

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL COSO ERM (2017) EN EL ÁREA
FINANCIERA DE LA EMPRESA “INDUSTRIAS MARIN
S.R.L.”**

Proyecto de Grado para obtener el Título de Licenciatura

POR: SIMEON RAUL MAMANI PINDONES

TUTOR: Mg. Sc. DEMETRIO ANCALLE CHOQUE

La Paz – Bolivia
Noviembre, 2023

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE CONTADURIA PÚBLICA

Proyecto de Grado

DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
BASADO EN EL COSO ERM (2017) EN EL ÁREA FINANCIERA
DE LA EMPRESA “INDUSTRIAS MARIN S.R.L.”

Presentada por: Univ. Simeón Raúl Mamani Pindones

Para optar el grado académico de *Licenciado en Contaduría Pública*

Nota numeral:

Nota Literal:

Ha sido:

Director de la carrera de Contaduría Pública: Mg.Sc. Teddy O. Calalán Mollinedo

Tutor: Mg.Sc. Demetrio Ancalle Choque

Tribunal: Dr. Luis Enrique Hinojosa Rodriguez.

Tribunal: Mg. Sc. Ronny Yañes Mendoza.

Tribunal: Mg. Sc. Nicómedes René Mejia Flores.

DEDICATORIA

A mis papas Sabino y Catalina en el cielo por darme la vida, amor, sacrificio y paciencia, a mi esposa Esperanza mis hijas Génesis y Jerusalén por el apoyo, aliento, empuje y comprensión en todo momento.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por toda la bendición y amor que derrama sobre mi familia.

A la empresa INDUMAR SRL., muy especialmente al Gerente General Ing. Diego Marin Naeter por haberme abierto las puertas para la elaboración del proyecto

A mi tutor Mg. Sc. Demetrio Ancalle Choque, por el apoyo profesional e incondicional

GRACIAS:

INDICE

Nº	DETALLE	PAG.
	INTRODUCCIÓN	1
	CAPITULO I MARCO INSTITUCIONAL	
1.1.	ANTECEDENTES INSTITUCIONAL	2
1.1.1.	Información legal	2
1.1.2.	Valores institucionales	3
1.1.3.	Estructura organizacional de Industrias Marín S.R.L.	5
	CAPITULO II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, DELIMITACIÓN Y OBJETIVOS	
2.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2.1.1.	Enunciado del Problema	12
2.1.2.	Formulación del Problema	13
2.2.	JUSTIFICACIÓN	14
2.2.1.	Justificación Metodológica	15
2.2.2.	Justificación Teórica	15
2.2.3.	Justificación Práctica	16
2.2.4.	Justificación Social	16
2.3.	DELIMITACIÓN	17
2.3.1.	Delimitación Temática	17
2.3.2.	Delimitación Temporal	17
2.3.3.	Delimitación Espacial	18
2.4.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS	18
2.4.1.	Objetivo General	18
2.4.2.	Objetivos Específicos	18
	CAPITULO III METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	19
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.1.1.	Descriptivo	19
3.1.2.	Propositivo	20
3.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	20
3.2.1.	Analítico	20
3.3.	TÉCNICAS	21
3.3.1.	Encuesta	21
3.4.	INSTRUMENTOS	21
3.4.1.	Cuestionario de Encuesta	21
3.5.	UNIDAD DE ANÁLISIS	22
3.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA	22
3.7.	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	23
3.7.1.	Instrumento de Recolección de Información	24
	CAPÍTULO IV MARCO TEÓRICO	
4.1.	El Control Interno	25
4.1.1.	Definición de Control Interno	25
4.1.2.	Objetivos del Control Interno	26
4.1.3.	Clasificación del Control Interno	27
4.1.4.	Principios que Rigen el Control Interno	28
4.1.5.	Importancia del Control Interno	30
4.2.	Evolución del modelo COSO	31

4.2.1.	COSO ERM (2017), Marco integrado de gestión de riesgos	32
4.2.2.	Estructura de COSO ERM (2017)	33
4.2.3.	Desarrollo de los Componentes y Principios del COSO ERM 2017	35
4.2.3.1.	Gobierno y Cultura	35
4.2.3.1.1.	Principio 1: El Consejo de Administración ejerce la supervisión de riesgos	36
4.2.3.1.2.	Principio 2: Establece estructuras de funcionamiento	37
4.2.3.1.3.	Principio 3: Define la Cultura deseada	38
4.2.3.1.4.	Principio 4: Demuestra compromiso con los valores básicos	38
4.2.3.1.5.	Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene individuos capaces	39
4.2.3.2.	Estrategia y Establecimiento de Objetivos	40
4.2.3.2.1.	Principio 6: Analiza el Contexto Empresarial	40
4.2.3.2.2.	Principio 7: Define el apetito al riesgo	42
4.2.3.2.3.	Principio 8: Evalúa estrategias alternativas	42
4.2.3.2.4.	Principio 9: Formula objetivos de negocios	43
4.2.3.3.	Desempeño	44
4.2.3.3.1.	Principio 10: Identifica el Riesgo	45
4.2.3.3.2.	Principio 11: Evalúa la gravedad del riesgo	46
4.2.3.3.3.	Principio 12: Prioriza los riesgos	47
4.2.3.3.4.	Principio 13: Implementa respuesta a los riesgos	48
4.2.3.3.5.	Principio 14: Desarrolla una visión a nivel de cartera	50
4.2.3.4.	Evaluación y Revisión	51
4.2.3.4.1.	Principio 15: Evalúa los Cambios Significativos	51
4.2.3.4.2.	Principio 16: Revisa el riesgo y el desempeño	52
4.2.3.4.3.	Principio 17: Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial	53
4.2.3.5.	Información, Comunicación y Reporte	55
4.2.3.5.1.	Principio 18: Aprovecha la información y la tecnología	55
4.2.3.5.2.	Principio 19: Comunica información sobre riesgos	57
4.2.3.5.3.	Principio 20: Informes de riesgo, Cultura y Rendimiento	58
4.3.	Gestión de Riesgos	60
4.4.	Estrategias Empresariales	61
4.5.	Responsabilidades según las funciones	62
4.6.	Manuales o guías de control	64
4.7.	Información Financiera	66
4.7.1.	Área Financiera	66
4.7.2.	Funciones del Gerente o Administrador Financiero	67
	CAPITULO V	68
	ANÁLISIS DE RESULTADOS	68
5.1.	Fase Diagnóstico	68
5.1.1.	Diagnostico mediante la herramienta de matriz DOFA	68
5.1.2.	Resultados del Cuestionario con preguntas cerradas de los componentes del control según COSO ERM 2017, en la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.	69
5.2.	Análisis de la información	82
	CAPITULO VI	84
	PROPUESTA	84
6.1.	Introducción	84
6.2.	Objetivo	84

6.3.	Propuesta	84
6.4.	Aplicación componentes modelo coso ERM mediante propuesta	84
6.4.1.	Gobierno y Cultura	85
6.4.2.	La Estrategia y Establecimiento de Objetivos	87
6.4.3.	Desempeño	89
6.4.4.	Evaluación y Revisión	97
6.4.5.	Información, Comunicación y Reporte	102
	CAPÍTULO VII	105
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
7.1.	CONCLUSIONES	105
7.2.	RECOMENDACIONES	106
	BIBLIOGRAFIA	108
	ANEXOS	110

INDICE DE TABLAS

N°	DETALLE	PAG.
Figura 1	Estructura Organizacional de Industrias Marín S.R.L	11
Figura 2	Estructura de la Gerencia financiera de Industrias Marín S.R.L	11
Figura 3	Componente de control: Gobierno y cultura	76
Figura 4	Componente de control: Gobierno y cultura	77
Figura 5	Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos	78
Figura 6	Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos	79
Figura 7	Componentes de control: Desempeño	81
Figura 8	Componentes de control: Desempeño	82
Figura 9	Componentes de control: Revisión y ajustes	83
Figura 10	Componentes de control: Revisión y ajustes	84
Figura 11	Componente de control: Información y comunicación	86
Figura 12	Componente de control: Información y comunicación	87

INDICE DE FIGURAS

N°	DETALLE	PAG.
Tabla 1	Estructura de los componentes y principios COSO ERM 2017	39
Tabla 2	Gestión de Riesgos	66
Tabla 3	Participantes en el control Vs Funciones / Responsabilidades	68
Tabla 4	Análisis DOFA	74
Tabla 5	Componente de control: Gobierno y cultura	77
Tabla 6	Componente de control: Gobierno y cultura	78
Tabla 7	Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos	79
Tabla 8	Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos	80
Tabla 9	Componentes de control: Desempeño	81
Tabla 10	Componentes de control: Desempeño	82
Tabla 11	Componentes de control: Revisión y ajustes	84
Tabla 12	Componentes de control: Revisión y ajustes	85
Tabla 12	Componentes de control: Revisión y ajustes	85
Tabla 13	Componente de control: Información y comunicación	86
Tabla 14	Componente de control: Información y comunicación	87
Tabla 15	Valores Corporativos	92
Tabla 16	Ambiente Externo	93
Tabla 17	Ambiente Interno	94
Tabla 18	Propuesta del objetivos de las áreas funcionales de la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.	95
Tabla 19	Propuesta para el Manual de Procedimientos de la Dirección Financiera	96
Tabla 20	Propuesta de Descripción del Cargo	97
Tabla 21	Inventario de Riesgos de Negocios	98
Tabla 22	Inventario de Riesgos Operativos	98
Tabla 23	Inventario de Riesgos Financieros	98
Tabla 24	Inventario de Riesgos de Cumplimiento	99
Tabla 25	Enfoques para la identificación de riesgos	100
Tabla 26	Matriz de Análisis de Riesgo y Nivel de Riesgo	101
Tabla 27	Identificación y descripción del riesgo "Riesgo: La Competencia"	102
Tabla 28	Respuesta a los Riesgos	103
Tabla 29	Propuesta del Plan general de auditoría para la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.	104
Tabla 30	Propuesta Preparación de Estados Financieros	105
Tabla 31	Propuesta Proceso Preparación de los Estados Financieros	106
Tabla 32	Fuentes de datos interna	113



INTRODUCCIÓN

La investigación tiene como objetivo central elaborar una propuesta para el diseño del sistema de control interno para la empresa Industrias Marín S.R.L., con base en la metodología COSO ERM 2017, Marco integrado de gestión de riesgos, que evalúa el control en toda la organización; toda vez, que una parte fundamental de la Empresa son los procesos financieros y contables, que deben tener las características de oportunidad, confiabilidad, revelación o comprensibilidad y comparabilidad.

La gerencia de Industrias Marín S.R.L., muestra preocupación por el incumplimiento en la entrega de la información financiera, suministrada por los profesionales contables de la Gerencia de Administración y Finanzas, lo que genera riesgos de oportunidad y confiabilidad para la oportuna toma de decisiones de la gerencia.

La empresa no cuenta con un sistema de control interno definido y documentado, que permita el seguimiento y evaluación, para hacer los correctivos necesarios. Las personas que trabajan en la Gerencia de Administración y Finanzas desarrollan sus actividades de acuerdo a su experiencia y conocimientos, (empíricamente); al no existir manuales de procedimientos o guías de control, los criterios son diversos.

Las empresas independientemente de su tamaño, deben implementar un adecuado sistema de control interno que mitigue los riesgos empresariales tales como pérdida de sus activos, información financiera poco confiable, pasivos contingentes, incumplimiento de normas, fraudes en la información financiera que pueden dañar la reputación de la empresa.

Por este motivo, se propone el diseño del sistema de control interno, el cual consiste en incorporar los cinco componentes del control definidos por COSO ERM 2017, los cuales comprenden: Gobierno y cultura, Estrategia y objetivos, Desempeño, Revisión y ajuste de los procesos, Información y comunicación, dentro de la estrategia empresarial.



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA “INDUSTRIAS MARIN S.R.L.”**



La propuesta inicia con la fase de diagnóstico que consiste en identificar por medio de la matriz DOFA los factores internos y externos que impactan el entorno competitivo, por el incumplimiento en la entrega de la información financiera a los clientes, y que puede materializarse como un riesgo o impacto negativo para la compañía. Por otro lado, se utilizó como herramienta un instrumento de recolección de información tipo cuestionario que ayudará a analizar con mayor claridad el problema.

Por otra parte, se examina los conceptos teóricos de COSO ERM, que hacen referencia a la gestión de riesgos del control interno en las empresas, que servirán para la elaboración de los procedimientos, documentos y directrices que garantizan la efectividad y eficacia de los procedimientos y resultados esperados por la alta gerencia.

Posteriormente, se realiza el análisis de la información obtenida con el fin de diseñar la propuesta que le servirá a la compañía como mecanismo de verificación y evaluación.



CAPITULO I

MARCO INSTITUCIONAL

1.1. ANTECEDENTES INSTITUCIONALES

1.1.1. Información legal

Industrias Marín S.R.L. “INDUSTRIAS MARÍN SRL”, es una empresa Boliviana creada en el año 1989 Mediante Escritura N° 41/89 se constituye la sociedad de responsabilidad limitada que gira bajo la denominación de **INDUSTRIAS MARIN SRL (INDUMAR SRL)** luego de la modificación de la escritura social 24/89 registrada bajo la razón social DITECBO LTDA, obtuvo el reconocimiento de su personalidad jurídica por la Dirección General del Registro de Comercio y Sociedades bajo la Matrícula de Comercio N° 07612, teniendo como objeto la fabricación y ensamblaje de artículos eléctricos y en la actualidad se dedica únicamente a la producción de revestimientos de goma y otros que son convenientes a las finalidades de su giro social nacional.

Mediante Escritura N° **507/2018**, otorgada por ante notario José Nava Barrero, **INDUMAR SRL**, incrementó su capital social hasta la suma de Bs 3.000.000, dividido en 3.000 cuotas de capital con valor nominal de Bs1000 cada una, quedando de la siguiente manera la composición de la sociedad para ejercer actividades de fabricación de piezas y revestimientos en Poliuretanos para la minería e industria, toda vez que la misma es una empresa pionera en la implementación del Poliuretano que reemplaza al gaucho para precautelar el desgaste prematuro de piezas siendo que la resistencia del poliuretano contra el gaucho es de 3 a 1, además que este producto tiene una resistencia a la acidez y abrasión que son características de las plantas de tratamiento de mineral.



1.1.2. Valores institucionales

Mientras la Misión define la razón de ser de la empresa, la Visión refleja el futuro al que se aspira llegar. Si bien la empresa, contaba con la misión y visión definidas, fue necesario revisarlos para determinar si se encuentran alineados a las estrategias identificadas.

Este tema fue ampliamente debatido al interior de la Empresa, con la participación del nivel directivo y funcionarios en general para, finalmente, arribar a las siguientes definiciones asumiendo la necesidad de contar con la certificación ISO 2008 y teniendo muy en cuenta la misión y visión que aplica las actividades de la institución:

MISIÓN

Somos una empresa Industrial dedicada a la fabricación y comercialización de productos de POLIURETANO, con el compromiso de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes dedicados a la minería y a la industria, ofreciendo calidad en nuestros procesos y productos, contando con materia prima de alta calidad comprobada, además de trabajar con recursos humanos competentes y comprometidos con la Organización.

Fuente: Planificación Estratégica Industrias Marín S.R.L. Sistema de gestión de Calidad ISO 2008

VISIÓN

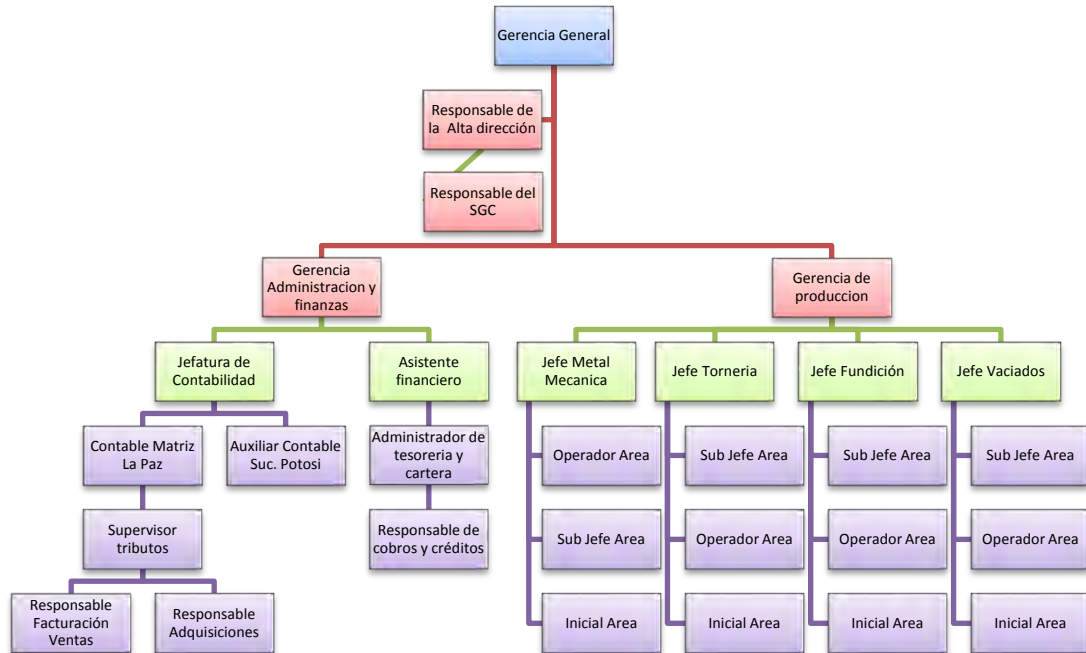
Ser una empresa líder y en constante innovación en la fabricación y comercialización de productos de POLIURETANO para el sector minero, principalmente en el mercado nacional y con gran proyección hacia el mercado exterior.

Fuente: Planificación Estratégica Industrias Marín S.R.L. Sistema de gestión de Calidad ISO 2008



1.1.3. Estructura organizacional de Industrias Marín S.R.L.

Figura 1. Estructura Organizacional de Industrias Marín S.R.L



Fuente: Planificación Estratégica Industrias Marín S.R.L. Sistema de gestión de Calidad ISO 2008

El personal que labora en la empresa consta de cinco (32) personas con contratación directa y una (1) persona contratadas de manera indirecta, vinculadas a través de contratos de prestación de servicio con empresas temporales.



VALORES DE LA EMPRESA

Los valores que la Empresa definió como base fundamental para el logro de los objetivos son:

Calidad: Nos esforzamos para que nuestros procesos, productos y servicios tengan los más altos niveles de calidad mediante el uso correcto de técnicas de planificación y control, asegurando que nuestros trabajadores den lo mejor de sí en cada una de las actividades que realizan.

Protección del medio ambiente: Realizamos nuestras actividades optimizando en forma constante el uso de los recursos con la finalidad de prevenir y minimizar la contaminación ambiental y así lograr un desarrollo sostenible a largo plazo para lo cual se tramita la licencia ambiental de acuerdo a requerimiento de GAMEA .

Servicio al cliente: En respaldo a nuestros productos brindamos servicios comerciales como técnicos para satisfacer los más exigentes requerimientos de nuestros clientes y apoyarlos a alcanzar la máxima competitividad en su rubro de negocio.

Desarrollo personal: Desarrollamos actividades para contar con trabajadores competentes, que sean promotores activos de la mejora continua.

Ética profesional: Contamos con trabajadores honestos, responsables y leales, que respetan y hacen respetar las leyes y los reglamentos de conducta.

Conciencia social: Cumplimos con la legislación nacional e internacional establecida y promovemos la integración y cooperación con las autoridades y vecinos.

Industrias Marín S.R.L., tiene gran parte de los clientes que son empresas o cooperativas mineras y una cartera de clientes que obtuvo durante toda su trayectoria como empresa,



DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."



posicionándonos como líderes en la industria del Poliuretano para la minería e industria los últimos 30 años.

A continuación enumeramos e ilustramos algunos productos que la empresa ofrece a sus clientes:

1	EXPULSOR LADO IMPULSOR PARA BOMBA ASH 2 X 1 1/2 EN POLIURETANO
2	EXPULSOR LADO PRENSA PARA BOMBA ASH 2 X 1 1/2 EN POLIURETANO
3	CAJA EXPULSORA PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
4	EXPULSOR LADO IMPULSOR PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
5	EXPULSOR LADO PRENSA PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
6	FORRO GLAND PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
7	FORRO SUCTION PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
8	IMPULSOR PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
9	PLATO TRACERO PARA BOMBA ASH 2 1/2 X 2 EN POLIURETANO
10	CAJA EXPULSORA PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
11	EXPULSOR LADO IMPULSOR PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
12	EXPULSOR LADO PRENSA PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
13	FORRO GLAND PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
14	FORRO SUCTION PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
15	IMPULSOR PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
16	PLATO TRASERO PARA BOMBA ASH 4 X 3 EN POLIURETANO
17	CAJA EXPULSORA PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
18	EXPULSOR LADO IMPULSOR PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
19	EXPULSOR LADO PRENSA PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
20	FORRO GLAND PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
21	FORRO SUCTION PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
22	IMPULSOR PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
23	PLATO TRASERO PARA BOMBA ASH 5 X 4 EN POLIURETANO
24	CAJA EXPULSORA PARA BOMBA ASH 6 X 6 EN POLIURETANO
25	DISCO PRENSA PARA BOMBA ASH 6 X 6 EN POLIURETANO
26	DISCO LADO SUCTION PARA BOMBA ASH 8 X 8 EN POLIURETANO
27	EXPULSOR LADO IMPULSOR PARA BOMBA ASH 8 X 8 EN POLIURETANO
28	FORRO GLAND PARA BOMBA ASH 8 X 8 EN POLIURETANO
29	FORRO SUCTION PARA BOMBA ASH 8 X 8 EN POLIURETANO

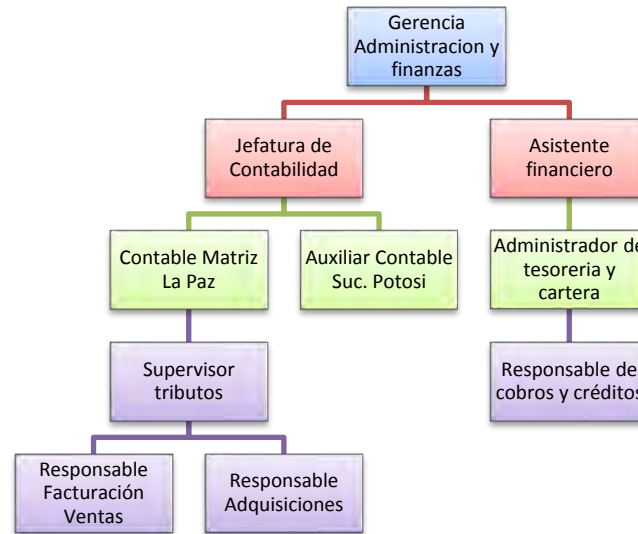


DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017) EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."





Figura 2. Estructura de la Gerencia financiera de Industrias Marín S.R.L.



Fuente: Elaboración propia según las funciones que desarrolla la Gerencia financiera.

En la Gerencia financiera laboran diez personas; el gerente financiero y (9) personas con contratación directa:

El Jefe de Contabilidad, realiza la centralización de información y control de las áreas que dependen de este despacho, considerando que existen 2 sucursales La Paz y Potosí. Teniendo en cuenta la importancia de este trabajo, el grado académico para este cargo es Licenciatura en Contaduría Pública.

El Profesional contable La Paz y Potosí, realizan los registros contables de los movimientos financiero contables en la empresa en un sistema contable computarizado ORION 4.6.6, gestionado y fijando la mejor manera de plasmar la información en coordinación y supervisión de la Jefatura de contabilidad.

El grado académico exigido es Licenciatura o técnico superior en Contabilidad y finanzas.



El Supervisor de tributos, Se encarga de verificar si no existen errores u omisiones en la información de las áreas de facturación de ventas y compras y/o adquisiciones de la empresa

El responsable de facturación ventas, Tiene como tarea emitir las facturas a los clientes bajo un sistema de facturación computarizado, diseñado a la medida de la empresa.

El responsable de adquisiciones, Tiene como tarea realizar las compra de productos como ser materias primas y de productos relacionados a los costos indirectos que requiere el funcionamiento del área de producción, velando la calidad y precio comparativos con diferentes proveedores.

El Asistente Financiero, realiza el control, programación, planificación financiera, control y supervisión de datos históricos, asiste en la elaboración de informes sobre análisis financieros y costos en estrecha coordinación con la gerencia financiera, quien realiza el trabajo de forma empírica supervisado por su inmediato superior.

El Administrador de tesorería y cartera, Tiene como tarea Analizar y realizar el seguimiento detallado de las cuentas por cobrar, todo referente a plazos tiempos y clasificación de clientes para asignación de condiciones crediticias.

Así también como las cuentas por pagar a los proveedores, de acuerdo a plazos y condiciones enmarcadas en contratos de adquisiciones y/o provisión de bienes y servicios externos, el funcionario que depende del asistente financiero a quien emite informes mensuales de los movimientos de cartera, mismo que no cuenta con manual de funciones y realiza el trabajo de forma empírica a la medida de los requerimientos.

El responsable de cobros y créditos, Si bien conoce del manejo y lleva registros minucioso de las cuentas por pagar y cobrar el mismo lo realiza en hojas de cálculo Excel que también son susceptibles de ser modificados y/o corregidos por la falta de manual de



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."**



procedimientos y el deterioro de discos duros y otras contingencias y se encarga de hacer el seguimiento de cobros a los clientes considerando las fechas otorgadas como tiempo de crédito considerando la antigüedad y la capacidad de pago de los clientes, así como el pago a proveedores en el tiempo y plazo acordado con antelación.

De acuerdo al análisis de las tareas que realiza el área financiera, se pudo establecer la necesidad de la formulación de un sistema de control interno que debe incluir un manual de funciones y procedimientos en base a posibles riesgos estructurales de información financiera, tomando en cuenta los parámetros y fundamentos del COSO ERM 2017, previniendo y monitoreando riesgos inherentes, de control y riesgos de detección propios del negocio, en base a los principios de los fundamentos COSO



CAPITULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, DELIMITACION Y OBJETIVOS

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1. Enunciado del Problema

La empresa Industrias Marín S.R.L., es una organización dedicada a la fabricación y la venta al por mayor y menor de repuestos en Poliuretano, gran parte de los clientes son empresas o cooperativas mineras, posicionándose como líderes en la industria del Poliuretano para la minería e industria los últimos 30 años.

Actualmente la empresa Industrias Marín S.R.L., presenta dificultades respecto a la entrega oportuna de la información financiera por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas que afecta la toma de decisiones gerenciales debido a la ausencia de un sistema de control interno eficiente y actualizado acorde al marco de referencia los procedimientos de control del Modelo COSO ERM (2017)

Al respecto, el origen de la situación planteada radica en que el responsable de la Gerencia de Administración y Finanzas trabaja de manera empírica solucionando los problemas operativamente. Situación que ocasiona que la empresa Industrias Marín S.R.L., no disponga de información oportuna y confiable.

De continuar lo descrito precedentemente, referimos algunos aspectos negativos que pueden considerar la administración al momento de tomar decisiones estratégicas son los siguientes:

- Afectarían a la toma de decisiones de manera oportuna, afectando la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.



- Transferencia de información confidencial a personas no autorizadas, con la finalidad de afectar la imagen reputacional de la empresa.
- Realizar actos que conlleven a la duplicidad de la información o documentos sensibles para beneficio del socio o terceros.
- Manipulación indebida de la información financiera de los socios y terceros con el objetivo de que sea compensado personalmente.

Es importante resaltar que el control interno describe y analiza los diferentes componentes de un sistema. Al igual que define los diferentes tipos de controles, finalidad y como se pueden conllevar para obtener un control adecuado de las operaciones administrativas, financieras, operativas y recursos de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante la implementación de un sistema de control interno de manera que existan los controles utilizando como marco de referencia los procedimientos de control del Modelo COSO ERM (2017), generalmente aceptados.

Por consiguiente, es oportuno diseñar un sistema de control interno en base al Modelo COSO ERM (2017), que busca: garantizar la precisión y confiabilidad de la información administrativa y financiera, promover y juzgar la eficiencia operacional de todos los aspectos relacionados con las actividades de la empresa; así mismo, comunicar de manera oportuna y confiable información administrativa y financiera a la gerencia de la organización.

2.1.2. Formulación del Problema

¿Un sistema de control interno basado en COSO ERM (2017) podrá mejorar los procesos internos del área financiera de la empresa Industrias Marín S.R.L., a través de los componentes de control del modelo COSO ERM (2017)?



2.2. JUSTIFICACIÓN

Hernández, Fernández, Baptista (2014) en su texto Metodología de la Investigación señala respecto a la justificación de la investigación que: “Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse). La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización” (p. 40).

Teniendo en cuenta la perspectiva de la gerencia, frente a la oportuna entrega de la información, la dirección financiera requiere una intervención para mejorar sus procesos internos y lograr su efectividad, mediante el diseño del control interno, el cual se interrelaciona con los demás procesos de la compañía.

Es necesario implementar el sistema de control interno en la empresa Industrias Marín S.R.L., que permite corregir las deficiencias de incumplimiento en la información financiera de manera oportuna y confiable; al implementar acciones de mejora coherentes en la administración de la empresa.

Las pequeñas empresas y negocios en el desarrollo de sus actividades, requieren del acompañamiento y la asesoría en sus procesos contables, tributarios y legales, de esta manera lograr mejorar la productividad, y ampliar sus mercados.

Por esta razón es importante analizar las deficiencias en los controles actuales de la compañía y presentar la propuesta que contenga el diseño del sistema de control interno basado en COSO ERM, el cual contribuye al mejoramiento de sus procesos internos en el área financiera y en toda la organización.



2.2.1. Justificación Metodológica

La justificación metodológica enunciado por Escobar (2019) establece: “En investigación científica, la justificación metodológica del estudio se da cuando la investigación que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento valido y confiable” (p. 18).

El presente trabajo de investigación se fundamenta en los mecanismos e instrumentos que permitan garantizar el logro de los objetivos planteados por medio de herramientas metodológicas que permitan la recolección y ordenamiento de datos e información relevante, donde la propuesta será una alternativa de solución al problema planteado.

La investigación se realizara en base a la aplicación del método descriptivo y propositivo y técnicas de recolección de datos como ser entrevistas, encuestas y revisión documental, cuyo posterior análisis, permite llegar a conclusiones de relevancia.

2.2.2. Justificación Teórica

Escobar (2019 con relación a la justificación teórica afirma: “En investigación hay una justificación teórica cuando el propósito del estudio es generar reflexión y debate académico sobre el conocimiento existente, confrontar una teoría, contrastar resultados o hacer epistemología del conocimiento existente” (p. 17).

Se trata de proponer líneas de acción para incidir en el sistema de control interno COSO ERM 2017 orientados a subsanar las deficiencias en la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Industrias Marín S.R.L.

La finalidad de la investigación es el diseño del control interno con base en el marco teórico del modelo de control COSO ERM, que sirvió de referencia para la elaboración de la propuesta, que contribuye a la mejora de los procesos internos de la empresa Industrias Marín S.R.L.



2.2.3. Justificación Práctica

Respecto a la justificación práctica “Se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema, o por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (Escobar, 2019, p. 18).

El diseño del control interno en la dirección financiera, se hará a través de los manuales de procedimientos y del manual de funciones y responsabilidades, que son componentes del sistema de control interno, los cuales integran los procedimientos contables y administrativos, establecen las responsabilidades y contribuyen al mejoramiento de los procesos internos del área financiera y de la organización.

Así mismo, permiten el seguimiento y evaluación de lo que se hace, y si lo que se hace está bien hecho. Es decir, el estudio soluciona un problema tanto práctico de tipo social y económico. Las empresas son dinámicas, y así mismo, su transformación es continua, por esta razón los controles requieren de seguimiento y evaluación periódica para hacer los cambios necesarios y oportunos.

Por otra parte, el diseño del control interno, y la experiencia en la dirección financiera, tienen implicaciones prácticas y resuelve los problemas, esto genera nuevos estudios en las distintas áreas funcionales de la empresa Industrias Marín S.R.L. Si bien es cierto, la empresa es pequeña, debe diseñar los controles y los procedimientos, hacer evaluaciones periódicas a los controles y realizar los ajustes que considere necesarios.

2.2.4. Justificación Social

Fernández (2020), menciona a los autores Arias (2012) y Hernández, Fernández y Baptista (2014) y Salinas y Cárdenas (2009) señalando que: “coinciden en que toda investigación debe tener cierta relevancia social, logrando ser trascendente para la sociedad y denotando alcance o proyección social.”

El presente trabajo tiene el propósito de dar a conocer el COSO ERM 2017 Marco de



Gestión del Riesgo Empresarial, como una herramienta para elaborar una propuesta de un sistema de control interno en la empresa Industrias Marín S.R.L., y la misma repercute en el entorno social, para identificar, controlar y minimizar los riesgos a los cuales está expuesta una organización y consecuentemente cumplir con los objetivos de gestión.

2.3. DELIMITACIÓN

2.3.1. Delimitación Temática

Con relación a este tema Escobar (2019), indica respecto a la delimitación temática: “Es necesario delimitar el tema de investigación a partir de las líneas de investigación las ciencias, disciplinas o áreas de conocimientos que se investiguen” (p. 35).

La delimitación temática de la presente investigación es establecer la pertinencia de la elaboración de una propuesta de un sistema de Control Interno bajo el Modelo COSO ERM 2017 que incluya procedimientos técnicos para evaluar el control interno en el área financiera y contable para prevenir posible incumplimiento en la información oportuna para la toma de decisiones en la empresa Industrias Marín S.R.L.

2.3.2. Delimitación Temporal

Escobar (2019) señala que “Es necesario determinar cuál será el periodo, sea retrospectivo o prospectivo, dentro del cual se realizara el estudio del hecho, la situación, el fenómeno o población investigados” (p. 18).

Los datos considerados para la realización del trabajo de investigación son retrospectivos y serán enmarcados en el periodo comprendido desde el 01 de enero de 2021 al 31 de diciembre de 2021.



2.3.3. Delimitación Espacial

Respecto a la delimitación espacial Escobar (2019), señala: “Son aquellas demarcaciones del espacio geográfico dentro del cual tendrá lugar una investigación. Las investigaciones pueden limitarse a un institución, zona de una ciudad una región, un país, un continente, y otros” (p. 18).

El proyecto propuesto se encuentra en la zona urbana de la ciudad de El Alto del Departamento de La Paz, ubicado en la Calle Walter Ibáñez # 450 zona Rosas Pampa específicamente en dependencias u oficinas de la empresa Industrias Marín S.R.L.

2.4. OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS

2.4.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM (2017), que permita mejorar los procesos internos del área financiera de la empresa Industrias Marín S.R.L.

2.4.2. Objetivos específicos

- a) Realizar el diagnóstico de la situación actual de los procedimientos de control interno en la empresa Industrias Marín S.R.L., con respecto a la información oportuna y confiable del área financiera.
- b) Identificar las deficiencias de control interno relacionadas con los procesos internos del área financiera de la compañía.
- c) Desarrollar los Componentes y Principios del Marco del Gestión del Riesgo Empresarial integración con la Estrategia y el Rendimiento (COSO ERM 2017).
- d) Diseñar una propuesta de control interno, basado en COSO ERM (2017), que se ajuste a las necesidades de control en la empresa Industrias Marín S.R.L.



CAPITULO III

METODOLÓGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo al autor Escobar (2018), indica, “Los tipos de investigación pueden dividirse en dos tipos principales de campo o de laboratorio. Que a su vez puede clasificarse en los siguientes tipos principales: Exploratorio, Descriptivos, Correlacionales, Explicativos y Propositivos (p. 52).

Con relación al tipo de investigación se utilizara, el estudio descriptivo y propositivo porque se establece la situación actual de la investigación y a partir de los resultados obtenidos se plantea una propuesta.

3.1.1 Descriptivo

Hernández y Mendoza (2017) manifiestan “Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables” (p. 86).

El presente estudio será descriptivo con el cual se llegara a los resultados de investigación sobre la situación actual de la gestión financiera de la empresa Industrias Marín S.R.L., a partir estos análisis de los resultados conocer la posible respuesta sin la manipulación de variables, Asimismo, se describe y caracteriza la dinámica de cada una de las variables de estudio, sometiendo las mismas a un análisis evaluando diversos aspectos o componentes tales como la problemática existente en materia de control interno en el área financiera contable de la empresa.



3.1.2 Propositivo.

Escobar (2019) señala; “Las investigaciones de tipo propositivo tiene el propósito de concluir estudios con propuestas de investigación a partir de estudios previos. Este tipo de estudios que emplea el investigador hablará de dar solución a un determinado problema, en forma de lo que se puede hacer, a lo que se podría llegar” (p. 58).

La investigación propositiva se fundamenta en una necesidad de la empresa Industrias Marín S.R.L. de mejorar la gestión financiera contable, al respecto, con los resultados obtenidos mediante los cuestionarios dirigido a los funcionarios de la empresa, se realizó la propuesta de un Sistema de Control Interno bajo el Modelo COSO ERM 2017.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Respecto a lo precedente el autor Escobar (2017) describe los siguientes métodos de investigación cuantitativos: Método Deductivo, Método Inductivo, Método Inductivo-Deductivo, Método Hipotético-Deductivo, Método Analítico, Método Sintético (p. 68).

Teniendo en cuenta lo planteado por el autor, para el presente trabajo de investigación se adopta el siguiente método:

3.2.1. Analítico

Del Cid, Méndez y Sandoval (2007) establece: “Algo es objeto de análisis cuando vemos sus partes por separado. El método analítico consiste precisamente en descomponer un objeto en sus partes constitutivas. Desde el punto de vista financiero, por ejemplo, sus registros contables se descomponen en documentos o libros: inventario, diario, mayor, balances. Cada libro contendrá información diferente” (p. 19).

En la presente investigación se empleara el método analítico, pues nos permitirá analizar



los diversos elementos que componen nuestro objeto de estudio relacionado con el control interno del área financiera contable de la empresa Industrias Marín S.R.L.

3.3. TÉCNICAS

3.3.1 Encuesta

Arias (2012), establece: “Se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos. A través de las encuestas se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de las personas, esta técnica se aplicara a los trabajadores de la empresa Industrias Marín S.R.L.

3.4. INSTRUMENTOS

Los instrumentos que se utilizan en la investigación son los el cuestionario y la guía de entrevista.

3.4.1. Cuestionario de Encuesta

Baena (2017) indica que el Cuestionario: “Es el instrumento fundamental de las técnicas de interrogación, hay elementos que debemos considerar en la elaboración de las preguntas, tanto su clase como la manera de redactarlas y de colocarlas en el cuestionario” (p. 82).

Al constituirse en un conjunto de preguntas diseñadas y dirigidas a los trabajadores de la empresa Industrias Marín S.R.L., para generar los datos necesarios, el cuestionario



permitirá estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos y de esta manera generar la información necesaria los tipos de preguntas que se utilizará en la presente investigación serán preguntas cerradas dicotómicas porque respondieron con un Sí, Poco o Nada, permitiendo una total libertad en la respuesta que ellos vean conveniente para dicho proceso del cuestionario.

3.5. UNIDAD DE ANÁLISIS

Fuentes, Toscano, Malvaceda, Díaz Ballesteros y Díaz Pertuz (2020) señalan “La unidad de análisis representa a los sujetos o al objeto concreto en quienes será aplicado el estudio: pueden ser personas, organizaciones y/o naciones. El contexto representa el entorno, espacio o territorio donde se desarrolla el análisis o estudio de investigación” (p. 38).

Para el presente trabajo de investigación se determinó las unidades de observación que son las siguientes:

- La Empresa Industrias Marín S.R.L.
- Trabajadores de la entidad

3.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.6.1. Población

En una investigación no siempre tenemos una muestra, es decir, el tipo de selección de la muestra es no probabilística, no se pretende que los casos sean estadísticamente representativo de la población. Si el tipo de selección de la muestra es no probabilística, los elementos de la muestra no dependen de la probabilidad, sino de las características de la investigación y del planteamiento del estudio (Hernández, 2014, p. 171 y 191).

La población sobre la cual se recolectaran los datos, serán diez (10) personas, que



desarrollan diferentes procesos en el área financiera de la empresa. La población del presente estudio estará compuesta por los siguientes elementos.

Población	Nº
Gerente Administrativo Financiero	1
Asistente de Gerencia Financiera	1
Jefatura de contabilidad	1
Contador Matriz La Paz	1
Contador Auxiliar Sucursal Potosí	1
Administrador de Tesorería y cartera	1
Responsable de cobros y créditos	1
Supervisor de Tributos	1
Responsable de facturación ventas	1
Responsable de adquisiciones	1
Total	10

3.6.2. Muestra

De acuerdo con Hernández (2014), se debe delimitar con claridad la población estudiada y hacer explícito el proceso de selección de la muestra. (p. 170).

Teniendo en cuenta que la población es pequeña y no supera los 100 individuos, se toma como muestra la totalidad de la población.

3.7. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El cuestionario, es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa, para recolectar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo con Hernández (2014), la elección del tipo de preguntas, depende



del grado en que se puedan anticipar las posibles respuestas, es decir, si se quiere una respuesta más precisa o profundizar en alguna cuestión. (p. 11).

El alcance del cuestionario con base en la metodología COSO ERM (2017), evalúa el control en todos los procesos de la organización, utilizando los cinco componentes del control, lo que permitirá recopilar información detallada y suficiente, para conocer la situación actual de la empresa Industrias Marín S.R.L.

3.7.1. Instrumento de recolección de información.

El cuestionario se aplicará en un solo periodo, en el lugar de trabajo, lo que garantizará la recopilación de los datos, a una población de diez (10) trabajadores de diferentes categorías en la empresa Industrias Marín S.R.L.

Para la elaboración del cuestionario, se tomará en cuenta como variables, los cinco componentes del control, que abarca toda la estructura de la empresa como son: Gobierno y cultura, Establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y ajuste de los procesos, Información y comunicación, según COSO ERM (2017) - Marco de gestión de riesgos. La formulación de las preguntas, se realizará por temas de control, con preguntas cerradas, teniendo en cuenta los veinte (20) principios de los componentes del control, lo que permitirá recopilar información detallada buscando objetividad en las respuestas.



CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

4.1 El control interno

A mediados del siglo XX se utilizaba una serie de procedimientos que buscaban la confidencialidad de la información financiera y el cumplimiento de las políticas internas de una organización (Fonseca Luna, 2013, p. 141). El control interno ayuda a las empresas, para que la toma de decisiones sea confiable y mediante el monitoreo, se identifiquen debilidades y se corrijan en los planes de acción.

Cabe resaltar, que el control interno es responsabilidad de la alta dirección y de todas las personas que laboran en la organización; el control interno tiene la metodología y los mecanismos que permiten identificar al interior de las organizaciones las vulnerabilidades o riesgos.

Ahora bien, el control interno como sistema integrado no solo es eficiente para la toma de decisiones, (Lybrand & Coopers, p. 84) sino que agrega valor a la estrategia de la empresa, ya que involucra la “planificación, el diseño y la implantación de los sistemas estratégicos globales de la empresa”.

4.1.1. Definición de Control Interno

Según De Lara Bueno (2007) define el control interno como el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la dirección. (pág. 54).



El sistema de Control Interno brinda seguridad razonable. El término “razonable” admite que el Control Interno tiene limitaciones implícitas; esto puede entenderse en que jamás el directivo y sus trabajadores tener la idea de que, una vez creado el sistema, han eliminado las probabilidades de errores y fraudes en la organización y que todos sus objetivos serán alcanzados, ya que estarían obviando la posibilidad de que, así estén establecidos los procedimientos más eficientes, pueden existir errores por descuido, malas interpretaciones, desconocimiento o distracción del personal o en el peor de los casos que algunas personas decidan cometer un hecho delictivo. En este sentido, el diseño del sistema debe ir enfocado a los recursos humanos, las vías y métodos para su mejoramiento incesante (Reyes Galiano, 2005, pág. 4).

De las definiciones antes citadas, podemos deducir que el sistema de control interno es un conjunto de actividades, planes, requerimientos, métodos y políticas que brinda a la empresa la oportunidad de mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones enfocadas hacia el cumplimiento de metas, aumentar la confiabilidad en la información en cuanto a resultados, accediendo a una toma de decisiones acertada al contar con información honesta y oportuna disminuyendo el riesgo de error y fraude.

4.1.2. Objetivos del Control Interno

Según Estupiñán (2006), “el control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla de forma eficaz según las normas establecidas por la administración” (pág. 19).

En base al concepto de Control Interno podemos mencionar los objetivos básicos que son:

- Promover la eficiencia y eficacia en las operaciones y calidad en los servicios que brinde cada entidad.



- Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, uso indebido, despilfarro, acto ilegal o irregularidad.
- Cumplir las leyes, normas, reglamento y regulaciones establecidas por los entes de control.
- Elaborar información financiera oportuna y fiable.

El primer objetivo comprende la efectividad que se relaciona directamente con el cumplimiento de los objetivos y metas programadas, la eficiencia se refiere a la correspondencia presente entre los bienes y servicios producidos; y la economía alude a los términos y condiciones según las cuales se obtienen recursos físicos, financieros y humanos en calidad y cantidad adecuada y al menor costo posible (Melendez, 2016).

El segundo objetivo corresponde a las medidas que la administración toma, para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a los recursos o apropiaciones ilícitas que podrían resultar en pérdidas significativas para la entidad. (Melendez, 2016)

El tercer objetivo se refiere a que la alta dirección, mediante el dictado de políticas y procedimientos específicos, afirma que el uso de los recursos de la empresa sea consistente con las disposiciones establecidas en las leyes y reglamentos. (Melendez, 2016).

Y el último objetivo que se debe a la información veraz que permite la elaboración de operaciones o actividades (Melendez, 2016).

4.1.3. Clasificación del Control Interno

Los controles son una necesidad que se manifiesta a medida que las entidades crecen, es preciso por ello destacar dos tipos de sistema de control interno.



- 1) Administrativos
- 2) Contables o Financieros

En el control interno administrativo debe hallarse un plan organizacional con los procedimientos y métodos operacionales necesarios, para lo cual se establece responsabilidad a la gerencia con la finalidad de obtener mayor utilidad y mejorar el uso de los recursos de la organización. En este sentido, la entidad debe desarrollar estrategias y políticas que motiven la eficiencia de las actividades como: compras, distribución, publicidad, venta e investigación de mercado (Melendez, 2016).

En el control interno contable comprenden también el plan de organización encerrando métodos y procedimientos contables direccionados la salvaguardar los activos de la empresa y la confiabilidad de registros financieros/contables. La gerencia necesita tener conocimiento, proyectarse y anticiparse al futuro para toma de decisiones (Melendez, 2016).

4.1.4. Principios que Rigen el Control Interno

El control interno es una herramienta que presta una seguridad moderada en relación a los objetivos de la organización, y para ello se necesita entender cuáles son los principios que orientan el control interno; además conocer los roles y también los procesos que se encuentran relacionados a ello, ya que la sola practica acostumbrada en el área contable, financiera y de auditoria no es suficiente, es necesario enfocarse en los objetivos que se están buscando.

Se debe considerar que las actividades de las organizaciones, aunque sean análogas no posee un proceso modelo que deba ser cumplido al pie de la letra, no obstante, se han determinado algunos principios generales.

- a) Segregación de funciones



- b) Autocontrol
- c) Desde arriba hacia abajo
- d) Costo menor que beneficio
- e) Confiabilidad
- f) Eficiencia
- g) Documentación

El autor Mantilla (2013) analiza los diversos criterios y estructuras conceptuales de los siete principios del control interno.

- a) **Segregación de funciones:** la delegación de responsabilidades, es considerada fundamental, como mecanismo de protección, para que ninguna persona tenga el control sobre una transacción desde el inicio hasta el final.
- b) **Autocontrol:** El mejor control interno es que los procesos deben ser desempeñados por un personal competente y con apoyo de tecnología, también las auditorías internas deben ser independientes a la administración y las auditorías externas debe ser externo a toda la organización.
- c) **Desde arriba hacia abajo:** El control interno comienza desde los grandes niveles administrativos y termina en la parte operativa de la organización.
- d) **Costo menor que beneficio:** Es clave que el control interno no represente un costo mayor que los beneficio que provee ni las actividades que controlan, al contrario, su implementación debe crear valor para el cliente y los accionistas, ya que no sería admisible que se convierta en un gasto irre recuperable, y de ser así es mejor eliminarlo o rediseñarlo.
- e) **Confiabilidad:** La efectividad del diseño y la operación del sistema de control interno deben estar afines con la documentación que respalde cada acción en la



organización y monitoreo del control interno.

- f) **Eficiencia:** Los procesos, actividades y tareas que se establece en el control interno dependen directamente de los resultados que se obtenga mediante la resolución que genera el auditor.
- g) **Documentación:** Toda información que se relacione en el proceso del control interno debe estar debidamente documentada, misma que debe estar disponible para que sea analizada, valorada y que obtenga un dictamen del mismo.

4.1.5. Importancia del Control Interno

El control es ineludible en todos los procesos que realizan en una organización y más cuando desean lograr competitividad en sus negocios, una característica importante de las entidades pequeñas y medianas es la poca formalidad y carencia de un sistema de administración adecuado. La misma que permitirá cumplir con los objetivos, alimentar el sistema de información para la correcta toma de decisiones, y este en capacidad de facilitar las auditorias tanto de gestión como financieras para que sean efectivas. (Servin, 2010)

El control interno se perfecciona como una herramienta ideal para sus directivos ya que pueden realizar un seguimiento perpetuo de las fases de cada proceso, ubicar errores, mitigar riesgos, protegen y cuidan los activos y los intereses de la empresa, la no implantación de un control puede resultar una gestión poco técnica. (Servin, 2010)

En conclusión, las empresas se han podido dar cuenta que es de suma importancia contar con políticas, normas y procedimientos internos que favorezca el rendimiento de las actividades, proporcione seguridad, prevención y lo más importante la mejora continua en la áreas administrativas y operativas, cave recalcar que la información obtenida de este sistema de control genera confiabilidad a los proveedores, accionistas inclusive atrae



inversionistas que apuesten al crecimiento del mismo. (Servin, 2010)

4.2. Evolución del modelo COSO

En 1992, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicó el Marco Integrado de Control Interno (en adelante, marco original). Este marco original ha obtenido una gran aceptación y es ampliamente utilizado en todo el mundo. Asimismo, es reconocido como el marco líder para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad.

En primer lugar, el marco original (COSO I) está conformado por cinco componentes; éstos son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión.

Para el año 2004 la organización COSO mostró mayor relevancia debido a los acontecimientos sucedidos por Enron, WorldCom y otras empresas fraudulentas en los Estados Unidos, a partir de los años 2001 y 2002, se publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Marco integrado de Gestión de Riesgos) o conocido como COSO II o COSO-ERM, capaz de abordar los riesgos bajo una metodología integradora para lograr los objetivos y crear valor a la compañía, pero sobre todo introduciendo la importancia de una gestión de riesgos adecuada, haciendo que todos los niveles de la organización se involucren.

Para mayo del 2013, la organización COSO publicó la tercera versión de Internal Control — Integrated Framework (Marco de Control Interno Integrado) conocido como COSO 2013, en el presente modelo se mantuvo formado por los cinco componentes funcionales. La estructura organizacional de la entidad que está presentada por la tercera dimensión. El marco COSO 2013 establece un total de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente.



Por último, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), ha presentado oficialmente en septiembre de 2017 el Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño (Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance), basado en su predecesor y más conocido como COSO – ERM o Gestión de Riesgos Empresariales – Marco Integrado (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) emitido en el año 2004.

4.2.1. COSO ERM (2017), Marco integrado de gestión de riesgos

En palabras de Fonseca Luna, (2013), el COSO establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente basada en la evaluación de los riesgos y en la evolución de los controles internos de en las organizaciones (P. 47).

El modelo COSO, influye en las actividades internas como externas de la organización, para lograr los objetivos globales, los objetivos operacionales, de información financiera y de cumplimiento, por lo tanto es necesario tener en cuenta que:

- El control involucra a todas las personas de la organización.
- La responsabilidad depende de las funciones que realiza cada área
- Es un medio para gestionar los procesos de la administración. (Planeación, ejecución y supervisión (COSO, 1992)

Por otro lado, COSO permite hacer evaluación a una determinada área funcional, o a un solo componente de control; estas alternativas de evaluación son utilizadas por los auditores internos como externos. Es importante agregar, que al evaluar el sistema de control interno, se debe evaluar las tres categorías de objetivos mencionadas anteriormente (Dorta J., 2005, p. 205).



4.2.2. Estructura de COSO ERM (2017)

Comprende de cinco (5) componentes y veinte principios que abarcan todos los procesos de la organización, van desde el gobierno y la cultura, hasta las actividades del día a día; es así que la gestión del riesgo está involucrada en todos los componentes del control y se centra en el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 1. Estructura de los componentes y principios COSO ERM 2017

 Gobierno y Cultura	 Estrategia y objetivos	 Desempeño	 Revisión	 Información, comunicación y reporte
<ol style="list-style-type: none">1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos2. Establece estructuras operativas3. Define la cultura deseada4. Demuestra compromiso con los valores éticos5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes.	<ol style="list-style-type: none">6. Analiza el contexto empresarial7. Define el apetito al riesgo8. Evalúa estrategias alternativas9. Formula los objetivos empresariales	<ol style="list-style-type: none">10. Identifica riesgos11. Evalúa la severidad de los riesgos12. Prioriza los riesgos13. Implementas las respuestas al riesgo14. Desarrollar un portafolio de riesgos	<ol style="list-style-type: none">15. Evalúa los cambios sustanciales16. Revisa los riesgos y el desempeño17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales	<ol style="list-style-type: none">18. Aprovecha la información y la tecnología19. Comunica los riesgos de información20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Fuente: Deloitte Touche 2017 Definiciones claves en los componentes del control ERM (2017).

Gobierno y cultura.

Es la base de todos los demás componentes del control en una organización para que



todos sus procesos sean eficientes y efectivos.

El gobierno establece la medida de la cultura en las organizaciones, que influye en el éxito a largo plazo, reforzando su importancia y estableciendo responsabilidades de supervisión. La cultura comprende los valores éticos, o conductas deseadas y el entendimiento del riesgo en la organización.

Estrategia y establecimiento de objetivos

La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. La importancia del desarrollo de la estrategia, está en integrar el riesgo en el negocio, en los departamentos y en las funciones de cada uno, conformando un programa sostenible, con un gobierno sólido.

Desempeño

Los riesgos pueden afectar la estrategia y los objetivos de negocio. Los riesgos empresariales deben ser identificados y evaluados, priorizados por la severidad y la cantidad de riesgo que una organización está dispuesta a asumir.

Revisión y ajuste de los procesos

Para revisar el desempeño de una organización se puede considerar componentes de control de riesgos empresariales a lo largo del tiempo, a la luz de cambios sustanciales y entender que las revisiones se necesitan.

Información, comunicación y reporte

La gestión de riesgos empresariales, requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria de fuentes internas y externas, que fluyan en todas las direcciones y a través de toda la organización.



4.2.3. Desarrollo de los Componentes y Principios del COSO ERM 2017.

Los cinco componentes de la gestión de riesgos: Gobernanza y cultura, Estrategia y establecimiento de objetivos, Desempeño, Revisión y monitoreo e información, Comunicación y elaboración de informes, se aplican a la creación, preservación y obtención del valor en una organización independiente de su tamaño, tipo o ubicación. Los 20 principios fundamentales y sus componentes no se presentan aislados, cada uno pone de relieve la importancia de integrar la gestión del riesgo empresarial y el papel de la toma de decisiones.

Para cada principio, el marco esboza consideraciones a la plena integración de la cultura, prácticas y capacidades en la entidad. Estas consideraciones no son exhaustivos, pero si demuestran la gama de insumos en las decisiones y el ejercicio de juicio por parte del personal, la gestión y la junta.

En el siguiente punto se desarrolla los conceptos de los 5 componentes y los 20 principios del COSO ERM 2017.

4.2.3.1. Gobierno y Cultura

El gobierno de una entidad juega un papel importante en la gestión pública e influye de manera significativa en el riesgo empresarial, utiliza denominativos como “consejo de administración” y “consejo de vigilancia”. El consejo de administración está formado por miembros que tienen experiencia, calificados y de gran talento, que puede ofrecer un grado apropiado de la industria, los negocios y el aporte técnico en el desempeño de sus funciones de supervisión. Esta entrada incluye examinar las actividades de gestión cuando sea necesario, la presentación de puntos de vista alternativos, desafiando prejuicios organizativos, y actuando en la cara de mala conducta. Lo más importante, en el cumplimiento de su función de supervisión de riesgos, la gestión de la junta desafía sin entrar en el papel de la gestión.



Otra influencia crítica en la gestión del riesgo empresarial es la cultura. Si la entidad es una pequeña empresa familiar privada, un complejo, una agencia del gobierno grande, multinacional o una organización sin fines de lucro, su cultura refleja los valores de la entidad fundamentales: las creencias, las actitudes, los comportamientos deseados y la importancia de riesgo. La cultura apoya el logro de la misión y la visión de la entidad. Una entidad con una cultura que es consciente de los riesgos hace hincapié en la importancia de la gestión de riesgos y estimula el flujo transparente y oportuno de la información del riesgo. Lo hace, sin asignación de culpa, pero con una actitud de comprender, la rendición de cuentas, y la mejora continua.

4.2.3.1.1. Principio 1: El Consejo de Administración ejerce la supervisión de riesgos

El consejo de administración tiene la responsabilidad principal de la supervisión del riesgo en la entidad, y en muchos países tiene una responsabilidad fiduciaria a los interesados de la entidad, incluyendo la realización de una revisión de las prácticas de gestión de riesgos empresariales. Por lo general, toda la junta es responsable de la supervisión del riesgo, dejando las responsabilidades del día a día de la gestión del riesgo. Algunos consejos de administración completos conservan la propiedad, mientras que otros delegan responsabilidades a nivel de placa a un comité de la junta, como un comité de riesgos. Independientemente de la estructura, es común para desarrollar una declaración que define las responsabilidades respectivas de la dirección de la junta.

El consejo de administración está bien posicionado para ofrecer conocimientos y proporcionar la supervisión de la gestión de riesgos de la empresa a través de su capacidad colectiva, la experiencia y el conocimiento del negocio.

La supervisión del riesgo sólo es posible cuando la junta entiende la estrategia y la industria de la entidad, y se mantiene informado sobre las cuestiones pertinentes. A medida que cambia el contexto de negocios, también lo hace el riesgo para los objetivos de la estrategia y de negocios. En consecuencia, las condiciones requeridas para ser miembro de la Junta pueden cambiar con el tiempo. Cada junta debe determinar por sí



mismo, y revisar periódicamente, si tiene las habilidades apropiadas, experiencia y composición para proporcionar una supervisión eficaz. Por ejemplo, las entidades expuestas al riesgo cibernético pueden necesitar tener miembros de la junta que, o bien tienen experiencia en tecnología de la información o el acceso a los conocimientos necesarios a través de asesores independientes.

4.2.3.1.2. Principio 2: Establece estructuras de funcionamiento

Una estructura operativa describe cómo la entidad organiza y lleva a cabo sus operaciones del día a día. A través de la estructura de funcionamiento, el personal es responsable de desarrollar e implementar prácticas de gestión del riesgo y permanecer alineados con los valores fundamentales de la entidad. De esta manera, una estructura operativa contribuye a la gestión del riesgo a los objetivos de la estrategia y de negocios.

La estructura operativa está generalmente alineado con la estructura legal y la estructura de gestión. La estructura legal influye en la forma en que una entidad opera y la estructura de gestión establece las líneas de comunicación, roles y responsabilidades para la gestión continua y operación de la empresa.

Diferentes estructuras legales pueden ser más o menos adecuados en función del tamaño de la entidad y cualquier estructura de regulación, tributación, o los accionistas pertinentes. Una pequeña entidad es probable que opere como una sola entidad legal. Entidades grandes pueden constar de varias entidades jurídicas distintas, en las que las decisiones casos, pueden convertirse segregada si la información de riesgo no se agrega a través de las estructuras legales.

Bajo la estructura de gestión, la presentación de informes por lo general trasciende las estructuras legales de la entidad. Por ejemplo, una empresa que tiene tres divisiones legales separadas informa como una empresa consolidada.



4.2.3.1.3. Principio 3: Define la Cultura deseada

La cultura de una organización refleja sus valores, comportamientos y decisiones. Las decisiones son a su vez una función de la información disponible, el juicio, capacidades y experiencia. La cultura de una entidad influye en cómo la organización aplica este marco: cómo se identifica el riesgo, qué tipos de riesgo que acepta, y cómo se gestiona el riesgo.

Corresponde a la junta directiva y de gestión para definir la cultura deseada de la entidad en su conjunto y de los individuos que la integran. Los valores centrales impulsan los comportamientos esperados en la toma de decisiones del día a día con el fin de satisfacer las expectativas de los interesados. El establecimiento de una cultura abrazado por todo el personal donde las personas hacen lo correcto en el momento oportuno, es fundamental para la organización ser capaces de aprovechar las oportunidades y gestionar los riesgos para alcanzar los objetivos de la estrategia y de negocios.

Hay muchos factores para la entidad. Los factores internos incluyen, entre otras cosas, el nivel de juicio y la autonomía proporcionada al personal, cómo los empleados de la entidad interactúan entre sí y con sus directivos, las normas y reglas, la disposición física de los lugares de trabajo y el sistema de recompensa en su lugar. Los factores externos incluyen los requisitos reglamentarios y las expectativas de los clientes, inversores y otros elementos.

4.2.3.1.4. Principio 4: Demuestra compromiso con los valores básicos

La comprensión de los valores centrales de la entidad es fundamental para la gestión de riesgos empresariales. Los valores fundamentales se reflejan en las acciones y decisiones aplicadas en toda la entidad. Sin una comprensión fuerte y de apoyo y compromiso con esos valores comunicados desde la parte superior de la organización, los controles de los riesgos pueden ser socavados y las decisiones de riesgo de inspiración pueden ser incompatibles con esos valores. La manera en que los valores son comunicados a través de la organización se refiere a menudo como el “tono” de la organización.



Un tono constante establece un entendimiento común de los valores fundamentales, los impulsores del negocio, y el comportamiento deseado del personal y socios de negocios. La consistencia ayuda a tirar de la organización juntos en la búsqueda de la estrategia y los objetivos de negocio de la entidad. Pero no siempre es fácil mantener un tono constante. Por ejemplo, diferentes mercados pueden requerir diferentes enfoques para la motivación, la evaluación y el servicio al cliente. De vez en cuando, estos factores pueden ejercer presión sobre los diferentes niveles de la entidad, lo que resulta en un cambio en el tono. (En las entidades de mayor tamaño, esta visión de tono se refiere a veces como “tono en el medio.”) Sin embargo, el más el tono puede permanecer constante a través de la entidad,

Alineación de la cultura y el tono de la organización da confianza a las partes interesadas que la entidad se ha adherido a sus valores fundamentales y la consecución de su misión y visión. Por ejemplo, en una entidad donde “la seguridad primero” es un valor fundamental, la gestión demuestra su compromiso fomentando activamente todo el mundo en todos los niveles para identificar y escalar las prácticas de seguridad, independientemente de su papel en la organización. Actores externos, como los inspectores de seguridad que observan el contenido y el tono de los materiales de formación, comunicación interna, y la presentación de informes en consecuencia, tendrán la confianza de que la organización está adoptando sus valores de la cultura y el núcleo.

4.2.3.1.5. Principio 5: Atrae, desarrolla y retiene individuos capaces

La administración, la supervisión de la junta, define el capital humano necesario para llevar a cabo objetivos de la estrategia y de negocios. La comprensión de las competencias necesarias ayuda a establecer cómo deben llevarse a cabo diversos procesos de negocio y qué habilidades se deben aplicar. Esto comienza con el consejo de administración en relación con el director ejecutivo y el oficial ejecutivo en jefe en relación con la gestión y el personal de cada una de las divisiones, unidades operativas, y las funciones de la



entidad. Es decir, el consejo administración evalúa la competencia del director general y, a su vez, la administración evalúa la competencia a través de la entidad y aborda las deficiencias o excesos como sea necesario.

La función de recursos humanos ayuda a promover la competencia por ayudar a la administración en el desarrollo de las descripciones de puestos y las funciones y responsabilidades, lo que facilita la formación y evaluación de desempeño individual para la gestión de riesgos. La administración considera los siguientes factores en el desarrollo de los requisitos de competencia:

- El conocimiento, las habilidades y experiencia en la gestión de riesgos empresariales.
- Naturaleza y grado de juicio y las limitaciones de autoridad que se aplicarán a una posición específica.
- Los costos y beneficios de diferentes niveles de habilidad y experiencia.

4.2.3.2. Estrategia y Establecimiento de Objetivos

Cada entidad tiene una estrategia para llevar su misión y visión a buen término, y para impulsar el valor. Puede ser un reto para evaluar si la estrategia se alinearán con la misión, visión y valores de la empresa, pero es un reto que debe ser asumido.

La integración de la gestión del riesgo empresarial con la estrategia de fijación, una idea de organización gana en el perfil de riesgo asociado con la estrategia y los objetivos de negocio. Si lo hace, guía a la organización y ayuda a afinar la estrategia y las tareas necesarias para llevarla a cabo.

4.2.3.2.1. Principio 6: Analiza el Contexto Empresarial

Una organización considera contexto empresarial en el desarrollo de la estrategia para apoyar sus valores misión, visión y valores. “contexto de negocios” se refiere a las tendencias, relaciones y otros factores que influyen en la estrategia y los objetivos de



negocio actuales y futuras de una organización. Contexto de negocios puede ser:

- Dinámica, donde los nuevos riesgos pueden surgir en cualquier momento interrumpir el prestigio de una empresa.
- Compleja, con muchas interconexiones e interdependencias (por ejemplo, una entidad tiene muchas unidades operativas en todo el mundo, cada uno con sus propios regímenes únicos políticos, las políticas de regulación y leyes fiscales).
- Impredecible, donde el cambio ocurre de forma rápida y en de manera imprevista (por ejemplo, las fluctuaciones monetarias y las fuerzas políticas).

El medio ambiente externo: el ambiente externo es parte del contexto empresarial. Es cualquier cosa, incluyendo grupos de interés externos, fuera de la entidad que puede influir en la capacidad de la entidad para lograr sus objetivos de la estrategia y de negocios.

Un ejemplo de un actor externo es un organismo regulador que otorga una entidad una licencia para operar, pero también tiene la autoridad para multar a la entidad o forzarlo a cerrar temporalmente o permanentemente. Otro ejemplo es un inversor que ofrece la entidad con la capital, pero que puede decidir tomar que la inversión en otros lugares si no está de acuerdo con la dirección estratégica de la entidad o de su nivel de rendimiento. Una organización que identifica su entorno externo y las partes interesadas y la extensión de su influencia en el negocio puede estar en una mejor posición para anticipar y adaptarse al cambio.

El ambiente interno: en una entidad el ambiente interno es cualquier cosa dentro de la entidad que puede afectar a su capacidad para lograr su estrategia y los objetivos de negocio. Partes interesadas internas son las personas que trabajan dentro de la entidad, que influyen directamente en la organización (directores de la junta, la administración y otro personal). Como entidades varían mucho en tamaño y estructura, las partes interesadas internas pueden afectar a la organización de forma diferente en su conjunto que en el plano de división, unidad de operación o función.



4.2.3.2.2. Principio 7: Define el apetito al riesgo

Las decisiones tomadas en la selección de la estrategia y el desarrollo de apetito al riesgo no son lineales, con una decisión siempre precede a la otra. Tampoco existe un apetito por el riesgo universal que se aplica a todas las entidades.

Muchas organizaciones desarrollan la estrategia y el apetito de riesgo en paralelo, cada uno a lo largo de refinar la estrategia de fijación. Algunas juntas proporcionarán información y pueden desafiar la gestión en su elección del apetito por el riesgo, mientras que se espera que los demás estén de acuerdo con la gestión y aprobar el conjunto de apetito por el riesgo. Independientemente de cómo se toman las decisiones, la organización tendría una comprensión preliminar de su apetito por el riesgo en base a la misión y visión establecida y las estrategias anteriores. Estos son insumos importantes en cualquier apetito de riesgo, que se refina cada vez que una organización revisa las estrategias alternativas y selecciona una estrategia deseada.

Algunas entidades consideran que el apetito de riesgo en términos cualitativos, mientras que otros prefieren utilizar términos cuantitativos, a menudo centrándose en equilibrar el crecimiento, la rentabilidad y el riesgo. Cualquiera que sea el enfoque para describir el apetito de riesgo, que debe reflejar la cultura de la entidad. Por otra parte, si la organización quiere cambiar algún aspecto de la cultura, la definición de un fuerte apetito de riesgo puede ayudar a crear y reforzar esa cultura deseada.

El mejor enfoque para una entidad es uno que se alinea con el análisis utilizado para evaluar el riesgo en general, ya sea cualitativa o cuantitativa. El desarrollo de las declaraciones del apetito de riesgo es un ejercicio de búsqueda del equilibrio óptimo entre riesgos y oportunidades.

4.2.3.2.3. Principio 8: Evalúa estrategias alternativas

Una organización debe evaluar estrategias alternativas como parte de una estrategia y de



evaluar el riesgo y las oportunidades de cada opción, estrategias y alternativas se evalúan en el contexto de los recursos y capacidades para crear, preservar y realizar el valor de la organización. Una parte de la gestión del riesgo empresarial incluye la evaluación de las estrategias desde dos perspectivas diferentes: (1) la posibilidad de que la estrategia no se alinea con la misión, visión y valores fundamentales de la entidad, y (2) las implicaciones de la estrategia elegida.

La estrategia debe apoyar la misión y visión y alinearse con los valores centrales de la entidad y el apetito de riesgo. Si no es así, la entidad no puede cumplir su misión y visión. Además, una estrategia desalineada aumenta el riesgo a las partes interesadas ya que el valor de la organización y su reputación puede verse afectada. Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que está considerando una estrategia de limitar las áreas en las que sus productos y servicios están disponibles con el fin de mejorar su desempeño financiero. Sin embargo, esta estrategia está en contradicción con su misión de ser un proveedor de servicios críticos y un ciudadano corporativo líder en la comunidad local. Mientras que la mejora anticipada en los resultados financieros se pretende hacer un llamamiento a los accionistas e inversores, puede ser socavado por un efecto adverso a su reputación con los grupos comunitarios y los reguladores que insisten en que los servicios se mantendrán.

Al evaluar las estrategias alternativas, la organización busca identificar y entender los riesgos potenciales y oportunidades de cada estrategia que se consideran. Los riesgos identificados colectivamente forman un perfil de riesgo para cada opción; es decir, diferentes estrategias producen diferentes perfiles de riesgo. Gerencia y la junta utilizan estos perfiles de riesgo al decidir sobre la mejor estrategia a adoptar, teniendo en cuenta el apetito de riesgo de la entidad. En algunos casos, esta evaluación puede ser necesario considerar múltiples estrategias para entender la dependencia de potencial de una estrategia en otro.

4.2.3.2.4. Principio 9: Formula objetivos de negocios

La organización desarrolla los objetivos de negocio que son específicos, medibles u



observables, alcanzable y relevante. Los objetivos de negocio proporcionan el enlace a las prácticas dentro de la entidad para apoyar el logro de la estrategia. Por ejemplo, los objetivos de negocio podrán referirse a:

- Rendimiento financiero: Mantener las operaciones rentables para todas las empresas.
- Aspiraciones de los usuarios: Establecer centros de atención al cliente en lugares convenientes para los clientes de acceso.
- La excelencia operativa: Negociar contratos laborales competitivos para atraer y retener empleados.
- Obligaciones de cumplimiento: Cumplir con las leyes de salud y seguridad aplicables en todos los sitios de trabajo.
- Ganancias de eficiencia: Operar en un entorno de alta eficiencia energética.
- Liderazgo de la innovación: Liderazgo de la información en el mercado con el lanzamiento de nuevos productos con frecuencia.

Los objetivos de negocio pueden conectar en cascada a lo largo de la entidad (divisiones, unidades operativas, funciones) ni se aplicarán de forma selectiva. Objetivos en cascada se vuelven más detallados ya que se aplican progresivamente desde la parte superior de la entidad hacia abajo. Por ejemplo, los objetivos de rendimiento financiero se conectan en cascada de los objetivos divisionales a equipos de operación. Por otra parte, muchos objetivos de negocio serán específicos para una dimensión operativa, geografía, producto o servicio.

4.2.3.3. Desempeño

Crear, preservar, al darse cuenta, y minimizando la erosión del valor de una entidad está habilitado aún más por la identificación, evaluación y respuesta a los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios de la entidad. Los riesgos que se originan en un nivel transaccional pueden llegar a ser tan perjudicial como las identificadas a nivel de la entidad. Los riesgos con mayor impacto de una unidad operativa o de la entidad en su conjunto.



Pueden ser altamente correlacionados con factores dentro del contexto de negocios o con otros riesgos. Además, las respuestas al riesgo pueden requerir importantes inversiones en infraestructuras o pueden ser aceptados como parte de hacer negocios. Dado que el riesgo emana de una variedad de fuentes, se requiere una serie de respuestas de toda la entidad y en todos los niveles.

4.2.3.3.1. Principio 10: Identifica el Riesgo

La organización identifica nuevas, emergentes y el cambio de los riesgos para el logro de los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad. Lleva a cabo las actividades de identificación de riesgos para establecer primero un inventario de riesgos, y luego confirmar los riesgos existentes como siendo pertinentes y aplicables. A medida que las prácticas de gestión de riesgo empresarial se integran progresivamente, el conocimiento y la conciencia de los riesgos se mantienen actualizados a través de las operaciones normales del día a día. Algunas entidades van a complementar las actividades de vez en cuando con el fin de confirmar la integridad del inventario de riesgos.

¿Con qué frecuencia lo hace una organización?, esto dependerá de la rapidez con que cambian los riesgos y surgen nuevos riesgos. Cuando los riesgos son propensos a tomar meses o años en materializarse, la frecuencia a la que se produce la identificación de riesgos será menor que cuando los riesgos son menos predecibles o se producirán a una velocidad mayor.

Nuevas, emergentes y cambiantes riesgos incluyen aquellos que:

- Surgen de un cambio en los objetivos de negocio (por ejemplo, la entidad adopta una nueva estrategia de apoyo de los objetivos de negocio o modifica un objetivo de negocio existente).
- Surgen de un cambio en el contexto empresarial (por ejemplo, cambios en las preferencias de los consumidores de productos ecológicos u orgánicos que tienen efectos potencialmente adversos sobre las ventas de productos de la compañía).



- Pertener a un cambio en el contexto de los negocios que pueden no haber aplicado a la entidad previamente (por ejemplo, un cambio en la normativa que da lugar a nuevas obligaciones a la entidad).
- Eran desconocidas (por ejemplo, el descubrimiento de una susceptibilidad a la corrosión en las materias primas utilizadas en las operaciones de fabricación de la compañía).
- Fueron previamente identificados, pero desde entonces se han alterado debido a un cambio en el contexto empresarial, el apetito de riesgo, o supuestos de apoyo (por ejemplo, un incremento positivo en las previsiones de ventas esperado que afectan a la capacidad de producción).
- Surgen nuevos riesgos cuando cambia el contexto empresarial, y que pueden alterar el perfil de riesgo de la entidad en el futuro. Tenga en cuenta que los riesgos emergentes no se pueden entender lo suficientemente bien como para identificar y evaluar con precisión inicialmente, y pueden justificar la identificación con más frecuencia. Además, las organizaciones deben comunicar información sobre la evolución de los riesgos emergentes.

4.2.3.3.2. Principio 11: Evalúa la gravedad del riesgo

Los riesgos identificados e incluidos en el inventario de riesgos de una entidad son evaluados con el fin de comprender la gravedad de cada uno para el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios de una entidad. Las evaluaciones de riesgo informan sobre la selección de respuestas a los riesgos. Dada la gravedad de los riesgos identificados, la administración decide sobre los recursos y capacidades para desplegar el fin de que el riesgo permanece en el apetito de riesgo de la entidad.

Evaluar la gravedad del riesgo en la entidad: la gravedad de un riesgo es evaluado en múltiples niveles (en todas las divisiones, funciones y unidades operativas) en línea con



los objetivos comerciales que pueda producir impacto. Puede ser que los riesgos evaluados puedan ser tan importante a nivel de unidad de funcionamiento, por ejemplo, pueden ser menos importante en un nivel de división o entidad.

En los niveles más altos de la entidad, los riesgos son propensos a tener un mayor impacto en la reputación, la marca, y la honradez. Utilizando la terminología de riesgos estandarizados y categorías ayuda en la evaluación de riesgos en todos los niveles de la organización. Riesgos comunes a través de las unidades de negocio, divisiones y funciones también se pueden agrupar. Por ejemplo, el riesgo de interrupciones de tecnología identificadas por múltiples divisiones puede agruparse y evaluarse colectivamente. Del mismo modo, los riesgos medidos a niveles crecientes dentro de una entidad también se pueden agrupar. Cuando se agrupan los riesgos comunes, la clasificación de la gravedad puede cambiar. Los riesgos que son de baja severidad individual pueden ser más o menos grave cuando se consideran en conjunto en todas las unidades de negocio o divisiones.

A fin de que las prácticas de evaluación de riesgos sean completa, una evaluación de arriba hacia abajo considera los riesgos identificados y evaluados en los niveles inferiores.

4.2.3.3.3. Principio 12: Prioriza los riesgos

Las organizaciones priorizan los riesgos con el fin de informar para la toma de decisiones sobre las respuestas al riesgo y optimizar la asignación de recursos. Teniendo en cuenta los recursos disponibles para una entidad, la gerencia debe evaluar las compensaciones entre la asignación de recursos para mitigar un riesgo en comparación con otra. La priorización de los riesgos, dada su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente, y el apetito de riesgo de la entidad de gestión ayuda en la toma de decisiones.

Las prioridades se determinan aplicando lo acordado Ejemplos de estos criterios incluyen:



- Adaptabilidad: La capacidad de una entidad para adaptarse y responder a los riesgos (por ejemplo, en respuesta a los cambios demográficos, como la edad de la población y el impacto en los objetivos de negocio relacionados con la innovación del producto).
- Complejidad: El alcance y la naturaleza de un riesgo para el éxito de la entidad. La interdependencia de los riesgos normalmente aumentará su complejidad (por ejemplo, los riesgos de obsolescencia de los productos y las ventas bajas a objetivo de ser líder en el mercado de una empresa en la tecnología y la satisfacción del cliente).
- Velocidad: La velocidad puede mover la entidad lejos de la variación aceptable en el rendimiento, (por ejemplo, el riesgo de interrupciones debido a las huelgas por parte de agentes de puerto y de las aduanas que afectan al objetivo que se refiere a la gestión eficiente de la cadena de suministro).
- Persistencia: El tiempo que un impacto del riesgo de una entidad dura (por ejemplo, la persistencia de la cobertura mediática adversa y el impacto en los objetivos de ventas tras la identificación de posibles fallas de los frenos en automóviles).
- Recuperación: La capacidad de una entidad para volver a la tolerancia (por ejemplo, sin dejar de funcionar después de una inundación severa u otros desastres naturales). Recuperación excluye el tiempo necesario para volver a la tolerancia, que se considera parte de la persistencia, no recuperación.

Priorización tiene en cuenta la gravedad del riesgo en comparación con el apetito de riesgo. Mayor se dará prioridad a aquellos riesgos que puedan acercarse o superar el apetito de riesgo.

4.2.3.3.4. Principio 13: Implementa respuesta a los riesgos

Para todos los riesgos identificados, la administración selecciona y despliega una respuesta al riesgo. La administración considera la gravedad y la priorización del riesgo, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocio asociados. Por último, la



respuesta a los riesgos también da cuenta de los objetivos de rendimiento de la organización. Las respuestas al riesgo caen dentro de las siguientes categorías:

- **Aceptar:** No se toman medidas para cambiar la gravedad del riesgo. Esta respuesta es apropiada cuando el riesgo para los objetivos de la estrategia de negocio y ya está dentro de la propensión al riesgo. Riesgo de que se encuentra fuera de tolerancia al riesgo de la entidad y que la dirección trata de aceptar lo general requerirá aprobación de la junta o de otros órganos de supervisión.
- **Evitar:** Se toman medidas para eliminar el riesgo, lo que puede significar dejar una línea de productos, la disminución de expandirse a un nuevo mercado geográfico, o la venta de una división. La elección de evitación sugiere que la organización no fue capaz de identificar una respuesta que reducir el riesgo a un nivel aceptable de severidad.
- **Perseguir:** Se toman medidas que acepte un mayor riesgo para lograr un mejor rendimiento. Esto puede implicar la adopción de estrategias de crecimiento más agresivas, las operaciones de expansión, o el desarrollo de nuevos productos y servicios. Al elegir a seguir riesgos, la gestión comprende la naturaleza y el alcance de los cambios necesarios para lograr el desempeño deseado mientras no se exceda de los límites de tolerancia aceptable.
- **Reducir:** Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo. Esto implica cualquiera de las decisiones diarias de las empresas innumerables que reduce el riesgo de una cantidad de gravedad alineado con el objetivo de perfil de riesgo residual y el apetito de riesgo.
- **Compartir:** Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo mediante la transferencia o intercambio de una parte del riesgo de otro modo. Las técnicas más comunes incluyen la externalización de los proveedores de servicios especializados, la compra de productos de seguros, y la participación en operaciones de cobertura. Al igual que con la respuesta, reducir, compartiendo el riesgo disminuye el riesgo residual en alineación con el apetito de riesgo.



Estas categorías de respuestas a los riesgos requieren que el riesgo de ser gestionado en el contexto empresarial, los objetivos del negocio, los objetivos de rendimiento y tolerancia al riesgo de la organización.

4.2.3.3.5. Principio 14: Desarrolla una visión a nivel de cartera

La gestión de riesgos de la empresa permite a la organización a tener en cuenta posibles implicaciones para el perfil de riesgo de una en toda la entidad, o de la cartera, la perspectiva.

La administración considera primer riesgo en lo que respecta a cada división, unidad de operación o función. Cada gerente desarrolla una evaluación de riesgos compuesta que refleja el perfil de riesgo residual de la unidad con respecto a sus objetivos de negocio y la tolerancia.

Una vista de cartera permite a la administración y la junta de considerar el tipo, la gravedad y las interdependencias de los riesgos y cómo pueden afectar al rendimiento. Usando la vista de la cartera, la organización identifica los riesgos que son severos a nivel de entidad. Estos pueden incluir los riesgos que surgen en el nivel de la entidad así como los riesgos, de tipo de procesamiento de transacciones que podrían interrumpir la entidad como un todo.

La administración está bien posicionada para determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad se alinea con el apetito de riesgo general. El mismo riesgo a través de diferentes unidades puede ser aceptable para las unidades operativas, pero tomados juntos pueden dar una imagen diferente.

En conjunto, el riesgo puede exceder el nivel de riesgo de la entidad en su conjunto, en cuyo caso se necesitan respuestas a los riesgos adicionales o diferentes. Por el contrario, un riesgo que no puede ser aceptable en una sola unidad, pero sea bien dentro del rango



en otro. Por ejemplo, algunas unidades operativas tienen mayor riesgo que otros, sin embargo, el riesgo general se mantiene dentro del apetito de riesgo de la entidad. Y en los casos en que la vista de cartera muestra que los riesgos son significativamente menores que el apetito del riesgo de la entidad.

4.2.3.4. Evaluación y Revisión

Las prácticas y capacidades de la estrategia o los objetivos del negocio y de la empresa de gestión de riesgos de una entidad pueden cambiar con el tiempo que la entidad se adapta a los cambios de contexto empresarial. Además, el contexto empresarial en el que opera la entidad también puede cambiar, lo que resulta en las prácticas actuales ya no se aplica lo suficiente para apoyar el logro de los objetivos o actualizar los objetivos de negocio. Según sea necesario, la organización revisa sus prácticas o suplementos de las capacidades de las Tecnologías de Información (TI).

4.2.3.4.1. Principio 15: Evalúa los Cambios Significativos

Generalmente, las organizaciones anticipan muchos cambios dentro del establecimiento de los objetivos y rendimiento de la estrategia y de negocios, pero necesitan también ser consciente de la posibilidad de cambios más grandes, sustanciales que puedan ocurrir y que tienen un efecto más pronunciado. Cambio sustancial puede dar lugar a riesgos nuevos o modificados, y afectar supuestas estrategias de apuntalamiento. Prácticas para la identificación de tales cambios deben incorporarse a las actividades comerciales y realizan continuamente. Muchas de las prácticas de gestión pueden identificar cambios sustanciales en el curso normal de funcionamiento de la empresa. Por ejemplo, la revisión del plan para la integración de una empresa conjunta recién adquirida puede identificar la necesidad de futuras mejoras de tecnología de la información.

Los cambios sustanciales como la adquisición de una entidad o la implementación de un nuevo sistema podrían potencialmente cambiar la vista de cartera de la entidad del riesgo o afectar cómo funciona la gestión de riesgos empresariales. En el caso de una



adquisición, la integración de las operaciones de la empresa adquirida podría afectar a la cultura y el riesgo de propiedad existente. La implementación de un nuevo sistema podría presentar nuevas exposiciones relacionadas con la seguridad de la información, lo que podría influir en cómo los datos son capturados y gestionados.

Las organizaciones consideran cómo el cambio puede afectar a la gestión de riesgos de la empresa y el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios. Esto requiere la identificación de los cambios ambientales internos y externos relacionados con el contexto empresarial, así como cambios en la cultura.

4.2.3.4.2. Principio 16: Revisa el riesgo y el desempeño

Gran parte de la atención a la gestión del riesgo empresarial está en la gestión del riesgo, ya sea reduciendo el tipo y la cantidad de riesgo a niveles aceptables o frunciendo apropiadamente nuevas oportunidades a medida que surgen. Con el tiempo, una entidad no podrá llevar a cabo sus prácticas tan eficientemente como se pretende, causando con ello el riesgo de manifestar y afectar al rendimiento. De vez en cuando, la organización podría considerar sus capacidades y prácticas de gestión de riesgo empresarial. Las observaciones pueden referirse a suposiciones incorrectas, las prácticas implementadas, las capacidades de la entidad, o factores culturales. A veces, sin embargo, el rendimiento se ve afectado debido a la naturaleza inherente de riesgo, que una organización no puede predecir con total exactitud. Al revisar el desempeño, las organizaciones buscan respuestas a las preguntas tales como:

La organización identifica las variaciones que se han producido y considera lo que puede haber contribuido a ellos. Esto puede implicar el uso de medidas relativas a los objetivos u otros indicadores clave. Por ejemplo, considere una entidad que se ha comprometido a la apertura de cinco nuevas oficinas cada año para apoyar su estrategia de crecimiento a más largo plazo para construir una presencia en todo el país. La organización ha determinado que podría continuar para lograr su estrategia con la apertura de tres oficinas,



y sería tomar más riesgos de lo deseado si se abrió siete o más oficinas. Por lo tanto, la organización controla el rendimiento y determina si la entidad ha abierto el número esperado de oficinas, y cómo esas nuevas oficinas se están realizando.

4.2.3.4.3. Principio 17: Persigue la mejora de la gestión del riesgo empresarial

Incluso aquellas entidades con la gestión del riesgo empresarial adecuada pueden llegar a ser más eficiente. Mediante la integración de las evaluaciones continuas en las prácticas empresariales, las organizaciones pueden identificar sistemáticamente las posibles mejoras en sus prácticas de gestión de riesgos empresariales. Las evaluaciones separadas también pueden ser provechosas y buscando una mejor gestión del riesgo empresarial debe ocurrir a lo largo de la entidad.

La administración persigue la mejora continua en toda la entidad (funciones, unidades operativas, divisiones) para mejorar la eficiencia y la utilidad de gestión de riesgos de la empresa a todos los niveles. Oportunidades para revisar y mejorar la eficiencia y la utilidad pueden ocurrir en cualquiera de las siguientes áreas:

- Nueva tecnología: La nueva tecnología puede ofrecer una oportunidad para mejorar la eficiencia. Por ejemplo, una entidad que utiliza los datos de la satisfacción del cliente le resulta voluminosa para procesar. Para mejorar la eficiencia se implementa una nueva tecnología de minería de datos que identifica los puntos de datos clave con rapidez y precisión.
- Deficiencias históricas: Revisando el rendimiento puede identificar deficiencias históricas o las causas de los fracasos del pasado, y esa información puede ser utilizada para mejorar la gestión del riesgo empresarial. Por ejemplo, en la gestión de una entidad observa que se han producido infracciones comprobadas con el tiempo en relación con la evaluación de riesgos. Aunque la dirección compensa estos, la organización decide mejorar sus prácticas de evaluación de riesgos para reducir el número de defectos y mejorar la gestión de riesgos empresariales.
- Cambio organizacional: Mediante la aplicación de la mejora continua, una



organización puede identificar la necesidad de cambios en la organización, tales como un cambio en la estructura de gobierno. Por ejemplo, una función de gestión de riesgos de la empresa informa al director financiero, pero cuando la entidad vuelve a desarrollar su estrategia de grupo, decide volver a alinear la responsabilidad de la gestión del riesgo empresarial a ese grupo reorganizado.

- **Apetito por el riesgo:** Rendimiento de la revisión proporciona claridad sobre los factores que afectan el apetito de riesgo de la entidad. También da a la gestión de la oportunidad de refinar su apetito de riesgo. Por ejemplo, la administración puede supervisar el rendimiento de un nuevo producto más de un año y evaluar la volatilidad del mercado. Si la administración determina que el mercado está funcionando bien y es menos volátil que se pensaba originalmente, la organización puede responder mediante el aumento de su apetito de riesgo para futuras iniciativas similares.
- **Las categorías de riesgo:** Una organización que persigue continuamente la mejora puede identificar patrones que los cambios en el negocio, que pueden conducir a la entidad a revisar sus categorías de riesgo. Por ejemplo, las categorías de riesgo de una entidad no incluyen el riesgo cibernético, pero ahora que la entidad ha decidido ofrecer varios productos y servicios en línea, que está revisando las categorías para incluir el riesgo cibernético por lo que puede mapear con precisión su estrategia.
- **Comunicaciones:** El rendimiento puede identificar la revisión de los procesos de comunicación obsoletos o mal funcionamiento. Por ejemplo, en la revisión del desempeño de una organización descubre que los correos electrónicos no se están comunicando con éxito sus iniciativas. En respuesta, la organización decide destacar iniciativas a través de una página web y de alimentación en mensajes instantáneos a apelar a su fuerza de trabajo cambiante.
- **La comparación por pares:** La revisión de pares de la industria puede ayudar a una organización a determinar si está funcionando fuera de los límites de rendimiento de la industria. Por ejemplo, un proveedor mundial de entrega de paquetes



descubierta durante una revisión por pares que sus operaciones en Asia estaban realizando significativamente por debajo de su principal competidor. En consecuencia, se tiene la intención de revisar y, si es necesario, revisar su estrategia para aumentar su competitividad y, por lo tanto, su rendimiento en Asia.

- Tasa de cambio: La administración considera la tasa que el contexto empresarial evoluciona o cambia. Por ejemplo, una entidad en una industria donde la tecnología está cambiando rápidamente o donde el cambio organizacional que ocurre a menudo puede tener oportunidades más frecuentes para mejorar la eficiencia y la utilidad de gestión de riesgos de la empresa, sino una entidad que opera en una industria con una menor tasa de cambio en la tecnología es probable que tenga menos oportunidades.

4.2.3.5. Información, Comunicación y Reporte

Los avances en la tecnología y los negocios han dado como resultado un crecimiento en el volumen de la información y la atención en los datos. Las organizaciones de hoy son desafiadas por la enorme cantidad de datos y la velocidad a la que todo debe ser procesado, organizada, y se almacena. Con tantos datos disponibles, las organizaciones pueden sentirse abrumados por “sobrecarga de información”. En este entorno, es importante que las organizaciones proporcionen la información correcta, en la forma correcta, en el nivel adecuado de detalle, a las personas adecuadas, en el tiempo justo.

Las organizaciones a transformar los datos en información sobre los actores, productos, mercados y acciones de la competencia. A través de sus canales de comunicación, que pueden proporcionar información oportuna, relevante para el cumplimiento del objetivo. Las organizaciones también pueden estructurar los datos y la información en categorías consistentes. De esta manera, se pueden identificar los riesgos que podrían afectar a los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad.

4.2.3.5.1. Principio 18: Aprovecha la información y la tecnología

Las organizaciones aprovechan la información relevante cuando se aplican prácticas de



gestión de riesgos de la empresa. “La información relevante” es simplemente información que ayuda a las organizaciones a ser más ágiles en la toma de decisiones, dándoles una ventaja competitiva.

Las organizaciones utilizan la información para anticipar situaciones que pueden interponerse en el camino de lograr objetivos de la estrategia y de negocios. Información sobre el riesgo es más que un repositorio de datos de riesgo históricos. Que necesita para apoyar la comprensión y el desarrollo de un perfil de riesgo actual y evolución completa. Las organizaciones consideran que la información que está disponible para la gestión, lo que los sistemas de información y tecnología están en uso para capturar esa información (que puede ser más de lo necesario), y cuáles son los costos de obtener esa información. La gestión y otro personal pueden identificar cómo la información es compatible con las prácticas de gestión de riesgos de la empresa, que pueden incluir cualquiera de los siguientes:

- Para la gobernabilidad y las prácticas relacionadas con la cultura, la organización puede necesitar información sobre las normas de conducta y el rendimiento individual en relación con esos estándares. Por ejemplo, las empresas de servicios profesionales tienen normas específicas de conducta para ayudar a mantener las relaciones con los clientes independientes. La formación del personal refuerza esas normas, y la gestión recopila información mediante pruebas de conocimiento del personal para determinar si entienden lo que se espera de ellos.
- Para que la estrategia y objetivo de fijación de las prácticas relacionadas, la organización puede necesitar información sobre las expectativas de las partes interesadas de apetito por el riesgo. Las partes interesadas, como los inversores y los clientes pueden expresar sus expectativas a través de llamadas de analistas, publicaciones en blogs, términos y condiciones del contrato, etc. Todos ellos proporcionan información relevante sobre los tipos y la cantidad de riesgo que una entidad puede estar dispuesto a aceptar y la estrategia que persigue.
- Para las prácticas relacionadas con el rendimiento, las organizaciones pueden



necesitar información sobre sus competidores para evaluar los cambios en la cantidad de riesgo. Por ejemplo, una gran empresa de bienes raíces residenciales puede evaluar el riesgo de perder cuota de mercado a las empresas más pequeñas boutiques. La información que necesitan son los modelos de fijación de precios de sus competidores comisión y planes de marketing online. Si las tasas de comisión de sus competidores son bajos y agresivo, y su presencia en línea es generalizada, la gran empresa puede revisar su capacidad para alcanzar sus objetivos de ventas.

- Para la revisión y prácticas relacionadas con la revisión, las organizaciones pueden necesitar información sobre las nuevas tendencias en la gestión de riesgos de la empresa. Las organizaciones pueden recoger esta información de asistencia a conferencias de gestión de riesgos de la empresa y siguiendo los blogs específicos de la industria.

4.2.3.5.2. Principio 19: Comunica información sobre riesgos

Varios canales están disponibles para la organización para comunicar datos de riesgo e información a partes interesadas internas y externas. Estos canales permiten a las organizaciones para proporcionar información relevante para su uso en la toma de decisiones.

Internamente, la administración comunica la estrategia y objetivos de negocio de la entidad claramente en toda la organización para que todo el personal de todos los niveles comprenda sus funciones individuales. Específicamente, los canales de comunicación permiten la gestión de transmitir:

- La importancia, relevancia y valor de la gestión de riesgos empresariales.
- Las características, los comportamientos deseados, y los valores fundamentales que definen la cultura de la entidad.
- La estrategia y los objetivos de negocio de la entidad.
- El apetito por el riesgo y la tolerancia.
- Las expectativas generales de gestión y de personal en relación con el riesgo de la empresa y la gestión del rendimiento.



- Las expectativas de la organización sobre todas las cuestiones importantes relacionadas con la gestión del riesgo empresarial, incluidos los casos de debilidad, deterioro o falta de adherencia.

La administración también comunica información sobre los objetivos y la estrategia de negocios de la entidad a los accionistas y otras partes externas. Gestión del riesgo empresarial es un tema clave en estas comunicaciones a fin de que los interesados externos no sólo entiendan el rendimiento frente a la estrategia, pero las acciones tomadas conscientemente para lograrlo. La comunicación externa puede incluir la celebración de reuniones trimestrales de analistas para analizar el desempeño.

Una entidad con canales de comunicación abiertos también puede ser en el extremo receptor de la información de interesados externos. Por ejemplo, los clientes y proveedores pueden dar su opinión sobre el diseño o la calidad de los productos o servicios, permitiendo a la organización abordar las cambiantes demandas de los clientes o preferencias. O consultas de los grupos ambientales acerca de los enfoques de sostenibilidad podrían proporcionar una organización con visión de los enfoques principales o identificar posibles riesgos para su reputación. Esta información puede venir a través de comunicaciones por correo electrónico, foros públicos, blogs, líneas telefónicas, u otros canales.

4.2.3.5.3. Principio 20: Informes de riesgo, Cultura y Rendimiento

Los informes de riesgo son para el personal de todos los niveles para entender las relaciones entre el riesgo, la cultura, y el rendimiento y mejorar la toma de decisiones en el establecimiento de objetivos y la estrategia, el gobierno y las operaciones del día a día. Los requisitos de información dependen de las necesidades del usuario del informe. Los usuarios de informes pueden incluir:

- Dirección y el Consejo de Administración con la responsabilidad del control y la supervisión de la entidad.



- Propietarios de riesgo responsables de la gestión eficaz de los riesgos identificados.
- Proveedores de verificación que buscan información sobre el rendimiento de la entidad y la eficacia de las respuestas al riesgo.
- Los interesados externos (reguladores, agencias de calificación, grupos comunitarios, y otros).
- Otras partes que requieren la presentación de informes de riesgo con el fin de cumplir con sus funciones y responsabilidades.

También es importante entender las estructuras de gobierno y de operación de los usuarios de informes respectivos. Cada usuario del informe requerirá diferentes niveles de detalle del riesgo y la información de rendimiento con el fin de cumplir con sus responsabilidades en la entidad. La información también debe dejar claro las interrelaciones entre los usuarios, y el efecto relacionado a través de la entidad.

La información de riesgo que se presenta en diferentes niveles cae en cascada en la entidad y fluye hacia arriba para soportar mayores niveles de informes. Por ejemplo, los informes de las decisiones de apoyo a bordo en el apetito de riesgo y la estrategia de la empresa. Informes a la administración superior presentan un mayor nivel de decisiones granulares y de apoyo en el establecimiento estratégico y el presupuesto, así como las decisiones a nivel de división y / o funcional. La siguiente capa de información es aún más granular y es compatible con los líderes divisionales y funcionales en las operaciones de planificación, presupuesto, y el día a día. Este nivel de información debe alinearse con los informes de gestión de alto nivel y los informes, a niveles más altos, la presentación de informes de riesgo encapsula la vista de cartera.

Los informes combina información cuantitativa y cualitativa del riesgo, y la presentación puede variar desde ser bastante sencillo a lo más complejo, dependiendo del tamaño, tipo y complejidad de la entidad, la información de riesgo apoya la gestión en la toma de decisiones, aunque la gestión aún debe ejercer un juicio en la consecución de los objetivos



del negocio, así como el contexto empresarial.

4.3. Gestión de riesgos

La administración de riesgos se centra directamente en el logro de los objetivos globales de la entidad, en los objetivos a nivel de actividad, en la identificación y valoración del riesgo, así como el manejo del cambio.

La administración de riesgos empresariales ERM, es un proceso continuo para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades, que pueden afectar alcanzar los objetivos; tiene la finalidad de buscar transparencia, objetividad y equidad con las partes interesadas, es decir, con los clientes, proveedores, competidores, empleados y la comunidad en general.

Tabla 2. Gestión de Riesgos

- Se centra en el logro de objetivos.
- El riesgo, se incorpora en la cultura de la empresa, promoviendo decisiones más asertivas.
- Establece un vínculo entre el control interno, el riesgo y los objetivos de cumplimiento (Leyes y normas).
- Integra los riesgos en todos los niveles de la organización, en los procesos, y en el desempeño de la administración.
- Se aplica a todas las organizaciones y sectores, independientemente del tamaño
- Le da importancia a la tecnología de la información, como mejoramiento de valor que influye en la estrategia de los negocios.



Los riesgos se deben clasificar como riesgos: Nivel Bajo (aceptados por la compañía), nivel significativo (deben ser tratados y controlados), por último, los riesgos de nivel alto, (requieren un tratamiento alto, para mitigar y evitar posibles vulnerabilidades). La evaluación del riesgo, puede arrojar un resultado residual que la compañía está dispuesta a asumir o aceptar.

Una vez se establece el problema se recomienda hacer un análisis de las vulnerabilidades críticas de las empresas, utilizando la herramienta DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que permite hacer un análisis de las vulnerabilidades críticas de las empresas; es importante indicar que esta herramienta es utilizada para diferentes necesidades, (Serna Gómez , 2010, pág. 185) entre ellas encontramos, penetración de mercados, estructuras empresariales, aplicación de políticas internas, planeación estratégica, implementación de procesos, y otros temas que hacen referencia a las empresas.

La finalidad del análisis DOFA es identificar los riesgos y las debilidades que impactan el entorno competitivo, potencializar las fortalezas y explotar las oportunidades.

Dentro del análisis DOFA, es importante incorporar temas como:

- ✓ Estructura organizacional
- ✓ Finanzas
- ✓ Política del estado
- ✓ Lineamientos empresariales
- ✓ Comunidad
- ✓ Competidores

4.4. Estrategias Empresariales

La estrategia surge como respuesta para reducir el riesgo y potencializar las oportunidades a largo plazo.



Algunos autores consideran los objetivos como parte de la estrategia, para otros, la estrategia comprende “los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización”. La determinación de metas y objetivos a largo plazo requieren de recursos y acciones; finalmente definir y trazar una ruta estratégica.

El concepto de estrategia, según Michael Porter “La estrategia empresarial, define los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en “ser diferentes”. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para prestar una combinación única de valor”. (Serna Gómez, 2010, p. 19, 20).

4.5. Responsabilidades según las funciones

El control interno involucra a todas las personas en la organización y la responsabilidad depende de las funciones que realiza cada una; el control gestiona los procesos de la administración como son la planeación, ejecución y la supervisión (COSO I., Normas Generales de la Nación, 1992)

El siguiente cuadro de responsabilidades, muestra las personas que participan en el sistema de control, según las funciones que desarrollan, de esta manera se crea un ambiente de control en la organización.

Tabla 3. Participantes en el control Vs Funciones / Responsabilidades

Participante en el Control	Funciones / Responsabilidad
Junta Directiva y/o Consejo de Administración	Establece la misión y los objetivos de la organización, la integridad y valores éticos. Brinda asesoría, da pautas, conoce a profundidad las actividades de la Organización, Debe estar preparado ante una posible falla de la Administración. Está en permanente comunicación con los niveles altos: Responsables financieros, Jurídicos y de Auditoría. Muchos Consejos llevan



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA “INDUSTRIAS MARIN S.R.L.”**



	a cabo sus tareas a través de Comités. Suelen incluir las Áreas de auditoría, Finanzas, establecen la remuneración y los nombramientos.
Gerencia	Tiene la responsabilidad del Control interno. Establecer las políticas y procedimientos de control. Asegurar que exista un ambiente de control. Asignar responsabilidades.
Directivos Financieros	Sus funciones y responsabilidades involucran todas las áreas operativas y funcionales de la Organización. Están involucrados en la planificación financiera, el Presupuesto y el cumplimiento de las normas. La gestión financiera es clave en una empresa para que la administración ejerza el control.
Comité de Auditoría	El Comité de Auditoría o en su defecto el Consejo, tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia y a los Directivos respecto al cumplimiento de sus responsabilidades y de asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias. Está en la posición de identificar situaciones en las que el Comité o el Consejo deben afrontar situaciones graves. La Comisión Treadway, ha emitido directivas generales sobre la estructura y funciones que debe tener el Comité de Auditoría.
Comité de Finanzas	<p>Tienen la autoridad para interrogar a los Directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera. Cumple con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos en los planes operativos, y asegurar que se tomen las medidas correctivas.</p> <p>El Comité con las funciones de Auditoría Interna, en ocasiones está en la mejor posición dentro de la entidad para identificar situaciones, en las que el Comité o el Consejo deben afrontar asuntos o situaciones graves.</p>

Participantes en el control Vs Funciones / Responsabilidades

Participante en el Control	Funciones / Responsabilidad
	<p>Desempeña un papel importante en la evaluación de la Eficiencia de los Sistemas de Control, y recomienda mejoras sobre las Normas emitidas por el Instituto de Auditoría Internacional y la IA, los cuales deben revisar:</p> <p>“La confiabilidad, la integridad de la información financiera, Operativa y los</p>



Auditoría Interna	<p>procedimientos empleados, para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información”.</p> <p>“Los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes y procedimientos, leyes y normativas”</p> <p>“Las medidas utilizadas para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos”</p> <p>“Las operaciones para cerciorarse si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo sobre los planes previstos”.</p> <p>Todas las actividades de una entidad recaen dentro del ambiente de responsabilidad de la AI.</p> <p>Los AI, solo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar sus juicios al juicio de otros.</p> <p>El principal medio de asegurar la objetividad de la auditoría es la asignación de personal adecuado para esta función, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios.</p> <p>La función de AI, no tiene como responsabilidad principal el establecimiento del Sistema de control interno.</p>
Area Jurídica	Revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
Otros empleados	Todos los empleados son responsables del control. Casi todos producen información útil en el Sistema de control, o realizan funciones para efectuar el control.
Auditoría Externa	Contribuye al logro de los objetivos. Aportan opinión independiente y objetiva. Contribuyen directamente, mediante la auditoría a los Estados Financieros.

Fuente: Elaboración propia.

4.6. Manuales o guías de control

El diseño del control interno debe ser respaldado con instrumentos de control, como el manual de procedimientos, que incorpora los controles contables y administrativos, estandariza los procesos y permiten conocer el funcionamiento interno de la empresa; así mismo, sirve de consulta permanente. El manual de funciones y responsabilidades,



facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal. De la misma forma, el flujograma o diagrama de flujo, muestra los pasos a realizar en un proceso, permite analizar las oportunidades para mejorar la situación actual y diseñar nuevos procesos (Rebolledo, 2010, p. 12).

Existen varias clases de manuales. Manuales de políticas generales que definen los criterios y las acciones, los objetivos y las responsabilidades en todas las áreas, las medidas de seguridad, control y autocontrol en el cumplimiento con la función empresarial. Por otra parte, los manuales de procedimientos para las áreas funcionales, definen claramente las políticas, responsabilidades y funciones de cada departamento. De esta manera un sistema de control, puede suministrar oportuna información de los resultados operativos y de organización (Gómez, 2001).

Los manuales, hacen parte de las políticas corporativas de una empresa, y contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones, es una de las actividades más importantes en el diseño del control interno. Una vez elaborados, se requiere la capacitación de los colaboradores responsables de los procesos.

Los controles deben ser debidamente documentados y socializados. Al no existir procedimientos documentados, estos, se encuentra en la memoria de los individuos y el desarrollo de los procesos van a tener varias interpretaciones según quien lo desarrolle; esta memoria se pierde cuando el colaborador se retira de la organización.

Resumiendo lo planteado, la dirección financiera, ha desarrollado sus funciones de manera improvisada, por no poseer un sistema de control interno, a través del manual de procedimientos y de funciones, los cuales permiten hacer seguimiento y evaluación de lo que se hace y si lo está haciendo bien.

El diseño del sistema de control interno contribuye al mejoramiento de los procesos



internos del área financiera y de la organización. Somos conscientes que los estados financieros entregados a los clientes son confiables y veraces pero al no ser entregados oportunamente, pierden su eficacia, y no les permite tomar decisiones, lo que ha generado inconformidad en los clientes.

4.7. Información Financiera

El objetivo de la contabilidad es generar y comunicar información útil para la oportuna toma de decisiones de los acreedores y accionistas de un negocio, así como de otros públicos interesados en la situación financiera de una organización. Es conveniente aclarar que en el caso de las organizaciones económicas lucrativas, uno de los datos más importantes que genera la contabilidad y de la cual es conveniente informar, es la cifra de utilidad o pérdida. En efecto, la cuantificación de los resultados (beneficios netos) de la realización de actividades comerciales o industriales, o de la prestación de servicios a los clientes y su correspondiente efecto en el valor de la organización económica es un dato de suma importancia para los accionistas y acreedores de un negocio. (Guajardo y Andrade, 2008, p. 13).

4.7.1. Área Financiera

La función de la área financiera, según Gitman (2007), puede describirse ampliamente considerando su papel dentro de la organización, su relación con la economía y la contabilidad; así como también a través de las principales actividades del administrador financiero (p. 8).

El autor enfatiza en que el tamaño y la importancia de la función de la administración financiera dependen del tamaño de la empresa. Generalmente, en empresas pequeñas la función de las finanzas se desarrolla en un departamento separado que se vincula con el presidente o gerente a través del director financiero, el tesorero y los demás empleados



financieros reportan al director financiero.

4.7.2. Funciones del Gerente o Administrador Financiero

Además de la intervención continua en el análisis y la planeación financiera, Gitman (2007, p. 11) describe que las actividades primarias del gerente o administrador financiero son la toma de decisiones de inversión y financiamiento. Las decisiones de inversión determinan la combinación y el tipo de activos que posee la empresa. Las decisiones de financiamiento determinan la combinación y tipo de financiamiento que utiliza la empresa. Para este último autor, estas clases de decisiones se pueden ver en términos del balance general de la empresa, sin embargo, en realidad las decisiones se toman con base en los efectos de sus flujos de efectivo sobre el valor global de la empresa.



CAPÍTULO V

ANÁLISIS DERESULTADOS

5.1 Fase Diagnóstico

5.1.1. Diagnóstico mediante la herramienta de matriz DOFA

El análisis DOFA, es una herramienta que nos permitió conocer la situación actual de la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., con el fin de analizar los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). El análisis se hizo con el propósito de identificar aspectos positivos y negativos en el proceso del diseño del control interno en la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Tabla 4. Análisis DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Las personas que prestan los servicios en el área financiera en la empresa son profesionales que cuentan con los títulos respectivamente.- Las directivas proporcionan las herramientas necesarias a sus empleados para el desarrollo de su trabajo.-Se cuenta con el Software actualizado para el registro de la información y los requerimientos fiscales.- Los empleados se sienten identificados con la misión y visión de la empresa.- Reconocen y comparten las necesidades de sus compañeros para cumplir con su trabajo.- El ambiente laboral agradable y de cooperación.	<ul style="list-style-type: none">No se han definido los objetivos de la empresa, ni de las áreas funcionalesNo existe código de conducta, ni valores corporativos que influyen en el comportamiento ético de las personas.-La contratación del personal es a través de la empresa de servicios temporales-Desmotivación laboral y frecuente rotación del personal.- No existe Manual de procedimientos que integren los procesos contables y administrativos-No existe manual de funciones y responsabilidades que facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal.- No existen programas de capacitación para los directivos y para el personal nuevo.- No cuenta con un sistema de gestión de calidad, que garantice que la empresa ejecuta, controla y mejora la calidad de sus productos y no afecta a sus clientes.- Demora en la implementación de controles.-No existe un sistema de comunicación interno con los empleados para socializar las políticas de la empresa.- Mejorar la oportunidad y estabilidad de empleo.



DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- La empresa Industrias Marín S.R.L., tiene una oportunidad de ampliar su mercado.- La posibilidad de expansión a mediano y largo plazo en el sector público.- Ampliación del portafolio de productos.- Mejorar los canales de comunicación con los clientes, proveedores. Accionistas.- Mejoran sus procesos internos, permitiendo a la empresa ser más competitiva y sostenible.- Ampliar el segmento de clientes- Trabajar más horas con los clientes actuales	<ul style="list-style-type: none">- La entrega de la información financiera a los directivos para la toma de decisiones, no es oportuna- Incumplimiento de los contratos con los clientes, la empresa pierde credibilidad y mercado; esta situación, afecta la liquidez y la sostenibilidad de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Resultados del Cuestionario con preguntas cerradas de los componentes del control según COSO ERM 2017, en la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Para evaluar la situación actual en la compañía, se utilizó el instrumento de medición tipo cuestionario, que arroja resultados tanto numéricos como gráficos, el cual permite analizar los datos de forma objetiva, con base en los cinco (5) componentes del control; Gobierno y cultura; estrategia y establecimiento de objetivos; desempeño; revisión y ajustes; Información y comunicación, según la metodología COSO ERM (2017), marco integrado de gestión de riesgos.

El instrumento de medición tiene por objeto conocer la situación actual del control en la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., arrojó los siguientes resultados tanto numéricos como gráficos:



Tabla 5. Componente de control: Gobierno y cultura

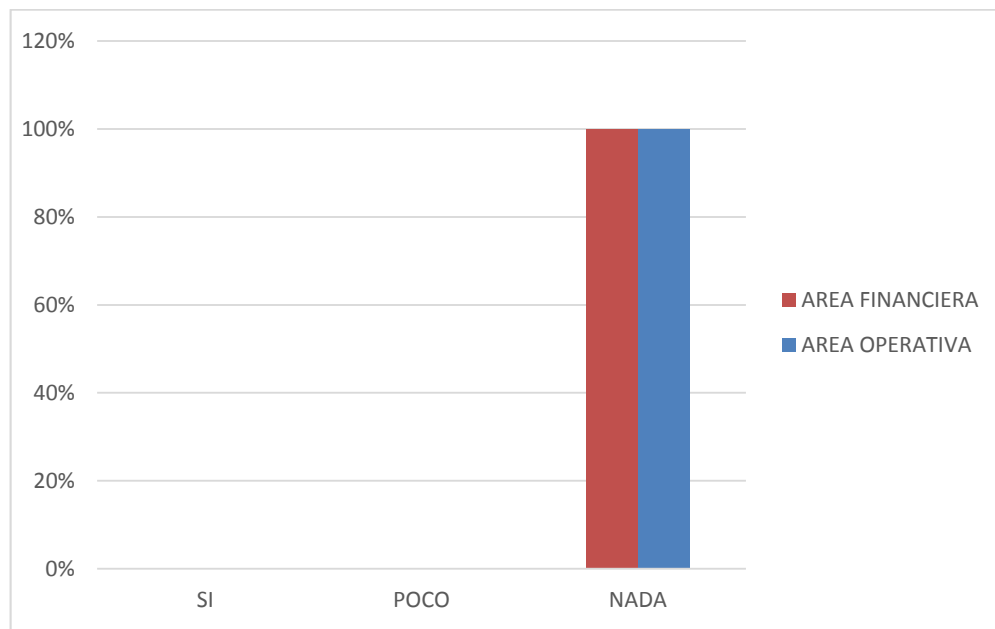
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	0	0%	0	0%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	5	100%	5	100%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023

Figura 3 Componente de control: Gobierno y cultura



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023



Tabla 6. Componente de control: Gobierno y cultura

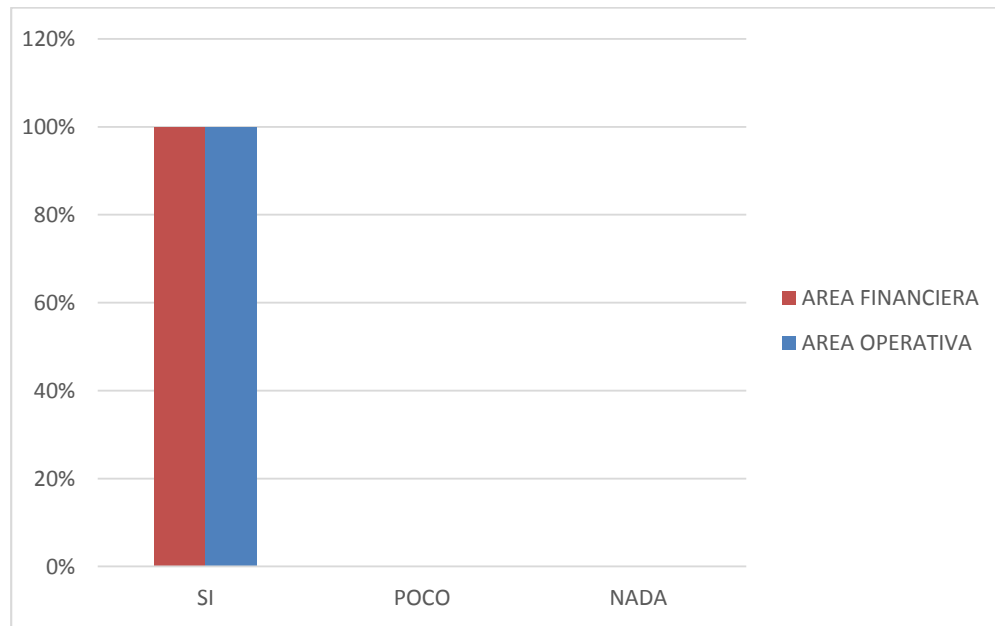
2 ¿Son importantes los valores institucionales en una empresa?				
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023+

Figura 4. Componente de control: Gobierno y cultura



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023

Interpretación.

Gobierno y la cultura, es la base de todos los demás componentes del control interno en una empresa para que todos sus procesos sean eficientes y efectivos.



El diagnóstico para este componente, según los criterio establecido en el instrumento, a la pregunta ¿La empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., cuenta con un código de conducta que ayude a direccionar el comportamiento de sus funcionarios?, arrojó una respuesta negativa en un promedio representativo 100%. Lo que indica que la empresa no cuenta con el Código de Ética que establece una cultura empresarial. A la pregunta, ¿Son importantes los valores institucionales en una empresa?, obtuvo un promedio afirmativo de 100%. Significa que son importantes los valores institucionales en la empresa, que establece la actuación de las personas en la empresa.

Tabla 7. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos

3 ¿Los objetivos a nivel empresarial promueven el direccionamiento estratégico?				
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

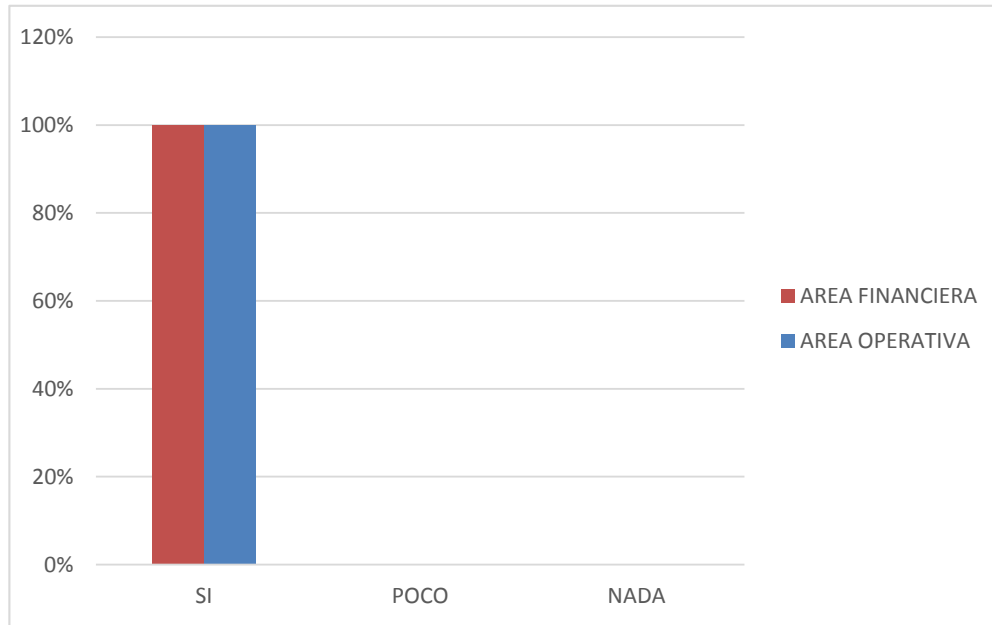
Fuente: INDUSTRIAS MARIN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023+



Figura 5. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.
Investigador: Raúl Mamani
Fecha: 06/02/2023

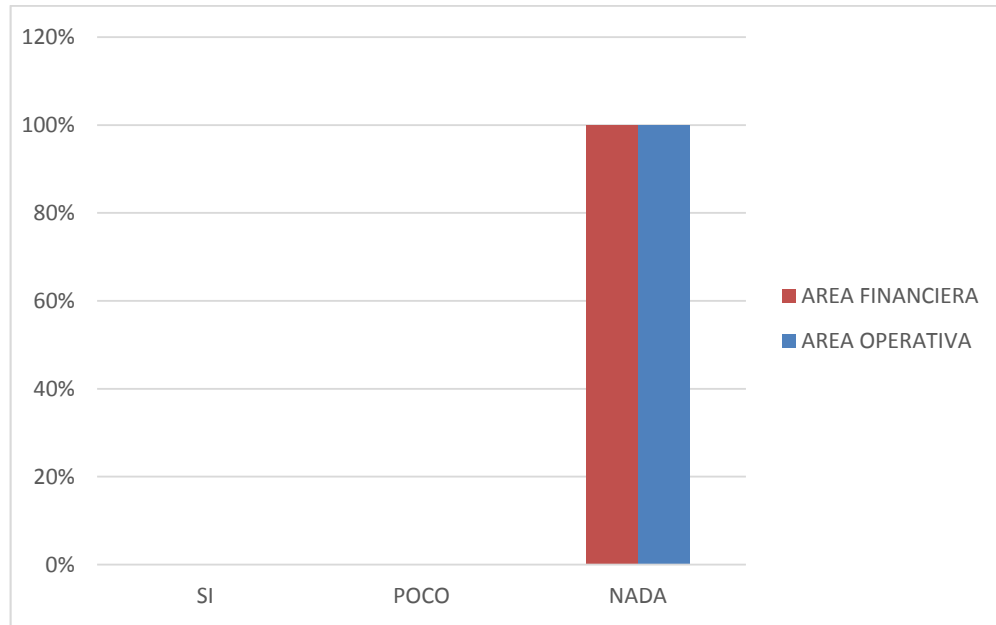
Tabla 8. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos

4 ¿Se tienen en cuenta los objetivos, metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales?				
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	0	0%	0	0%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	5	100%	5	100%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARIN S.R.L.
Investigador: Raúl Mamani
Fecha: 06/02/2023



Figura 6. Componente de control: Estrategia y establecimiento de objetivos



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.
Investigador: Raúl Mamani
Fecha: 06/02/2023

Interpretación

Estrategia y establecimiento de objetivos. El resultado que arroja el instrumento, respecto a la estrategia y los objetivos, a la pregunta si ¿Los objetivos a nivel empresarial promueven el direccionamiento estratégico?, el promedio es de un 100% de respuesta negativo; significa que los objetivos organizacionales son muy importantes en la empresa; a la pregunta, ¿Se tienen en cuenta los objetivos, metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales?, arrojó un promedio afirmativo de 100%.

El resultado establece que empresa no ha definido sus objetivos institucionales, para establecer las metas y determinar las acciones para cumplirlos. La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica.



Tabla 9. Componentes de control: Desempeño

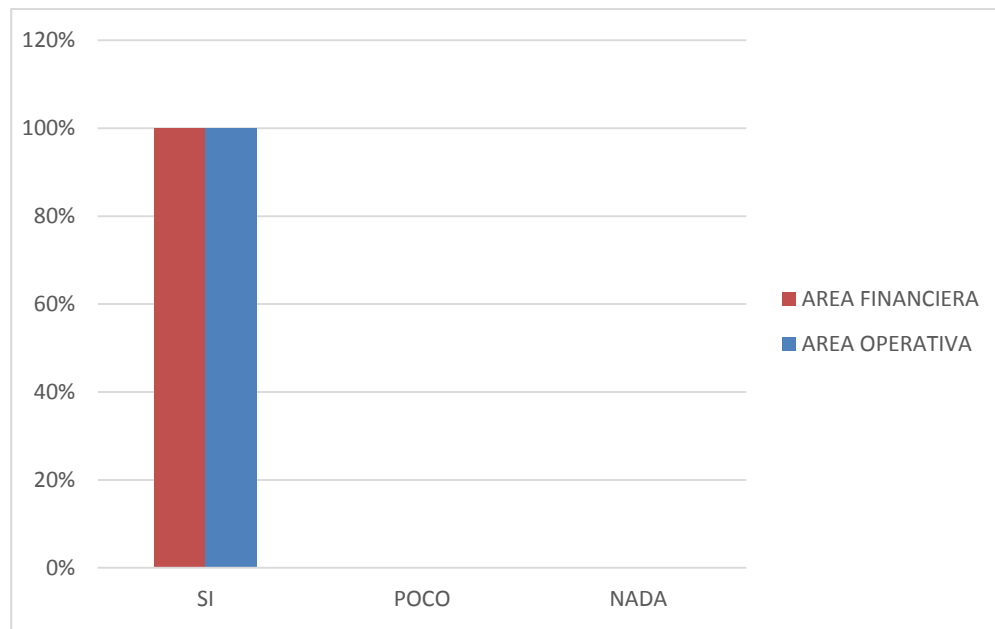
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023+

Figura 7. Componentes de control: Desempeño



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023



Tabla 10. Componentes de control: Desempeño

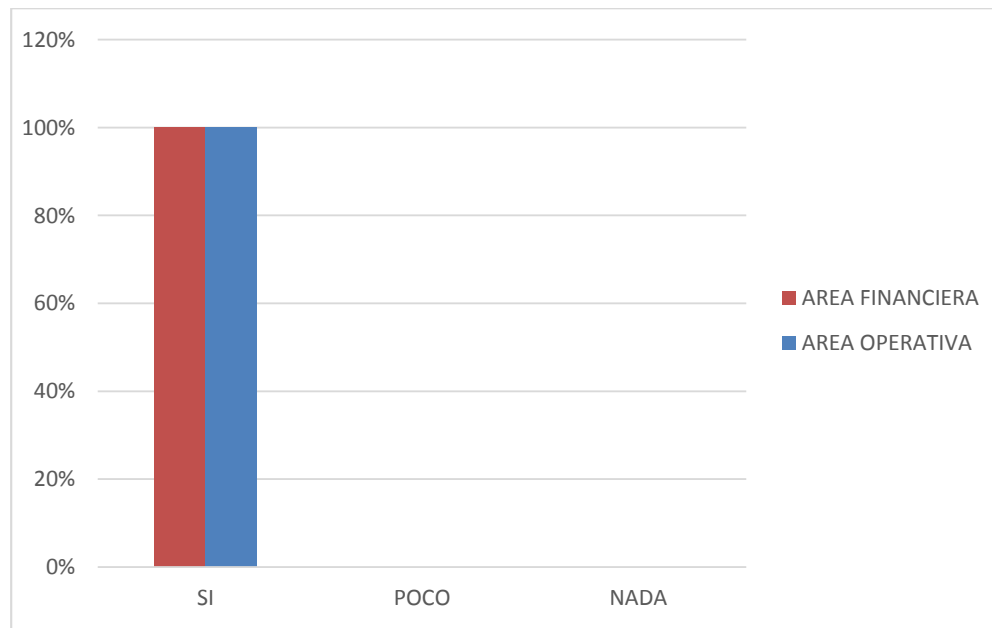
6 ¿Es necesario que las funciones y responsabilidades estén definidas en un manual?				
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARIN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023+

Figura 8. Componentes de control: Desempeño



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023

Interpretación.

Desempeño. El resultado para el desempeño, a la pregunta, ¿Son necesarios los manuales procedimientos para desarrollar las actividades?, arrojó un resultado positivo



de 100%; y a la pregunta ¿Es necesario que las funciones y responsabilidades estén definidas en un manual?, el promedio fue de también de un 100%. Según el criterio establecido, los manuales son muy necesarios, ya que son instrumentos de control y seguimiento.

La empresa no ha establecido manuales de procedimientos, que integran los procesos contables y administrativos, estandarizan los procesos y permiten el seguimiento y control a los procesos, así mismo, el manual de funciones y responsabilidades, facilitan la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación del personal. Los manuales son guías de control y seguimiento que disminuyen los riesgos.

Tabla 11. Componentes de control: Revisión y ajustes

7 ¿Considera importante que existan mecanismos de control y seguimiento, como monitoreos y/o auditorías internas?				
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

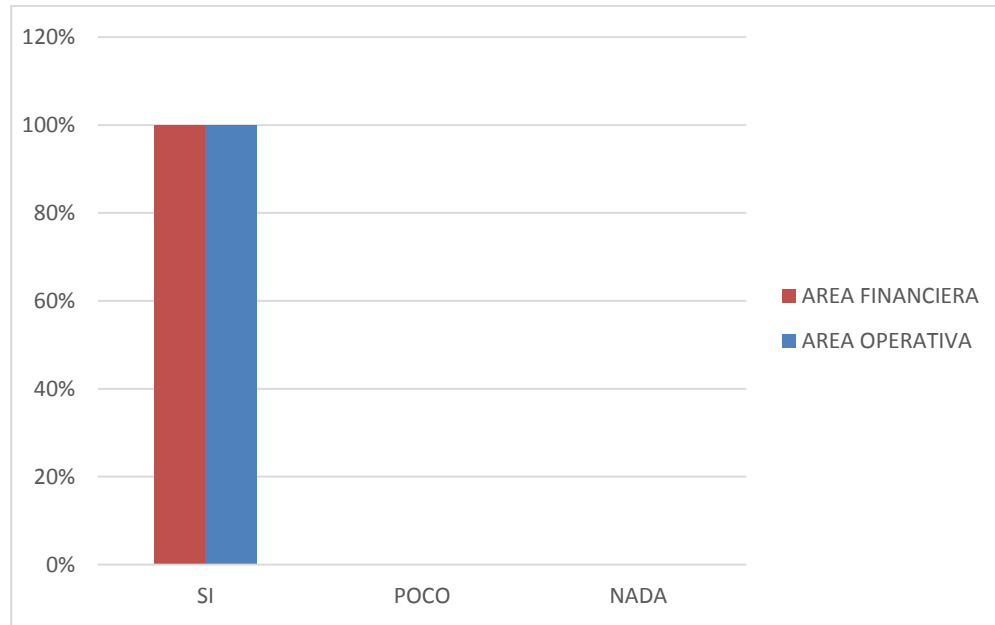
Fuente: INDUSTRIAS MARIN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023+



Figura 9. Componentes de control: Revisión y ajustes



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.
Investigador: Raúl Mamani
Fecha: 06/02/2023

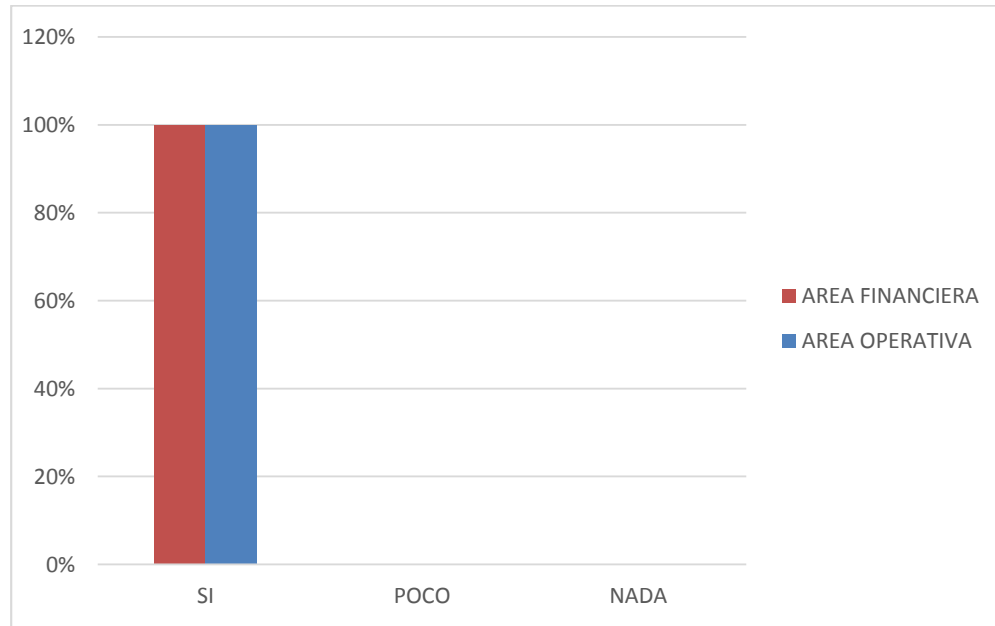
Tabla 12. Componentes de control: Revisión y ajustes

8 ¿Considera necesario que existan mecanismos de control y seguimiento en la información contable de manera que generen información confiable?				
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.
Investigador: Raúl Mamani
Fecha: 06/02/2023+



Figura 10. Componentes de control: Revisión y ajustes



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.
Investigador: Raúl Mamani
Fecha: 06/02/2023

Interpretación.

Revisión y ajustes. Los resultados tanto numéricos como gráficos para este componente de control, el promedio de las siguientes preguntas, ¿Considera importante que existan mecanismos de control y seguimiento, como el monitoreo y/o auditoría internas, tuvo un promedio afirmativo de 100%; y a la pregunta ¿Considera necesario que existan mecanismos de control y seguimiento en la información contable de manera que generen información confiable? presento un promedio afirmativo de 100%.

Los resultados del componente de control de revisión, evidencian que la empresa no tiene establecido ninguna actividad de seguimientos y control a los procesos.

Al no contar con objetivos, ni manuales de procedimientos, no se pueden establecer los riesgos en los procesos que permitan evaluarlos, mejorarlos o cambiarlos. Por lo anterior, es necesario aplicar auditorías periódicas en las áreas funcionales de la empresa.



Así mismo es necesario el seguimiento y control respecto a la emisión de información contable, de manera que generen estados financieros confiables para que coadyuven a una mejor toma de decisiones.

Tabla 13. Componente de control: Información y comunicación

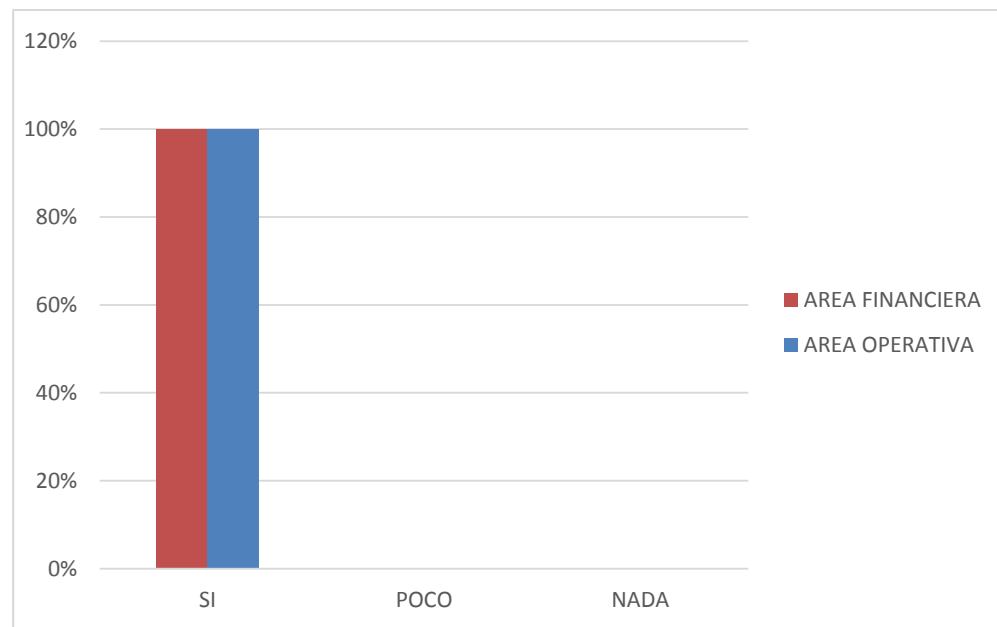
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	5	100%	5	100%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023+

Figura 11. Componente de control: Información y comunicación



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023



Tabla 14. Componente de control: Información y comunicación

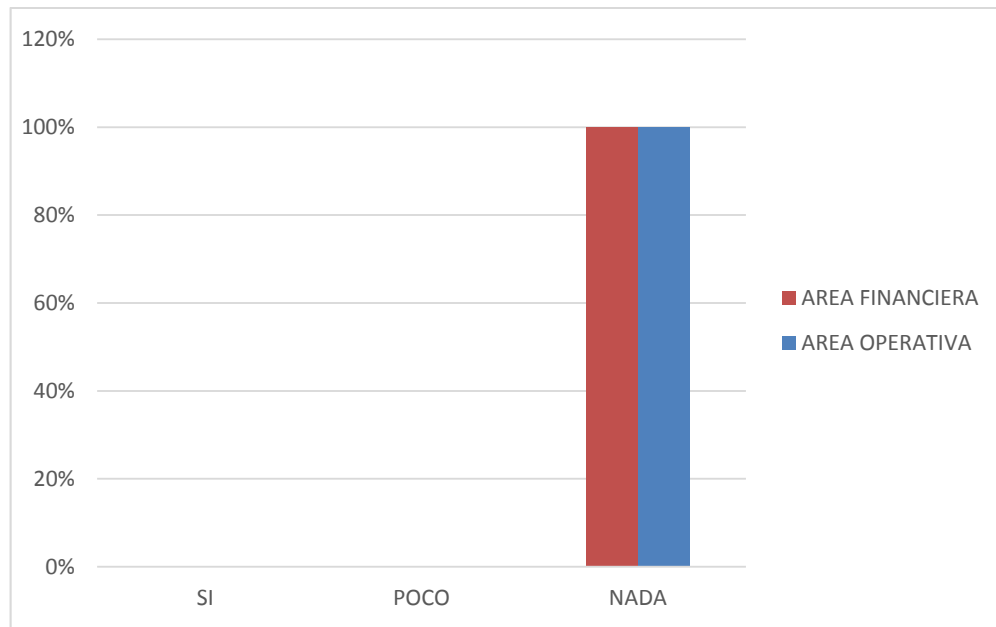
ALTERNATIVA	AREA FINANCIERA		AREA OPERATIVA	
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
SI	0	0%	0	0%
POCO	0	0%	0	0%
NADA	5	100%	5	100%
TOTAL	5	100%	5	100%

Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023

Figura 12. Componente de control: Información y comunicación



Fuente: INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

Investigador: Raúl Mamani

Fecha: 06/02/2023

Interpretación.

Información y comunicación. Con respecto a la pregunta ¿Es importante que se divulguen las políticas internas de la compañía?, arrojo un promedio positivo de 100%, y a la pregunta ¿Existen herramientas tecnológicas que ayuden a la divulgación de las



políticas internas, el promedio es negativo que asciende a un total de 100%.

La empresa no cuenta con un mecanismo de comunicación interna para socializar la información corporativa, lo que puede llevar a errores involuntarios. Por otra parte, necesita actualizar los sistemas de información que tiene.

5.2. Análisis de la información

La matriz DOFA, muestra que una de las mayores fortalezas de la empresa, es contar con personas que tienen la experiencia y los conocimientos para desarrollar su trabajo profesionalmente, en un ambiente agradable y colaborativo.

El instrumento cualitativo de recolección de información, nos permitió evaluar en todos sus niveles, el control interno actual de la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., con base en los cinco componentes del control, según la metodología COSO ERM, para identificar los riesgos.

El componente de control, gobierno y cultura, la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., no ha establecido el código de conducta, que defina los lineamientos y el comportamiento de las personas en la empresa, el cual produce cambios para el mejoramiento continuo.

De la misma forma, en el componente de control, estrategias y establecimiento de objetivos, la empresa no ha definido los objetivos de las áreas funcionales, para lograr sus metas a largo plazo y así determinar las acciones para cumplirlos.

Así mismo, el componente de control de desempeño, revela que no existen guías de control y seguimiento como son el manual de procedimientos, que integra los procesos contables y administrativos, y el manual de funciones y responsabilidades. Los manuales, hacen parte de las políticas corporativas. Al no existir procedimientos



documentados, para hacer el seguimiento y constatar si las cosas se están haciendo bien; el desarrollo de los procesos se encuentra en la memoria de los individuos y van a tener varias interpretaciones, y la memoria organizacional se pierde cuando el colaborador se retira de la organización.

Algo semejante ocurre en el componente de control de revisión y ajustes, que ratifica la necesidad de establecer otros mecanismos de control y seguimiento a los procesos, a través de auditorías periódicas; efectuar un examen crítico y sistemático con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos, lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Además, asegurar la veracidad de los datos financieros, con el fin de identificar los riesgos, evaluar los errores, corregirlos, mejorarlos o cambiarlos y tomar las acciones correctivas.

Finalmente, el componente de control de la Información y comunicación, la empresa, como mejoramiento del valor y como estrategia del negocio, necesita aprovechar la tecnología y hacer un plan tecnológico (PT) para actualizar los sistemas de información tradicionales y un sistema de comunicación interno para divulgar sus políticas.

La empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., cuando inicio sus labores, ha utilizado sistemas de información tradicionales, que han funcionado hasta el momento, pero es necesario aprovechar la tecnología, que contribuye en la innovación, y la competitividad, mejorando la calidad y la oportunidad de sus producto, lo cual se ve reflejado en el crecimiento de las utilidades, satisfacción del cliente y relaciones a largo plazo.

Los anteriores resultados fueron el insumo para elaborar la propuesta del diseño del sistema de control interno en base al COSO ERM 2017 en la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.



CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Introducción

Actualmente es importante contar con una herramienta que permita obtener información sobre el control interno en base a un modelo de evaluación como es el caso del Método COSO ERM 2017.

A través de esta propuesta, la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., contará con una guía que le ayude a propiciar una adecuada gestión de riesgos en sus recursos, bajo el marco de una correcta estructura de control interno.

6.2. Objetivo

Proponer un modelo de control interno basado en el Modelo COSO ERM (2017) para mejorar los procesos internos del área financiera de la empresa Industrias Marín S.R.L.

6.3. Propuesta

La propuesta tiene la finalidad de contribuir al eficiente rendimiento de la empresa Industrias Marín S.R.L., está basada en las directrices de Control Interno propuesto por el Modelo COSO ERM 2017. Por medio del análisis de los componentes y factores respectivos al estado interno de la entidad. Con base a lo planteado se presenta a continuación, los modelos para evaluar los componentes que integran el COSO ERM 2017.

6.4. Aplicación de los componentes del Modelo coso ERM mediante la propuesta

Por medio del informe COSO se define el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración y vigilancia, la dirección, y demás personal que conforma la empresa, el mismo consta de 5 componentes y 20 principios



interrelacionados procedentes del estilo de dirección e integrados a su gestión. Estos principios forman un sistema integrado que permite responder de forma dinámica a las situaciones cambiantes del entorno para dar cumplimiento a los objetivos.

Para implementar el Marco de Gestión del Riesgo Empresarial la integración con la Estrategia y Rendimiento (COSO ERM 2017) en una empresa se sugiere al Directorio y a la Alta Gerencia seguir los siguientes pasos:

6.4.1. Gobierno y Cultura

Principio 1. El Directorio supervise los procesos internos del área financiera de la empresa y realice la revisión de las prácticas sobre la emisión de la información financiera en la empresa.

Principio 2. Diseñar una estructura operativa de la empresa, que esta alineado con la estructura legal y la estructura de gestión, esta última relacionado con el área financiera de la empresa.

Principio 3. El personal del área financiera de la empresa debe tener una cultura organizacional, es decir debe tener valores, comportamientos y decisiones para que la empresa cumpla con sus objetivos y principalmente sepa que la “Información confiable y oportuna” se debe aplicar en toda la entidad.

Para lograr este propósito, el Directorio y la Alta Gerencia deben realizar Reuniones, Charlas y seminarios con todo el personal de la empresa sobre la “información que emite el área financiera”.

Principio 4. La Gerencia General sobre los valores fundamentales debe comunicar a través de mensajes claros y consientes al personal del área financiera de la empresa lo siguiente:



- Adoptar una cultura consiente sobre la información confiable y oportuna del área financiera.
- Tener discusiones abiertas y honestas a cerca de la importancia de contar con información transparente de los resultados económicos financieros de la entidad.
- La administración debe cultivar la comunicación abierta y la transparencia sobre la información del área financiera.

Los valores empresariales definen los principios éticos y la cultura organizacional de una empresa. Se proponen los siguientes valores organizacionales para Industrias Marín S.R.L. Están sujetos a proceso de revisión y aprobación, por parte de la gerencia de la empresa.

Tabla 15. Valores Corporativos

VALORES CORPORATIVOS
Respeto: Información financiera clara y honesta, el trato igual hacia las personas, y cuidado del entorno natural.
Compromiso: Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de las tareas asignadas generando credibilidad a todos los grupos de interés.
Efectividad: Es la combinación de eficacia y eficiencia realizando las tareas de forma correcta aprovechando los recursos y herramientas para lograr los objetivos deseados y la satisfacción del cliente interno y externo.
Sustentabilidad: Mantener el equilibrio de los recursos y la existencia de las condiciones económicas, ecológicas, sociales y políticas.

Fuente: Price Waterhouse Coopers - PWC, 2017.

Los valores corporativos, crean una cultura empresarial, para tomar decisiones asertivas, para lograr la eficiencia en el trabajo.

Principio 5. La Gerencia General debe tener como política atraer, desarrollar y retener individuos capaces, que cuenten con competencia profesional, conocimientos, las



habilidades y experiencia acerca del manejo y dominio de la información financiera empresarial, para el logro de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

6.4.2. La Estrategia y Establecimiento de Objetivos

Principio 6. La Gerencia General y todo el personal deben considerar el “Contexto Empresarial”, en el desarrollo de la estrategia para apoyar los valores, misión y visión de la empresa, por lo tanto deben tener en cuenta los ambientes externos e internos relativos a la información financiera de la empresa, como se muestra en los siguientes cuadros:

Tabla 16. Ambiente Externo

Categorías	Características
Político	La naturaleza y el alcance de la información financiera y la influencia, incluyendo las políticas fiscales, las leyes laborales, leyes ambientales, restricciones comerciales, las tarifas y la estabilidad política.
Económico	Las tasas de interés, inflación, tipos de cambio, la disponibilidad de crédito, el incremento del PIB, etc.
Social	Las necesidades del cliente o expectativas; demografía de la población, tales, como la distribución por edad, nivel de educación, distribución de la riqueza.
Tecnológico	Incentivos en la actividad, la automatización y la tecnología del + D; velocidad de los cambios tecnológicos o interrupción.
Legal	La Ley (por ejemplo, empleo, consumo, salud y seguridad), las normas de las regulaciones y/o de la industria.
Ambiental	Catástrofe naturales o de origen humano, el cambio climático en curso, los cambios en las regulaciones de consumo de energía, las actitudes hacia el medio ambiente.

Fuente: Elaboración en base a datos del COSO ERM 2017.



Tabla 17. Ambiente Interno

Categorías	Características ambiente externo
Capital	Activos, como efectivo, equipos, bienes, las patentes.
Gente	Conocimientos, habilidades, actitudes, relaciones, los valores y la cultura.
Proceso	Actividades, tareas, políticas o procedimientos; cambios en la gestión, y los procesos de apoyo operativos
Tecnología	Nueva, modificada, y/o tecnología adoptada.

Fuente: Elaboración en base a datos del COSO ERM 2017.

Principio 7. La Gerencia General y administrativos eligen los tipos y la cantidad de riesgos sobre la información financiera que la empresa está dispuesta a aceptar para alcanzar sus objetivos como apetito al riesgo.

Principio 8. La Gerencia General y Administrativos deben evaluar estrategias financieras alternativas como parte de una estrategia y de evaluar el riesgo sobre el manejo de la información financiera al decidir sobre la mejor estrategia a adoptar, teniendo en cuenta el apetito de riesgo de la entidad.

La estrategia debe apoyar la misión y visión de la empresa Industrias Marín S.R.L., y alinearse con los valores centrales de la entidad.

Por ejemplo, una empresa de telecomunicaciones que está considerando una estrategia de limitar las áreas en las que sus productos y servicios están disponibles con el fin de mejorar su desempeño financiero. Sin embargo, esta estrategia está en contradicción con su misión de ser un proveedor de servicios críticos y un ciudadano corporativo líder en la comunidad local. Mientras que la mejora anticipada en los resultados financieros se pretende hacer un llamamiento a los accionistas e inversores, puede ser socavado por un efecto adverso a su reputación con los grupos comunitarios y los reguladores que insisten en que los



servicios se mantendrán

Principio 9. La empresa debe desarrollar los objetivos de negocios que son específicos, medibles, alcanzables y relevantes; los objetivos de negocios proporcionan el alcance a las prácticas dentro de la entidad para apoyar el logro de la estrategia. Asimismo, debe tener en cuenta la categorización de los objetivos de negocio y establecer objetivos para monitorear el desempeño de la entidad.

La estrategia y los objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. Se presenta la propuesta de los objetivos del área financiera de la empresa Industrias Marín S.R.L. Están sujetos a proceso de revisión y aprobación, por parte de la gerencia y de los directores de la empresa.

**Tabla 18. Propuesta de los objetivos del área financiera de la empresa
INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.**

Objetivos de la Gerencia Financiera
<ul style="list-style-type: none">▪ Revelar e interpretar la información financiera para facilitar la toma de decisiones▪ Emitir información financiera confiable▪ Emitir información financiera oportuna▪ Controlar los recursos financieros de la empresa para el logro de los objetivos organizacionales

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos organizacionales, establecen las pautas en la organización, para asegurar que todos los empleados comprendan el propósito del negocio y para asegurar la eficiencia en los procesos.

6.4.3. Desempeño

Principio 10. La Gerencia Financiera debe llevar a cabo las actividades de identificación



de riesgos sobre la información financiera que pueden afectar la estrategia y los objetivos de negocio. Por ejemplo, un cambio en la normativa tributaria puede dar lugar a nuevas obligaciones de la entidad.

Con la finalidad de tener control sobre los procedimientos del área financiera de la empresa, se presenta la propuesta de implementar los manuales de procedimientos, que incorporan los controles contables, administrativos y estandariza los procesos y permiten el seguimiento y control.

Tabla 19. Propuesta para el Manual de Procedimientos de la Gerencia Financiera

<p style="text-align: center;">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Procedimiento de Cuentas por cobrar▪ Procedimiento de Cuentas por pagar▪ Procedimiento de Reembolso de Caja menor▪ Procedimiento de Ingresos▪ Procedimiento de Conciliación de Bancos▪ Procedimiento de Gastos de operación.▪ Procedimiento preparación de los Estados financieros.
<p>OBJETIVOS Describir los procedimientos más relevantes del área financiera con el fin de obtener información económico-financiera confiable y razonable.</p>
<p>ALCANCE Este Manual de políticas contables, procedimientos y funciones, permitirá a las áreas involucradas dentro del proceso contable de la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., contar con un apoyo actualizado en las actividades que deben seguirse en todos los procesos.</p>
<p>DEFINICIONES Proceso Contable: Tiene cuatro pasos; la captura de datos, análisis y valoración, clasificar cronológica y conceptualmente; esta fase es importante en el proceso y el registro de los hechos económicos que se sintetizan convirtiéndolos en estados financieros, informes y reportes contables útiles para el control y la toma de decisiones sobre los recursos. Procedimientos Contables: Es la secuencia de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Documentos Contables. Son los soportes de contabilidad, que sirven de base para registrar las operaciones comerciales de una empresa. Se elaboran en original y las copias necesarias.</p>
<p>BASE LEGAL.</p>



Ley 843 (Texto ordenado al 30 de abril de 2014)
Decreto Supremo 21530 IVA
Decreto Supremo 21531 RC-IVA
Decreto Supremo 24051 IUE
Decreto Supremo 21532 IT
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Propuesta de Descripción del Cargo

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO Director financiero – contador
<p>OBJETIVO: Desarrollar la contabilidad, aplicando las normas y procedimientos vigentes, generando información oportuna y confiable que permita el análisis y la toma de decisiones para el control y programación de los recursos financieros.</p> <p>RELACIONES EXTERNAS: Impuestos Nacional, Cámara Nacional de Comercio, Sociedades, Bancos.</p> <p>SUPERVISA A: Asistente de tesorería. Asistente de cuentas por cobrar, asistente de cuentas por pagar, asistente de caja menor, asistente contable.</p>
FUNCIONES
<ul style="list-style-type: none">▪ Revisar y verificar el registro de las operaciones económicas.▪ Elaborar los Estados Financieros con sus respectivos anexos.▪ Efectuar el análisis de los Estados Financieros, con el fin de avalar la razonabilidad de las cifras y el resultado de las operaciones.▪ Elaborar el presupuesto anual de ingresos, costos, gastos y la ejecución presupuestal y el Flujo de caja.▪ Elaborar las declaraciones de impuestos: Retención de impuestos, IVA, RC-IVA, IT, IUE.▪ Presentar informes anual a la Directiva▪ Registro y actualización oportuna al SEPREC.▪ Velar por la adecuada conservación y archivo de la información contable, libros auxiliares y oficiales.▪ Mantener al día los libros de actas de Junta de socios (asamblea general) y el libro de accionistas.▪ Revisar la nómina, pagos fiscales y controlar los pagos oportunos.▪ Realizar los pagos electrónicos autorizados con el tesorero.
RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Verificar el cumplimiento por parte de las personas a su cargo y de las distintas áreas de la empresa, de las normas administrativas, legales y fiscales vigentes en materia contable.▪ Analizar la ejecución presupuestal y el Flujo de caja, y presentar un informe sobre cómo ha sido el manejo de los recursos dentro de la empresa.▪ Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, estatales de control y vigilancia.



<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder oportunamente con la presentación de la información comercial, tributaria, fiscal de acuerdo con las disposiciones vigentes. ▪ Coordinar que el registro de la información sea oportuna y confiable, verificando mensualmente los registros para facilitar la generación de la información. ▪ Colaborar y evaluar la implementación de los controles internos que conlleven al cumplimiento de Procedimientos y al adecuado flujo de información soporte de contabilidad. ▪ Estar atento a los requerimientos que establezca el Colegio de Auditores de Bolivia CAUB, para la implementación de los Estándares Internacionales de Contabilidad y de información financiera
HABILIDADES Y VALORES REQUERIDOS PARA EL CARGO
Trabajo en equipo - Respeto Comunicación interna y externa Responsabilidad, Ser proactivo – Iniciativa
REQUISITOS
FORMACIÓN PROFESIONAL: Contador Público Autorizado - CPA y especialización en el área contable.
EXPERIENCIA: Mínimo dos años.

Fuente: Elaboración propia

Las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos están sujetas a un proceso de revisión y actualización permanente según las necesidades de la empresa por el Gerente Financiero y el Director de Recursos Humanos.

Principio 11. La empresa debe identificar nuevos y emergentes riesgos y el cambio de los riesgos sobre la información financiera para el logro de los objetivos estratégicos y de negocios de la entidad, para identificar los riesgos de la información financiera debe tener en cuenta: la tecnología emergente, surgimiento de entidades virtuales y el ambiente político. Asimismo, la empresa debe hacer uso de un “inventario de riesgos financieros y de cumplimiento”, el cual es una lista de riesgos que enfrenta la organización.

Ejemplo:

Tabla 23. Inventario de Riesgos Financieros

N°	Riesgo	Descripción del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
Riesgos Financieros					
1	Riesgo de crédito	Tasas de interés alta en préstamos, regulaciones estrictas y falsificación de documentos.			



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."**



2	Riesgo cambiario en moneda extranjera	Devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y con el Euro.			
3	Riesgo de Liquidez	Exceso de activos improductivos, Stock exagerados, poco apoyo financiero de los dueños. Altas obligaciones tributarias y laborales.			
4	Riesgo Fiduciario	Inversiones a la Baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria.			
5	Riesgo de Colocaciones a largo plazo	Depósitos a Plazo Fijos a 1 o 2 años con intereses bajos			
6	Riesgo Inversiones en otras empresas a perdida	Inversiones en otras empresas que no generan utilidad, para la empresa significa pérdidas.			
7	Riesgo Interbancario	Se pueden presentar Intervenciones del gobierno, Desencajes.			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Inventario de Riesgos de Cumplimiento

N°	Riesgo	Descripción del Riesgo	Alto	Medio	Bajo
Riesgos de Cumplimiento					
8	Incumplimiento de Leyes tributarias	Retraso en el pago de Impuestos IVA, IT, RC-IVA, IUE, ocasiona pago de multas y sanciones.			
9	Riesgo Legal	Leyes sobre empleo, consumo y seguridad, las normas de regulaciones y/o de la industria.			
10	Cargas Fiscales	Retraso en pago de impuesto sobre vehículos e inmuebles ocasiona pago de multas y sanciones.			
11	Cambios Legislativos	Cambio de Leyes y Decretos que influyen en la empresa			
12	Incumplimiento de Reglamentos internos	Se incumple el Reglamento Interno de Personal y otros Reglamentos Internos en el desarrollo de las actividades.			
13	Incumplimiento de Manual de Funciones y de Procesos y Procedimientos	Se incumple los Manuales de Organización y Funciones y de Procesos y Procedimientos en el desarrollo de las actividades.			

Fuente: Elaboración propia

También la empresa debe implementar los nuevos enfoques para la identificación de riesgos de la información financiera como ser: Sistematizado el conocimiento,



Seguimiento de datos, Entrevistas, Indicadores clave, Análisis de procesos y Talleres

Ejemplo:

Tabla 25. Enfoques para la identificación de riesgos

Tipo de riesgo	Sistematizado el conocimiento	Seguimiento a datos	Entrevistas	Indicadores claves	Análisis de procesos	Talleres
Existente						
Nuevo						
Emergente						

Fuente: COSO ERM 2017

Principio 12. La empresa Industrias Marín S.R.L., debe priorizar los riesgos financieros identificados e incluidos en el inventario de riesgos debe evaluarlos con el fin de comprender la gravedad de cada uno de los riesgos para seleccionar la respuesta a los riesgos.

La gravedad del riesgo financiero debe ser evaluado en todo los niveles como ser: divisiones, funciones y unidades operativas, en línea con los objetivos comerciales que pueda producir impacto.

Asimismo, la empresa debe mostrar los resultados de la evaluación de riesgos en un “Mapa de Calor” u otro gráfico, para destacar la gravedad relativa de cada uno de los riesgos.

Para el presente caso se utiliza la Matriz de Análisis de Riesgo y Nivel de Riesgo. Ejemplo:



Tabla 26. Matriz de Análisis de Riesgo y Nivel de Riesgo

**Matriz de Análisis de Riesgo
"Riesgo: Financiero"**

Probabilidad	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
		Impacto				

	Muy bajo (MB) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 1-3
	Bajo (B) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 4-6
	Medio (M) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 7-10
	Alto (A) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 11-16
	Muy Alto (MA) Valor de "Probabilidad" x "Impacto" se encuentra en el rango de: 17-25

Fuente: Deloitte Touche, 2017, Definiciones claves en los componentes del control ERM (2017).

Consideramos la probabilidad de que ocurre el riesgo es cierto, por lo que le damos el 4 y el Impacto para la empresa va en contra por lo cual de damos 5, entonces $4 \times 5 = 20$. Por lo tanto el numero 20 está en la categoría de que el riesgo financiero para la empresa es muy alto.



Tabla 27. Identificación y descripción del riesgo "Riesgo: Financiero"

Identificación del riesgo	Descripción del Riesgo	Grupos de riesgo	Grado de afectación	Medidas de Prevención y/o Mitigación
Financiero	Información confiable y oportuna	Riesgo de Negocio	Muy Alto (20)	<ul style="list-style-type: none">- Implementar y aplicar procesos internos aprobados y difundidos para el área financiera de la empresa.- Control y seguimiento sobre la información financiera.

Fuente: Elaboración propia

Principio 13. Los Gerentes y Responsables del área financiera deben priorizar los riesgos con la finalidad de informar a la Gerencia General para la toma de decisiones sobre las respuestas al riesgo sobre la información financiera y optimizar la asignación de recursos.

La priorización de los riesgos de la información financiera debe ser dada por su gravedad, la importancia del objetivo de negocio correspondiente y el apetito de riesgo de la entidad.

Asimismo, la priorización del riesgo de la información financiera se produce en el área financiera de la empresa y a los diferentes riesgos se les puede asignar "diferentes prioridades" a diferentes niveles.

Principio 14. La Gerencia General y los Administrativos, para todos los riesgos de la información financiera identificados, debe seleccionar y desplegar una respuesta al riesgo.

La Administración debe considerar la gravedad y la priorización del riesgo de la información financiera, así como el contexto empresarial y los objetivos de negocios asociados. Las respuestas al riesgo caen dentro de las siguientes categorías: Aceptar, Evitar, Perseguir, Reducir y Compartir, como se muestra a continuación:



Tabla 28. Respuesta a los Riesgos Financieros

Categorías	Acciones a Tomar
Aceptar	No se toman medidas para cambiar la gravedad del riesgo. Esta respuesta es apropiada cuando el riesgo financiero para los objetivos de la estrategia de negocio ya está dentro de la propensión al riesgo financiero.
Evitar	Se toman medidas para eliminar el riesgo financiero, lo que significa dejar una línea de productos, la disminución de expandirse a un nuevo mercado geográfico, o la venta de una división.
Perseguir	Se toman medidas que acepte un mayor riesgo financiero para lograr un mejor rendimiento. Esto puede implicar la adopción de estrategias de crecimiento más agresivas, las operaciones de expansión, o el desarrollo de nuevos productos y servicios.
Reducir	Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo financiero. Esto implica cualquiera de las decisiones diarias de la empresa innumerable que reduce el riesgo de una cantidad de gravedad alineado con el objetivo de perfil residual y el apetito de riesgo.
Compartir	Se toman medidas para reducir la gravedad del riesgo financiero mediante la transferencia o intercambio de una parte del riesgo de otro modo. Las técnicas más comunes incluyen la internalización de los proveedores de servicios especializados, la compra de productos de seguros, y la participación en operaciones de cobertura. Al igual que con la respuesta reducir.

Fuente: COSO ERM 2017

Principio 14. La Gerencia General y administrativos deben considerar el tipo, la gravedad y las interdependencias de los riesgos financieros y cómo puede afectar al desempeño.

Usando la vista de la cartera, la organización identifica los riesgos financieros son severos a nivel de la entidad, estos pueden incluir los riesgos que surgen en el nivel de la entidad, así como los riesgos de tipo de procesamiento de transacciones que podrían interrumpir la entidad como un todo.

6.4.4. Evaluación y Revisión

Principio 15. COSO ERM (2017), se centra en el logro de los objetivos, el control interno es diseñado para conseguirlos y asegurar el cumplimiento de políticas, los procedimientos y las normas establecidas para cada empresa.



Para revisar el desempeño de la organización relativo a los resultados financieros a lo largo del tiempo, es necesario establecer otros mecanismos de control y seguimiento a los objetivos y a los procesos, a través de auditorías periódicas y efectuar un examen crítico y sistemático, con el fin de evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos, identificar los riesgos, evaluar los errores, corregirlos, así mismo, tomar las acciones correctivas, para el logro de los objetivos de la empresa y asegurar la veracidad de los datos financieros.

Se presenta la proposición de implementar la programación de auditorías periódicas a la empresa.

El informe final de los resultados de cada auditoría contiene: El plan de auditoría aprobado por la gerencia, los documentos referenciados que soportan la auditoría, las observaciones, las no conformidades y la propuesta de las acciones correctivas. Este informe será entregado a la gerencia para su aprobación.

**Tabla 29. Plan general de auditoría para la empresa
INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.**

Plan general de auditoría	Aprobado: La gerencia
Objetivos de la auditoría	Valorar la situación actual de la dirección financiera Mejorar los controles existentes Identificar las no conformidades Proponer acciones correctivas
Alcance de la auditoría	Áreas a auditar: - Financiera - Comercial - Operativa - Recursos Humanos
Personas y cargos involucradas	Director Financiero Director Comercial Director Operativo Director de Recursos Humanos



DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."



Documentos de referencia	Normas de contabilidad y de auditoría generalmente aceptadas
Miembros del equipo auditor	La persona que realiza la auditoría es la encargada de realizar el Plan de auditoría, la verificación y el reporte final.
Fecha estimada y duración de la auditoría	La duración de las actividades de verificación será de 8 horas. Financiera. 2 días Comercial. 2 días Operativa. 2 días Recursos Humanos 2 días
Programa de las reuniones con la administración	Se programarán dos reuniones con la administración, una al principio de la auditoría y una al finalizar.
Requisitos de confiabilidad	Debido cuidado de los papeles de trabajo, en donde se desarrollan los procedimientos de auditoría.
Informe final de la auditoría y fecha de emisión	La entrega del informe final de auditoría, será tres (3) días después de realizada la auditoría. Incluye las no conformidades y las acciones correctivas.

Fuente: Elaboración Propia

La propuesta del plan de auditoría, debe ser aprobada por la gerencia. Este plan de auditoría puede adaptarse a las auditorías practicadas a los clientes en el desarrollo del negocio de la empresa Industrias Marín S.R.L.

Tabla 30. Preparación de Estados Financieros

PREPARACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
OBJETIVO Brindar los lineamientos de control para garantizar la razonabilidad, exactitud, confiabilidad, oportunidad y pertinencia de la información contable para la elaboración de los Estados Financieros.
ALCANCE Cubre todo el proceso contable, desde la captura de los datos, el análisis y valoración, clasificación cronológica y conceptual; fase importante en el proceso, el registro de los hechos económicos, se convierten en estados financieros, informes y reportes contables que son útiles para el control y la toma de decisiones sobre los recursos, por parte de diversos usuarios.
RIESGOS Omitir información en los estados financieros No hacer los ajustes y reclasificaciones pertinentes al cierre del periodo contable No presentar oportunamente los Estados financieros y los informes pertinentes. Toda la información contable debe estar actualizada y disponible. Realizar las Notas explicativas de los Estados financieros con información suficiente y pertinente. Presentar oportunamente la información a las entidades de control.
RESPONSABLES: El contador y el asistente administrativo y contable
DOCUMENTOS DEL PROCESO ESTADOS FINANCIEROS



Los estados financieros presentan la situación económica y financiera de la empresa; toda la información que en ellos se muestra debe servir para conocer todos los recursos, obligaciones, capital, gastos, ingresos, costos y todos los cambios que se presentaron a una fecha o periodo determinado

BALANCE GENERAL

Es el estado financiero principal de una empresa; es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados representa la forma en que la empresa llega al resultado final del ejercicio, que bien puede ser una pérdida o una utilidad. Un estado de resultado requiere una serie de pasos para determinar la utilidad a partir de los ingresos obtenidos por la empresa, de los cuales se restan los costos y gastos en que se incurre.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 31. Proceso Preparación de los Estados Financieros

Responsable	Actividades
Asistente contable.	1 Análisis y valoración de los comprobantes de contabilidad. Se analizan las cuentas teniendo en cuenta la naturaleza de las operaciones, verificando que estén cuadradas por partida doble todos los comprobantes,
Asistente contable	2 Balance de comprobación. Se genera el Balance de comprobación, para verificar cuenta por cuenta, los movimientos y los saldos.
Contador	3 Corrección del Balance de comprobación. El contador verifica las cuentas del Balance hace las correcciones y observaciones pertinentes. Realizar los ajustes o reclasificaciones de las cuentas y se genera un nuevo Balance.
Contador	4 Elaboración de los Estados Financieros. Elabora los Estados financieros y las Notas a los Estados financieros.
Director de contabilidad	En una reunión presenta los estados financieros para ser aprobados y firmados por el gerente de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

Principio 16. La empresa debe anticipar muchos cambios dentro el establecimiento de los objetivos y desempeño de la estrategia y de negocios. El cambio sustancial puede dar lugar a riesgos financieros nuevos y afectar a las estrategias. La empresa debe implementar prácticas para la identificación de tales cambios, deben incorporarse a las actividades



comerciales y realizar continuamente.

La empresa considera como el “cambio” puede afectar los riesgos financieros de la organización y el logro de los objetivos de la estrategia y de negocios. Esto requiere la identificación de los cambios internos y externos relacionados con el contexto empresarial.

Principio 17. La empresa debe poner atención en la administración de riesgos financieros, ya sea reduciendo el tipo y la cantidad de riesgo a niveles aceptable. Asimismo, revisar el desempeño confirma si los riesgos financieros fueron identificados previamente y se han producido los riesgos emergentes.

Si la empresa va a determinar que el desempeño no se encuentra dentro de su variación aceptable, o que los resultados de rendimiento en el perfil de riesgos, es diferente de lo que se esperaba, es posible que necesite:

- Revisar los objetivos financieros de negocio
- Revisión de la estrategia financiera
- Revisar el rendimiento financiero de destino
- Vuelva a evaluar la gravedad de los riesgos financieros
- Revisar cómo se priorizan los riesgos financieros
- Revisar las respuesta a los riesgos financieros
- Revisar el apetito del riesgo financiero

Las acciones correctivas deben estar alineadas con la magnitud de la desviación en el rendimiento, la importancia del objetivo financiero de negocio y los costos y beneficios asociados con la alteración de las respuestas a los riesgos financieros.

Para los objetivos financieros de negocio que van a afectar a la entidad en su conjunto, la



empresa puede optar por revisar el objetivo en lugar de incurrir en los costos de despliegue de respuestas a los riesgos financieros adicionales.

6.4.5. Información, Comunicación y Reporte

Principio 18. La empresa debe aprovechar la “información financiera relevante” cuando se aplican prácticas de gestión de riesgos de la empresa. La “información financiera relevante” es simplemente información que ayuda a las empresas a ser más ágiles en la toma de decisiones dándoles una ventaja competitiva.

Para ser útil la información financiera debe estar disponible para los tomadores de decisiones cuando es necesario. También es esencial que la información financiera sea de “alta calidad”. Para mantener la información financiera de alta calidad, la empresa deben implementar sistemas de gestión de datos y establecer políticas de gestión de la información financiera con líneas claras de responsabilidad y de rendición de cuentas.

La tecnología se asocia a menudo con los sistemas de información financiera. Sin embargo la tecnología a menudo implica más que el procesamiento y presentación de los datos, sino que también puede ayudar a la empresa para llevar a cabo las actividades como ser: Robótica, Tecnología portátil y la inteligencia artificial, son ejemplos de cómo la tecnología puede ayudar a una organización a gestionar los riesgos de negocios. Sin embargo, la tecnología también puede introducir nuevos riesgos los cuales deben ser mitigados por la empresa.

Principio 19. La empresa debe utilizar todo los canales que están disponibles relacionados con la información financieras para la organización, para comunicar datos de riesgo e información a partes interesadas internas y externas. Estos canales permiten a las organizaciones para proporcionar “información financiera relevante” para su uso en la toma de decisiones.



La empresa internamente debe comunicar la estrategia y los objetivos de negocios referidos a la información financiera de la entidad claramente en toda la organización para que todo el personal de todos los niveles comprenda sus funciones individuales.

El Directorio y la Gerencia General, para comunicar de manera efectiva deben tener una comprensión compartida de los riesgos financieros y su relación con la estrategia y los objetivos de negocios.

Los métodos de comunicación pueden ser:

- Los mensajes electrónicos
- Comunicaciones informales
- Eventos públicos
- Seminarios
- Documentos internos escritos.

Principio 20. La empresa debe elaborar Informes sobre los Riesgos Financieros de negocios de la empresa, los informes de riesgos financieros son para el personal de todo los niveles para entender las relaciones entre el riesgo, la cultura y el desempeño y mejora la toma de decisiones en el establecimiento de objetivos y la estrategia, el gobierno y las operaciones del día a día.

La presentación de informes de riesgos financieros puede incluir cualquiera o todos de los siguientes:

- Análisis de nuevos riesgos financieros emergentes y cambiantes
- Análisis de las causas fundamentales sobre la vista de los perfiles del riesgo financiero
- Análisis de sensibilidad de las suposiciones clave, incrementada en la estrategia y el efecto potencial sobre los objetivos de la estrategia.
- Indicadores clave de rendimiento y medidas.



DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."



- Análisis de tendencias, perfil del riesgo financiero y el rendimiento de la entidad
- Seguimiento a los planes y las iniciativas de riesgos financieros
- Evaluación de incidentes, quebramientos y las pérdidas que da una idea de la eficacia de dar respuesta a los riesgos financieros.



CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

- Determinar los factores internos de la empresa, como son las fortalezas y debilidades, y los factores externos oportunidades y amenazas, con la matriz DOFA, fueron fundamental para identificar los riesgos que impactan el entorno competitivo de la empresa Industrias Marín S.R.L.
- Se puede señalar que una de las fortalezas que tiene la empresa son las personas que prestan los servicios de consultoría, son profesionales que cuentan con los títulos respectivamente.
- Como amenaza importante, se encuentra el incumplimiento de los contratos con los clientes, al no entregar oportunamente la información financiera; en consecuencia, la empresa pierde credibilidad y mercado; esta situación, afecta la liquidez y la sostenibilidad de la empresa.
- El instrumento utilizado como estrategia de investigación, permitió conocer la situación actual de control en la empresa. Se identificaron riesgos y debilidades en los procesos, lo que permitió presentar la propuesta para el mejoramiento continuo.
- Dentro de las debilidades de control, podemos señalar que la administración no ha definido Manuales del área financiera, los objetivos corporativos, así como el código de conducta y los valores empresariales, que influyen en el comportamiento de las personas y produce cambios para el mejoramiento



continuo.

- El sistema de control interno es un proceso continuo que involucra a todo el personal y debe estar presente en las empresas, sin importar su tamaño u objeto social; además, influye en las actividades tanto internas como externas, lo que le permite el cumplimiento de los objetivos operacionales, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normatividad aplicable.
- La investigación responde a la pregunta y a los objetivos planteados, ya que la propuesta del sistema de control interno en base al COSO ERM 2017, se construyó con el objetivo de mejorar diferentes procesos internos en todos los niveles de la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

7.2. RECOMENDACIONES

- INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., debe aprovechar la oportunidad, de ampliar su mercado en el sector público. Al mismo tiempo que mejora sus procesos internos, permitiendo a la empresa ser más competitiva y sostenible.
- La implementación de la Propuesta del sistema de control interno en base COSO ERM 2017, requiere de instrumentos de control como son los manuales de procedimientos, que integran los procesos contables y administrativos, estandarizan los procesos y permiten el seguimiento y control. Por otra parte, el manual de funciones, facilita la inducción en los puestos de trabajo y la capacitación. Los manuales hacen parte de las políticas corporativas de la empresa.
- La propuesta del diseño del sistema de control interno en base al COSO ERM 2017 requiere del compromiso de la gerencia, como responsable del control en



**DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."**



la empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., esto asegurar que exista un ambiente propicio para su implementación y de este modo se crea una cultura de control, que se verá reflejado en el crecimiento de la empresa en el corto plazo.



BIBLIOGRAFÍA

Bernal, C. (2016). Metodología de la investigación. Administración, economía y ciencias sociales. p. 143 -144. Colombia: Pearson. Cuarta edición

Bernal et al. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa.

Deloitte Touche (2017). COSO ERM y la generación de valor. recuperado de: <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/risk/articles/coso-erm-2017-y--la-generacion-de-valor.html>

Hernández, R. (2014). Metodología de la investigación. Bogotá: Mc Graw Hill.

Lira, B. (2018). <https://www.youtube.com/watch?v=Jo6XTIPH-F0>

Araujo, L. (2017). Análisis de componentes principales con Estudio - Paso a paso <https://www.youtube.com/watch?v=oiR3k9H-7K0>

“Informe COSO”, (1992). EEUU., recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>

Palma, J. (2009). Manual de Procedimientos. El Cid. Obtenido de ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3180736.

Pinto, E. (2000). Auditoría Control interno, Control Fiscal. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Opciones Creativas Ltda.

Humberto Serna Gómez, (2003). Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología,



DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL COSO ERM (2017)
EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA "INDUSTRIAS MARIN S.R.L."



Alineamiento y Mapas estratégicos. 10 Edición, 3R editores, Bogotá.

Wheelen L.T., & Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios.
Pearson.

Guajardo Cantú Gerardo y Andrade de Guajardo Nora E. (2008), Contabilidad
Financiera, Industria Editorial Mexicana Quinta Edición. Mc Graw Hill. México D.F.

Gitman Lawrence. J. (2007), Principios Administración Financiera, Decimoprimer
Edición, PEARSON EDUCACIÓN, Naucalpan de Juárez - México.



ANEXO 1-1

INSTRUCCIONES PARA EL ENCUESTADO

Es importante que lea todas las instrucciones antes de responder las preguntas de éste documento:

1. Lea detenidamente los ítems y sus posibles respuestas antes de seleccionarlo.
2. Marque con una **X** en el orden establecido.
3. No deje ningún ítem sin contestar.
4. Cada ítem está ligado a 3 alternativas de respuesta

Opciones	Calificación
Nada	1
Poco	3
Si	5

5. Ninguna respuesta es correcta o incorrecta, responda de forma veraz y sincera, de ello depende la pertinencia de la información.
6. Si tiene alguna duda del instrumento, apóyese con el investigador.



ANEXO 1-2

GUIA DE ENCUESTA

DIRIGIDO A: PERSONAL DE INDUSTRIAS MARÍN S.R.L.

NOMBRE Y APELLIDOS:

LUGAR Y FECHA:

I. MARQUE LAS BURBUJAS EN LA OPCIÓN DE LA RESPUESTA
CORRECTA

1) ¿La empresa INDUSTRIAS MARÍN S.R.L., cuenta con un código de conducta que ayude a direccionar el comportamiento de sus funcionarios?

SI

POCO

NADA

2) ¿Son importantes los valores institucionales en una empresa?

SI

POCO

NADA

3) ¿Los objetivos a nivel empresarial promueven el direccionamiento estratégico?

SI

POCO

NADA



- 4) ¿Se tienen en cuenta los objetivos, metas y estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales?
- SI**
- POCO**
- NADA**
- 5) ¿Son necesarios los manuales procedimientos para desarrollar las actividades?
- SI**
- POCO**
- NADA**
- 6) ¿Es necesario que las funciones y responsabilidades estén definidas en un manual?
- SI**
- POCO**
- NADA**
- 7) ¿Considera importante que existan mecanismos de control y seguimiento, como monitoreos y/o auditorías internas?
- SI**
- POCO**
- NADA**



8) ¿Considera necesario que existan mecanismos de control y seguimiento en la información contable de manera que generen información confiable?

SI

POCO

NADA

9) ¿Es importante que se divulguen las políticas internas de la compañía?

SI

POCO

NADA

10) ¿Existen herramientas tecnológicas que ayuden a la divulgación de las políticas internas?

SI

POCO

NADA