organización La información que se genera en cada área debe ser completa y adecuada Los empleados especialistas son retenidos por la Organización

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission -
 Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

VISION EN CONJUNTO	
Gestión	Cumplimiento
Riesgos considerar	<p>Al evaluar los riesgos se han considerado tanto factores internos y externos para poderlos medir.</p> <p>a Se identifican riesgos respecto a los Objetivos de la organización y por actividades específicas</p>
Gestión de cambio permanente	<p>Se documentan todas las actividades de manera específica a fin de se cuente con información disponible</p> <p>Los empleados de la Organización están inteligenados respecto a los objetivos de la entidad y la forma de alcanzarlos, siendo como punto principal el cumplimiento de los controles</p> <p>Al momento de evaluar el sistema de información se considera que sea de costo beneficio y que se relacione con una o más áreas a fin de que sus informes emitidos sean relevantes y apropiados</p> <p>Se ha considerado de forma general que las nuevas tendencias de información son cambiantes y que deben estar organizados, direccionados y supervisados en ese sentido</p>

Fuente: COSO Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission -
 Guía para la supervisión de sistemas de control interno.

Elaborado por: El Autor

Costos de Implementación del Diseño de un Sistema de Control Interno - Auditoria Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil.

ASESORES	CANTIDAD PERSONAS	HORAS IMPLEMENTACION	COSTO UNITARIO POR HORA	COSTO MENSUAL	COSTO POR 3 MESES
Gerente	1	20	\$50,00	\$1.000	\$ 3.000,00
Supervisor	1	40	\$20,00	\$800	\$ 2.400,00
Asistentes con Experiencia	2	100	\$16,00	\$1.600	\$ 4.800,00
TOTALES	4	160	\$ 86,00	\$3.400	\$10.200

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Costos de Implementación del Diseño de un Sistema de Control Interno - Auditoria Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil.

PERSONAL EN RELACION DE DEPENDENCIA	CANTIDAD PERSONAS	HORAS MENSUALES	COSTO UNITARIO POR HORA	COSTO MENSUAL	COSTO MES 4 AL 12
Gerente Auditoria Interna	1	160	\$11,25	\$ 1.800,00	\$ 16.200,00
Supervisor con experiencia	1	160	\$5,00	\$ 800,00	\$ 7.200,00
Asistentes con experiencia	2	160	\$3,20	\$ 512,00	\$ 4.608,00
TOTALES	4		\$ 19,45	\$3.112	\$28.008

COSTO TOTAL
\$31.408

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

Costos de Implementación del Diseño de un Sistema de Control Interno - Auditoría Basada en Riesgos para el Sector Industrial Textil de la Parroquia Olmedo de la Ciudad de Guayaquil.

ASESORIA POR SUBDEPARTAMENTOS	CANTIDAD PERSONAS	HORAS MENSUALES	COSTO UNITARIO POR HORA	COSTO MENSUAL
DIRECCION				
Comercialización	25	10	\$80,00	\$800
ADMINISTRACION				
Finanzas y Tesorería	48	30	\$20,00	\$600
Talento Humano	3	20	\$20,00	\$400
OPERACIÓN				
Producción	162	70	\$16,00	\$1.120
Bodega	15	30	\$16,00	\$480
TOTALES	253	160		\$3.400

Fuente: El Autor

Elaborado por: El Autor

CONCLUSIONES

Cada uno de los aspectos teóricos de Gestión de Riesgos fueron revisados y evaluados respecto la necesidad de incorporar y evaluar la gestión de riesgo dentro de la industria textil, cada una de estas Compañías tienen un común denominador y es que sus accionistas o principales funcionarios son familiares, dicho en otras palabras estas empresas familiares que van creciendo en el tiempo por olvido o desconocimiento no implantan medidas mínimas de prevención de errores o irregularidades, entonces una vez analizadas queda claro que la única manera de que estas Compañías minimicen sus riesgo es centrarse en normativas que le permitan avanzar a medida que crecen en operaciones, evidentemente existe diferentes medidas de implementación en el tiempo dependiendo del desarrollo de la industria pero este debe ser y es el único camino.

Las experiencias de otros países al adoptar la gestión de riesgos dentro de sus operaciones son bastante fuertes y cada vez más acentuadas como un mecanismo que debe ser tratado de forma profesional, a tal punto que existen países que la gestión de riesgos la hacen reglamentaria a través del organismo de control del estado, de esta manera comprobamos lo importante y necesario que es establecer mecanismos de control que permitan a administradores y accionistas estar un poco más tranquilos en cuanto a la generación de sus propias actividades , confiando en controles más seguros y contratando a especialista que hagan esta gestión, de tal manera que cada

uno tenga tiempo para concentrarse en sus actividades reales que deben desarrollar para que la organización crezca adecuadamente.

En el capítulo de diagnóstico se puede observar que estas Compañías se encuentran lejos de conocer la importancia real de los controles internos y que no existe en su mayoría una capacitación habitual al personal la cual los haga mejorar o que generen valor agregado en los procesos, aunque muchos conocen los procedimientos internos en la mayoría de los casos no se encuentran plasmados íntegramente en un manual de consulta, sin embargo también se nota que no existe resistencia al cambio y que la administración al conversar sobre estos efectos conocen la situación y que quisieran mejorar ya que están convencidos que van a traer beneficios futuros.

Toda empresa está expuesta a riesgos en todo momento, la gravedad ocurre cuando estos riesgos provocan peligros anexados al negocio con costosas consecuencias, por ello la Gestión de Riesgos en donde involucra la evaluación de los riesgos es parte fundamental de la continuidad de Negocio en Marcha, identificar los peligros a tiempo en cada una de las áreas enfocadas a los objetivos del negocio resulta en una actividad preventiva la misma que debe ser liderada desde la alta gerencia evaluando su impacto, por definición nadie puede evaluar el impacto de riesgos naturales, pero si es posible amortiguar el daño al momento de presentarse.

Dejar de profundizar y diseñar efectivos procedimientos de control en la industria textil que vayan de la mano con los objetivos constituye para la Organización uno de los mayores riesgos, pues la expone a la ambición de agentes internos como externos. Los Directivos o Administradores de una industria textil que no prestan atención a una Auditoría Basada en Riesgos, puede sufrir cuantiosas pérdidas tarde o temprano. El rol de los Directivos es y debe ser, diseñar los mejores controles que permitan prevenir, detectar o corregir errores o irregularidades con el fin de que los objetivos de la Organización se cumplan, esto exige que las evaluaciones de los controles sean periódicas y rigurosas para no verse afectados por situaciones adversas relacionados con riesgos, es importante que se comprenda que los procedimientos de controles adecuados, pueden prevenir en gran parte que los errores e irregularidades desborden en fraudes, así como ponerle atención a los controles y recomendaciones desarrollados en esta tesis, pues los riesgos específicos se encuentran identificados y las medidas para minimizarlos también se encuentran diseñados.

Este trabajo está orientado a ser una guía práctica para establecer un sistema de control donde se identifique y orienten sobre la Gestión de controles internos basados en riesgos para el sector textil, la toma de riesgos como un medio de creación de valor, la comunicación sincera y la colaboración entre el directorio, la gerencia y los colaboradores aparecen varias veces entre las acciones a realizar, las preguntas y herramientas que se describen en este trabajo, son los que se sugiere conocer para proceder de frente a los riesgos. Este enfoque no es una solución integral o una fórmula de aplicación universal, más bien sirve para impulsar un pensamiento para emprender acciones focalizadas.

RECOMENDACIONES

Mantener un buen diseño de control interno apegado a la situación real de la Compañía y que los controles funcionen según como fueron diseñados es lo que la administración debe realizar, manteniendo una adecuada estructura y procurando la capacitación continua de su recurso más valioso su gente.

El costo beneficio que debe haber entre las medidas de control y los niveles operativos es sin lugar a duda un aspecto importante, ya que no se deben de cargar de controles excesivos sobre todo a entidades pequeñas sin tener un equilibrio de las mismas, las medidas precautelarias que se adopten deber ser efectivas pero no complejas, ya que al ser demasiado control las actividades podrían interrumpirse y al ser poco el control las actividades serán vulneradas o pasadas por alto

El enfoque de esta investigación mucho tiene que ver con la conducta ética y la capacidad profesional de las personas, ya que su conducta profesional debe estar regida por estas dos principalmente, para minimizar en lo posible una conducta fraudulenta y exposiciones que permitan oportunidades fraudulentas derivadas de una necesidad económica, una causa social sin una escasa posibilidad de detección.

La dirección y administración establecen este lenguaje de éticas y conducta profesional así como el estilo operacional de la Organización y por ello deben pregonar con altos niveles de honradez y dejar de lado actitudes inaceptables analizando un peligro real sobre una base financiera confiable, esto se convertirá en un reto para la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
(2010) http://www.coso.org/documents/COSOFRAUDSTUDY2010_001.pdf

Bajado el 10 de abril de 2012.

COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -
Fund Board Oversight of Risk Management (2011).

<http://www.coso.org/documents/COSOKRIPaperFull> -

[FINALforWebPostingDec110_000.pdf](#) Bajado el 5 de Abril 2012

COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission –
Coso (2010): *Guía para la Supervisión de Sistemas de Control Interno*

Epstein, Marc, Rejc, Adriana (2006). *The Reporting of Organizational Risk for
Internal and External Decition Making*: Society of Management Accountants of
Canada (CMA- Canada) .

Estupiñán Rodrigo (2006) *Control Interno y Fraude con Base en Ciclos
Transaccionales*: ECOE Ediciones

Hellriel, Don, Jackson, Susan y Slocum, Jhon (2009). *Administración Un Enfoque Basado en Competencias*: Cengage Learning Decima primera edición.

Bateman, T y Snell, S (2004) *Administración una ventaja competitiva*. México: McGraw-Hill. Decima cuarta Edición.

Bernal, C. (2006) *Metodología de la Investigación*. Colombia: Prentice Hall. Decima segunda Edición.

Gitman L. (2003) *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación. Décima Edición.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P.(2006) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill. Cuarta Edición

Jany, J.(2005) *Investigación integral de mercados*. Colombia: McGraw-Hill. Tercera Edición

Koontz, H. y Weihrich, H. (2004) *Administración una perspectiva global*. México: McGraw-Hill. Decima segunda Edición.

Martinez, E. (1998). *Etapas para diseñar un sistema de control administrativo*.

Recuperado el 29 de junio de 2007.

Stoner, J., Freeman, R. y Gilbert, D. (1996) *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Sexta. Edición.

Maldonado, E., Milton, K. (2006) “Auditoría de Gestión”. Quito: Producciones digitales Abya Yala. Tercera Edición.

Hernández Enrique (2000) *Auditoría en Informática*: Editorial Continental. Segunda Edición

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. (2010) *Normas Internacionales de Auditoría de Control de Calidad*. Decima Primera Edición

KPMG Entendimiento de Riesgos y Controles (2005): Departamento de Auditoría y Contabilidad – International Headquarters, Amsterdam, Cuarta Edición

KPMG Auditoría 2000 Guía de Metodología (2000): Departamento de Auditoría y Contabilidad – International Headquarters, Amsterdam

Norma Internacional ISO 3100 (2009)- *La Gestión de Riesgos, Principios y Directrices*

Root , Steven J. *Beyond COSO. Internal Control to Enhance Corporate Governance.*
(1998) John Wiley

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Coso.
(2005): Ecoe Ediciones . Cuarta Edición

The Institute of Risk Management. *A Structured approach to Enterprise Risk
Management (ERM) and the requirements of ISO 31000.*

Whittington Pany (2005) *Principios de Auditoria:* Mc Graw Hill. Decima Cuarta
Edición.

http://www.deloitte.com/assets/DcomChile/Local%20Assets/Documents/Brochures%20ERS/ERS_GRR_Gestion_Inteligente_Riesgo.pdf

http://www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineando/DE_gestionderiesgo.pdf

GLOSARIO

Adecuada.- medición de la calidad de la evidencia de auditoría, su importancia y la confiabilidad en una aseveración.

Aseveraciones.- aseveraciones de la gerencia de que los estados financieros tienen integridad, existencia, exactitud, valuación, propiedad, presentación y revelación.

Importancia Relativa.- información en las partidas de los estados financieros que pueda contener expresiones erróneas u omisiones importantes.

Objetivo de la organización.- declaraciones que definen la dirección que planea alcanzar la organización.

Políticas contables.- principios, bases, normas, reglas y procedimientos incorporados por la organización para la preparación y presentación de los estados financieros.

Pruebas de Control.- obtención de evidencias de auditoría sobre la eficacia del diseño de los sistemas contables y de control interno en cuanto a la prevención, detección y corrección de errores e irregularidades significativas.

Riesgo de Control.- riesgo de que los sistemas contables y de control interno no prevengan, detecten y corrijan un error o irregularidad que pueda suceder en las partidas o clases de transacciones importantes individuales o en conjunto.

Riesgo de detección.- riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten un error e irregularidad que exista en una partida o clase de transacciones importante individuales o en conjunto.

Sistema de control interno.- consiste en garantizar la conducción ordenada y eficiente de la organización previniendo y detectando fraude y errores, la integridad de la información de los registros contables y la preparación de los estados financieros.

ANEXOS

ANEXO 1.- CUESTIONARIO DE GESTION DE RIESGOS DE LOS CONTROLES INTERNOS

El presente cuestionario es de carácter académico, será utilizado para medir la Auditoría basada en riesgos para el sector industrial textil, ubicado en la Parroquia Olmedo de la ciudad de Guayaquil

Por favor marque con un su respuesta.

Gestión de Riesgos en los Controles Internos	Administración de Riesgo Empresarial
<p>1.- ¿Cuál es su edad?</p> <p>Menor de 18 años <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 18 y 25 años <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 26 y 30 años <input type="checkbox"/></p> <p>Entre 31 y 40 años <input type="checkbox"/></p> <p>Mayor de 40 años <input type="checkbox"/></p>	<p>9.- Necesita mayor capacitación e su área para poder cumplir a cabalidad su trabajo</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>
<p>2.- ¿Cuál es su sexo?</p> <p>Masculino <input type="checkbox"/></p> <p>Femenino <input type="checkbox"/></p>	<p>10.- ¿Usted cree que una nueva metodología de trabajo, traerá beneficio a la Compañía?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>
<p>3.- ¿A qué departamento usted pertenece?</p> <p>Dirección <input type="checkbox"/></p> <p>Administración <input type="checkbox"/></p> <p>Operación <input type="checkbox"/></p>	<p>11.- ¿La aplicación de la nueva metodología le traerá beneficios a usted?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>
<p>4.- ¿Ha observado deficiencia en el control interno?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>	<p>12.- ¿Conoce usted si dentro de lo que realiza en la Compañía existe un riesgo inherente de hacer mal las cosas?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>
<p>5.- ¿Uno de los principales problemas es la aplicación de los controles?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>	<p>13.- ¿Conoce usted que es necesario minimizar los riesgos de la Compañía?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>
<p>6.- ¿Está ud. Informado en cuanto a procedimientos internos de su area de trabajo?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>	
<p>7.- ¿Se capacita de forma habitual al personal?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>	
<p>8.- ¿Conoce ud la visión y misión de la Compañía?</p> <p>Si <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/></p> <p>Indeciso <input type="checkbox"/></p> <p>No sabe <input type="checkbox"/></p> <p>No aplica <input type="checkbox"/></p>	

Encuestas Gestión de Riesgos de los Controles Internos

Gestión de Riesgos en los Controles Internos

1.- ¿Cuál es su edad?

Menor de 18 años		
Entre 18 y 25 años	71	28%
Entre 26 y 30 años	82	32%
Entre 31 y 40 años	77	30%
Mayor de 40 años	23	9%
	<hr/>	
	253	100%

2.- ¿Cuál es su sexo?

Masculino	90	36%
Femenino	163	64%
	<hr/>	
	253	100%

3.- ¿A qué departamento usted pertenece?

Dirección	25	10%
Administración	51	20%
Operación	177	70%
	<hr/>	
	253	100%

4.- ¿Ha observado deficiencia en el control interno?

Si	166	66%
No	71	28%
Indeciso	0	0%
No sabe	16	6%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

5.- ¿Uno de los principales problemas es la aplicación de los controles?

Si	80	32%
No	6	2%
Indeciso	14	6%
No sabe	151	60%
No aplica	2	1%
	<hr/>	
	253	100%

6.- ¿Está ud. Informado en cuanto a procedimientos internos de su area de trabajo?

Si	163	64%
No	50	20%
Indeciso	1	0%
No sabe	38	15%
No aplica	1	0%
	<hr/>	
	253	100%

7.- ¿Se capacita de forma habitual al personal?

Si	15	6%
No	220	87%
Indeciso	3	1%
No sabe	15	6%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

8.- ¿Conoce ud la visión y misión de la Compañía?

Si	94	37%
No	157	62%
Indeciso	0	0%
No sabe	2	1%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

Administración de Riesgo Empresarial

9.- Necesita mayor capacitación e su área

para poder cumplir a cabalidad su trabajo

Si	124	49%
No	122	48%
Indeciso	3	1%
No sabe	4	2%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

10.- ¿Usted cree que una nueva metodología de trabajo, traerá beneficio a la Compañía?

Si	200	79%
No	5	2%
Indeciso	5	2%
No sabe	43	17%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

11.- ¿La aplicación de la nueva metodología le traerá beneficios a usted?

Si	149	59%
No	6	2%
Indeciso	21	8%
No sabe	77	30%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

12.- ¿Conoce usted si dentro de lo que realiza en la Compañía existe un riesgo inherente de hacer mal las cosas?

Si	43	17%
No	63	25%
Indeciso	4	2%
No sabe	143	57%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

13.- ¿Conoce usted que es necesario minimizar los riesgos de la Compañía?

Si	195	77%
No	5	2%
Indeciso	4	2%
No sabe	49	19%
No aplica	0	0%
	<hr/>	
	253	100%

**ANEXO 2.- ENTREVISTA A EXPERTOS EN CONTROL INTERNO
BASADO EN RIESGOS Y EMPRESARIOS DEL SECTOR.**



CPA. Ernesto Mackliff Zambrano.

Presidente del Colegio de Contadores del Guayas

1.- ¿De qué manera ayuda el Control Interno en su organización?

Ayuda a fortalecer y agilizar los procesos operativos relacionados con la institución y el recurso humano, procurando minimizar los riesgos inmersos en la gestión que realizamos.

2.- ¿Cree Ud. que los controles internos deban estar relacionados con los riesgos para poder alcanzar los objetivos de la Organización?

Si están inmersos para alcanzar los objetivos debido a que la falta de controles internos preventivos o detectivos pueden ocasionar el desvío de recursos, mientras que con un adecuado control interno los riesgos aunque no desaparecen se minimizan. En nuestra organización difundimos los objetivos técnicos de capacitación y sociales para la profesionalización de la clase contable.

3.- ¿Qué medidas toma la gerencia en base a los resultados del Control Interno (mejoras)?

Considerando los controles en capacitaciones técnicas la evaluación que realizamos en cada uno de nuestros cursos donde los participantes dan a conocer sus inquietudes de mejoras con relación al contenido de seminarios, instructores e instalaciones.

4.- ¿En caso de observar fallas en el Control Interno estos son reevaluados y puestos nuevamente en los programas de control pero de forma mejorada?

Tenemos reuniones semanales donde se analizan las fallas de control interno operativos principalmente, con el propósito de reevaluar los puestos de control específicos que necesitan mejoras y dinamicen su ejecución.

5.- En su experiencia que podría recomendar respecto a los Controles internos basados en riesgos.

Se deben enfocar los riesgos del negocio con relación a sus organismos reguladores y a la industria en la que se encuentra inmersa con el propósito de evaluar la empresa como negocio en marcha. Posteriormente dirigirse a evaluar los riesgos de control relacionados con la operación del negocio, evaluando la magnitud del riesgo e incorporando los controles pertinentes.



CPA. Martha Alcívar Peña.

Principal Partner of Auditing & Business

1.- ¿De qué manera ayuda el Control Interno en su organización?

Ayuda a mejorar los procesos, a fortalecer el control de manera que me pueda sentir más segura de que la organización sigue marchando esté o no yo, y que pueda cerrar el círculo de fraudes dentro de la organización.

2.- ¿Cree Ud. que los controles internos deban estar relacionados con los riesgos para poder alcanzar los objetivos de la Organización?

Por supuesto, pues considero que para colocar un control interno primero debo diferenciar los tipos de riesgos que podrían o tengo dentro de la organización, y los controles internos más bien son herramientas que ayudan a minimizar los riesgos que puedan existir.

3.- ¿Qué medidas toma la gerencia en base a los resultados del Control Interno (mejoras)?

Siempre que se implementa un control en algún área, se hace seguimiento para poder darnos cuenta si ha mejorado, o si están cometiendo errores, para volver a evaluarlos y poder mejorar los procesos.

4.- ¿En caso de observar fallas en el Control Interno estos son reevaluados y puestos nuevamente en los programas de control pero de forma mejorada?

Si, esa es la idea que las mejoras que se vayan viendo se las ponga en práctica.

5.- En su experiencia que podría recomendar respecto a los Controles internos basados en riesgos.

Que el trabajo no termina en la implementación sino en el seguimiento que se le pueda hacer a cada uno de los procesos.



CPA. Pedro Sierra Alvarado.

Partner of Contadores S.A.

1.- ¿De qué manera ayuda el Control Interno en su organización?

Los controles internos ayudan a mitigar todo tipo de riesgos como legal, reputacional, operativo y de fraude. Actualmente existe una deficiencia en los controles empresariales ya que no deben hacerse solo en los procesos sino más bien deben centrarse en riesgos integrales para poder cubrir de mejor forma los diferentes problemas que se puedan presentar.

2.- ¿Cree Ud. que los controles internos deban estar relacionados con los riesgos para poder alcanzar los objetivos de la Organización?

Como menciona anteriormente en mi opinión no existe otra técnica que enfoque de mejor manera los controles internos y esta es que estén basados en riesgos, definitivamente esta es la mejor herramienta.

3.- ¿Qué medidas toma la gerencia en base a los resultados del Control Interno (mejoras)?

En mi experiencia las gerencias que se han enfrentado a estos riesgos y en base a los resultados toman oportunidades de mejoras revisando los procedimientos actuales y estableciendo modificaciones que permitan mejorar, además establecen un plan de acción y toman medidas correctivas. Una parte importante es el establecimiento de responsabilidades de origen para establecer las fallas reales.

4.- ¿En caso de observar fallas en el Control Interno estos son reevaluados y puestos nuevamente en los programas de control pero de forma mejorada?

Las fallas observadas deben ser revisadas y se redefine el control en base a la falla presentada a fin de ir cerrando brechas para que no permitan errores e irregularidades, una vez que estas han sido revisadas se las implementa en los controles normales.

5.- En su experiencia que podría recomendar respecto a los Controles internos basados en riesgos.

Una de las partes fundamentales para que los controles internos tengan éxito es la difusión de los procedimientos a cada uno del personal involucrado en las diferentes áreas y el seguimiento oportuno que se le dé.



Ing. Ruben Romero R .

Gerente General de Nimri S. A.

1.- ¿Cuáles son los Riesgo que en su criterio afronta la industria ?

Uno de los principales situaciones que aqueja a este tipo de industria el hecho de que en el país no se consigue mano de obra técnica o capacitada como la industria requiere, es decir el personal si bien ha tenido entrenamiento en algunas áreas productivas, o ha realizado cursos, estos han sido muy básicos. Por ejemplo en otros países existen carreras técnicas universitarias donde se especializan en este tipo de industrias para el área productiva. Entre las posiciones fuerte s que demanda el

mercado están las de supervisores de calidad (corte, pulido), supervisores de producción y gerentes de producción

2.- ¿Qué pasa con estas personas en el mercado ?

Aunque no tienen mucha experiencia, se los selecciona, se los prepara y nuestro costo de inversión en ellos es muy alto, sin embargo existe el riesgo que al final del día se vallan a la competencia sin poderlos retener.

3.- ¿Qué otros riesgos Ud ha podido observar respecto a la parte financiera?

En el tema netamente financiero uno de nuestros problemas es el inventario y la liquidez, ya que prácticamente nuestro dinero esta invertido en materia prima y producto terminado, para los dos casos hay que tener buenas medidas de control, reconocemos el riesgo de que al momento de abastecernos si no se realiza una buena selección mediante un técnico en moda y tendencias podríamos comprar telas o hacer diseños que guste en el mercado o que no se use en ese momento. Por ello la importancia en primera instancia de una personas técnica conocedores del tema de gustos moda y tendencia.

De otra manera nosotros proponemos también tendencias para que el mercado se valla ajustando, claro nuestro riesgo es que en el mercado esa prenda no impacte ya que nosotros no procesamos para un pedido sino directamente la ofrecemos al mercado, dicho de otra manera se confecciona para una necesidad.

4.- ¿Cómo están diseñados sus controles?

Nuestros controles son los tradicionales, no habíamos hasta antes de esta conversación pensado cuanto podrían impactarnos el hecho de mantener un riesgo latente y no medir su ocurrencia, prácticamente lo que antes se hacía era mientras se venda no hay problema, ahora podemos estimar cuanto nos cuesta el no mantener buenas herramientas de control.

CPA. Edward Varas E .

Gerente General de Salvadano S. A.

1.- ¿Cuáles son los Riesgo que en su criterio afronta la industria ?

Las personas con las que se trabajan en producción en el inicio de sus actividades son muy limitados en cuanto a su conocimiento técnico el cual prácticamente es desarrollado en nuestras instalaciones. Para nosotros eso es un riesgo, seria bueno que el Gobierno abriera centros profesionales de capacitaciones en esta materia

2.- ¿Qué pasa con estas personas en el mercado ?

No tienen mucha dependencia con la compañía, aunque se cumple patronalmente ellos son del ata rotación ya que al no haber en el mercado suelen irse tan pronto cumplen un periodo o aprenden algo adicional.

3.- ¿Qué otros riesgos Ud ha podido observar respecto a la parte financiera?

El control de los productos terminados es muy importante y riesgosos, ya que no se puede dejar ningún momento de controlar pues es muy susceptible de perdidas o hurto, al final del día si uno dejará de controlar esta parte significaría bastante dinero perdido.

4.- ¿Cómo están diseñados sus controles?

Cada área pone en marcha sus propios controle según sus necesidades, estos controles nacieron con la empresa de una forma no técnica sino mas bien empírica ya que este negocio hace cinco anos nació y no poseía mayores ventas, sin embargo en el transcurso del tiempo nos hemos dado cuenta que habría que hacer un estudio y evaluación de los mismos.

ANEXO 3.- Matrices Supervisión de Sistemas de Control Interno

Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) , 2004.

Tabla N° 1 Ventas

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS	
1 VENTAS											
	Crecimiento de las ventas en el mismo canal de distribución	Estratégico	Director General		Crecimiento de la actividad principal para lograr 1 -2% incremento en el mismo canal de distribución	Menor gasto por cliente cuando el canal llegue a su madurez; ciclo de vida de 3-5 años.	A	5	A	5	Introducción de nuevos productos y servicios; sistemas más estrechos de cobros reduciendo el tiempo necesario para las actividades de crédito y recuperaciones; promoción efectiva.
						Legislación desfavorable	A	5	β	1	Esfuerzos de lobby; supervisión por el Departamento Legal
						Incoherencia operativa - ejecución, falta de responsabilidad, aspecto del canal, cultura empresarial, formación, lista de solicitantes de trabajo.	A	5	M/A	4	Mejoras en los programas de formación; empleo del sistema de gestión del aprendizaje.

Tabla N° 1 Ventas

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Alta rotación y falta de supervisores con formación y comprometidos	A	5	M/A	4	Iniciativas de RRHH implementadas durante el año fiscal 2XXX / 2XXX para abordar la rotación.
					Aumenta la devaluación del producto y hay falta de ofertas de productos nuevos o atractivos	M	3	A	5	Reducción de las condiciones y precio para mover el producto.
					Aumento de la competencia	M	3	M	3	
					Mala gestión de los inventarios en los canales de distribución.	A	5	M	3	Controles sobre la gestión de inventarios: Se requieren recuentos en los canales dos veces por semana; el gerente de distrito realiza recuentos trimestrales; controles e el sistema que limiten las compras; el gerente de distrito gestiona la mezcla de productos asegurando que el canal contenga los productos correctos.

Tabla N° 2 Enfoque hacia el cliente y el servicio al cliente

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
2 Enfoque hacia el cliente y el servicio al cliente.										
Experiencia del cliente	Estratégico	Planificación estratégica.		Definición de lo que debe formar la experiencia completa del cliente.	Falta de comprensión de cómo traducir nuestros conocimientos de la segmentación del cliente a la operativa; no se permite un segundo canal operativo.	M	3	M	3	Estudio de la experiencia del cliente por parte del área de Marketing
Servicio al cliente de calidad	Operativa	Servicios operativos		Abordar los asuntos del cliente de manera oportuna y efectiva; atender sus peticiones de información en las 24 horas después de recibirlas para una respuesta para una respuesta inicial y 4 días laborales para resolver y cerrar el caso.	Falta de personal cualificado y un sistema de servicio al cliente inadecuado	M	3	M	3	Liderazgo del departamento por un exespecialista en operaciones.

Tabla N° 2 Enfoque hacia el cliente y el servicio al cliente

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Falta de confirmación con el cliente con respecto a si se resolvieron los asuntos.	M	3	M	3	
					Falta de contacto proactivo por parte del personal del canal para determinar la satisfacción del cliente.	M	3	M	3	

Tabla N° 3 Servicio con respecto a los productos

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
3 Servicio con respecto a los productos.										
Servicio y reparación del producto	Operativa	Responsable de Servicios Operativos; Responsable de Servicio al Producto		Reparación oportuna y devolución del producto al canal dentro de 7 días después de recibirlo de manera eficiente.	Falta de componentes para efectuar la reparación (i.e., no se encuentran disponibles en el fabricante o no se ha realizado el pedido de manera oportuna)	A	5	β	1	Proceso de autorización para devoluciones (recompra del proveedor de los elementos no funcionales); Elección de proveedores con productos de alta calidad y un soporte técnico excelente; análisis de los informes sobre reposiciones de existencias por cada centro de servicio; min./máx. del sistema de inventarios; proceso de seguimiento de 7 días para todos los pedidos de componentes; autoridad para acelerar o realizar compras de proveedores locales para los pedidos atrasados; seguimiento por parte de las oficinas centrales para los pedidos atrasados o lentitud en el envío de componentes.

Tabla N° 3 Servicio con respecto a los productos

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Una antigüedad ascendiente del equipo directivo que supervisa el personal de servicio.	M	3	M	3	Plan continuo de sucesión: contratación de empleados más jóvenes; se añadió la posición de Responsable Auxiliar durante el año 20X2.
				Limitaciones de personal con conocimientos , técnicos.		M	3	M	3	Programa interno de formación sobre la práctica.
		Responsable de Servicio al Producto			No se capturan todos los ingresos potenciales (garantía del proveedor, devoluciones autorizados, deudores para las reparaciones fuera de la Empresa) para compensar los gastos.	β	1	β	1	Revisiones y chequeos en el centro de servicio al producto para identificar las oportunidades ofrecidas por las garantías; proceso de facturación y seguimiento para las reparaciones fuera de la Empresa; seguimiento por parte de la oficina central de las reclamaciones referentes a garantías y devoluciones para asegurar su cobro.

Tabla N° 4 Información Financiera

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
4 Información Financiera										
Comunicación de información financiera	Financiero/ Cumplimiento	Director Financiero		Asegurar la comunicación de la situación financiera de manera oportuna, exacta, y en cumplimiento con las normas (GAAP)	Mantenerse al día con respecto a las implicaciones contables referentes a nuevas actividades o modificaciones.	A	5	β	1	Se mantienen suscripciones para obtener acceso a los pronunciamientos técnicos; revisiones por parte del Comité de Divulgación, Comité de Auditoría, y los asesores legales internos y externos.
					Retención de personal cualificado	A	5	β	1	Formación del personal; prueba de SOX, rectificación y comunicación al Comité de Auditoría; Supervisión efectiva por parte del Comité de Auditoría con respecto a la información financiera.

Tabla N° 4 Información Financiera

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Datos inexactos provenientes de los sistemas informáticos que afectan la información financiera (i.e, recursos humanos, seguimiento de los inventarios, y datos financieros)	A	5	β	1	Interfaz automático; conciliaciones de cuentas.
					Provisiones incorrectas (reserva para impuestos, indemnizaciones por accidentes o enfermedades laborales, litigios, acreedores, pagos vacacionales)	A	5	M/A	2	Prueba trimestral de SOX para supervisar los controles existentes; experiencia interna y análisis de los proveedores externos.

Tabla N° 5 Contabilidad General

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
5 Contabilidad General										
Gestión de Inventarios	Operativa	Responsable de la Gestión de inventarios		Asegurar el pago de facturas a los proveedores de manera oportuna y correcta con respecto a la compra de existencias para su reventa en los canales de distribución.	El canal no confirma la recepción de mercancías en el sistema de gestión de inventarios de manera oportuna (i.e., dentro de las 24 horas después de recibirlas)	M	3	M	3	Hacer seguimiento para los elementos que aparecen como no recibidos en el sistema de gestión de inventarios: la oficina central obtiene comprobación del proveedor de su envío.
					La triple comprobación no es apropiada (pedido erróneo contra la factura); el precio según la factura no es igual al del pedido o existen pagos por duplicado.	β	1	β	1	Restricciones en el sistema de gestión de inventarios; seguimiento realizado por el área de mercancías con el proveedor con respecto a las diferencias de precio en el pedido y la factura; alertas en el sistema de gestión de inventarios.

Tabla N° 5 Contabilidad General

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					El canal registra la recepción de mercancías de manera incorrecta (pedido erróneo, cantidad incorrecta)	β	1	β	1	Triple comprobación realizada por contabilidad de inventarios.
					Pérdida de facturas	β	1	β	1	Revisión de las facturas no emitidas; comunicación mensual y semanal de facturas (la mayor parte de las facturas se envían electrónicamente vía fichero PDF o Word)
					El coste del inventario se calcula erróneamente o el gasto contabilizado no es correcto.	β	1	β	1	Cuando se asigna el gasto, el canal de distribución avisa al Departamento de Inventarios si el valor restante es demasiado alto; revisión de las facturas que no cuadran; los supervisores de inventario deben aprobar cualquier gasto asignado al canal que supere los USD500

Tabla N° 6 Sistemas de TI

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
6 Sistema TI										
TI de la empresa	Operativa	Director de sistemas		Proporcionar tecnologías y sistemas efectivos con una funcionalidad que respalda las necesidades de la empresa (financieras, operacionales y de cumplimiento)	Carencia de sistemas modernizados e integrados.	A	5	M	3	
					La infraestructura para el desarrollo de sistemas no es adecuado o no responde al riesgo.	M	3	A	5	Se emplea el ciclo de vida para el desarrollo de sistemas, aunque se considera más adecuado para los proyectos a menor escala.
					Incapacidad en poder determinar las limitaciones al crecimiento a largo plazo con respecto al personal.	M	3	M	3	Contratación de un directivo de Contabilidad para evaluar las necesidades financieras y las capacidades del sistema de personal para satisfacerlas.

Tabla N° 6 Sistemas de TI

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Limitaciones actuales (i.e., funcionalidad y acceso a datos) en los sistemas de gestión de inventarios, financiero y de personal.	M	3	M	3	Implementación del almacén de datos (data warehouse) en curso, así como la función para la información del negocio.
					Comunicación no efectiva entre la organización y TI.	A	5	M	3	La existencia del Comité de Planificación Estratégica que se reúne periódicamente; Comité de Orientación para TI.

Tabla N° 6 Sistemas de TI

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Falta de procesos efectivos de control de calidad para los programas de actualización y su implementación (herramientas inefectivas, infraestructura inadecuada y recursos limitados)	A	5	A	5	Control de cambios, gestión de nuevas versiones de aplicaciones y de los procesos de configuración; los analistas de Calidad deben verificar que se han realizado las pruebas correspondientes.
					Los proveedores no desarrollan las modificaciones necesarias de manera correcta y oportuna para apoyar las necesidades del negocio y del cumplimiento (gestión de inventarios, aspectos financieros, recursos humanos)	A	5	M	3	

Tabla N° 7.- Seguridad

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS	
7 Seguridad											
	Cumplimiento TI	Cumplimiento / Operativa	Director de Sistemas		Asegurar que las operaciones de TI cumplan con todas las leyes y normas federales, estatales y del sector.	El incumplimiento con las normas con respecto a la confidencialidad de datos personales asociada a la integración de los pagos con el sistema de gestión de inventarios.	A	5	M	3	Actualmente el cumplimiento se encuentra en el nivel 2, y se requiere en nivel 1 para el año fiscal 20X3.
					Falta de integración y colaboración con respecto a las funciones de la oficina central que afectan a la seguridad y la gestión de riesgos (seguridad de TI, edificios, RRHH, prevención de pérdidas, gestión de riesgos, auditoría interna, departamento legal).		M	3	M	3	

Tabla N° 7.- Seguridad

CATEGORIA	TIPO OBJETIVO	DOMINIO/ PERSONA ENTREVISTA	OBJETIVO / CATEGORIA	OBJETIVO	RIESGOS	IMPACTO		PROBABILIDAD		DISCUSION DE LOS CONTROLES COMPENSATORIOS
					Limitaciones actuales en los sistemas de gestión de inventarios, financiero y de recursos humanos.	M	3	M	3	
					Falta de modernización e integración de la infraestructura existente.	A	5	β	1	Inversión en la infraestructura de TI.
Seguridad TI	Operativa	Director de sistemas		Proporcionar una infraestructura segura donde los ataques maliciosos no tengan impacto sobre el negocio.	No hay conocimiento de vulnerabilidades en la infraestructura	A	5	M	3	Evaluaciones periódicas de vulnerabilidades; gestión de programas de corrección (patch management)
					Amenazas para la seguridad en constante modificación.	A	5	A	5	Empleo de una estrategia de defensa en capas: software anti-virus, sistema de detección de intrusos y firewalls.