



**ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS**  
**MAESTRIA EN AUDITORIA INTEGRAL VERSION IV**

**TESIS DE MAESTRIA**

**TEMA:** "Resultados de la implementación del modelo COSO en la Distribución y Almacenamiento de los repuestos Automotriz en Bodega Central de Casa Jaar"

**AUTOR:** Lic. Arlen José Moreno Calderón

**TUTOR:** Msc. Mario Arguello

Managua 29 de Noviembre del 2013

# ÍNDICE

No. de Página

|   |                |
|---|----------------|
| <b>I. Introducción.....</b>                         | <b>1 - 3</b>   |
| <br>  |                |
| <i>Capítulo 1. El Problema y su importancia</i>     |                |
| 1.1 Antecedentes del Problema de Investigación..... | 4 – 9          |
| 1.2 Formulación del Problema de Investigación.....  | 10 - 11        |
| 1.3 Justificación del Tema .....                    | 12 - 14        |
| 1.4. Objetivos de la Investigación.....             | 15             |
| <br>  |                |
| <i>Capítulo 2. Marco Teórico. ....</i>              | <i>16 - 42</i> |
| <br>  |                |
| <i>Capítulo 3. Diseño Metodológico .....</i>        | <i>43 - 46</i> |
| <br>  |                |
| <i>Capítulo 4. Análisis y Resultados .....</i>      | <i>47 - 53</i> |
| <br>  |                |
| Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones.....     | 54 - 57        |
| <br>  |                |
| Bibliografía.....                                   | 58             |
| <br>  |                |
| Anexos.....   | 59 - 66        |

## INTRODUCCION

La presente investigación trata de definir la importancia de la Administración de Riesgo Empresarial a través del modelo COSO. El mundo económico de hoy exige a las empresas la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, es así que surge el denominado modelo COSO que por sus siglas en ingles se escribe “**C**ommitté **O**f **S**ponsoring **O**rganitations”. Se ha tomado un caso de estudio, en una empresa fundada en 1913 que se dedica a la venta de repuestos automotrices.

En el capítulo uno se describe el nacimiento de la metodología COSO y como viene a dar solución al problema de investigación. Aquí se reúnen todas las instituciones especializadas de Contadores, Auditores Internos y Externos con el fin de establecer un solo concepto de control interno, que abarque no solo el aspecto contable sino que también involucre a todo el personal de la empresa, desde los dueños hasta el de más bajo nivel.

También se hace referencia a la empresa “*Casa Jaar*<sup>1</sup>”, ya que aquí es donde se realiza el estudio de investigación, se mencionan que esta empresa nació en 1913 y desde entonces sus volúmenes de operación han venido creciendo, incrementando la demanda en consumo de repuestos a nivel nacional.

En el segundo capítulo se formula el problema, para ello se realizó un análisis de los temas importantes que están dando buenos resultados a nivel mundial en temas de control, dentro de ellos se mencionaron (Auditoría de Sistema, Control de Calidad, Normas Internacionales de Auditoría, Administración de riesgos y Auditoría Tributaria) así mismo seleccionamos la empresa Nicaragüenses Casa Jaar en el área de repuestos, ya

---

<sup>1</sup> Casa Jaar es el nombre ficticio de una empresa nicaragüense que por el nivel de confidencialidad no podemos revelar su nombre verdadero.

que es uno de sus principales líneas de negocios que presenta mayor demanda en el mercado, esto lo atribuye su calidad, garantía y servicios que presta.

En Nicaragua pocas empresa implementa esta metodología COSO, debido a que no son de obligatorio cumplimiento. En el capítulo tres se justifica el porqué de la investigación y se hace referencia a los beneficios que trae su implementación, no solo es establecer controles, sino también crear conciencia en todos los niveles de la responsabilidad que tienen en sus cargos.

En el capítulo cuatro se definen los objetivos Generales y Específicos, aquí lo que trataremos de obtener es una evaluación utilizando la metodología COSO, aplicado a la Bodega Central de repuestos.

Finalmente en el capítulo cinco se explica la metodología y los componentes que establece COSO y como la buena gestión de riesgos ayuda alcanzar sus objetivos y metas. Aquí se define COSO como un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de sus apetito de riesgos, con el propósito de proveer una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad.

La administración de riesgos empresarial está compuesta por 5 componentes, más 3 que incluye la gestión de riesgos, haciendo un total de ocho componentes;

**1. Ambiente Interno**

- A) Establecimiento de Objetivos
- B) Identificación de eventos

**2. Evaluación de riesgo**

- A) Respuesta al riesgo

**3. Actividad de control**

#### **4. Información y comunicación**

#### **5. Monitoreo**

Es importante mencionar que para poder evaluar estos componentes, se debe primero crear conciencia en el personal sobre la naturaleza de los riesgos y su impacto positivo y negativo, solo así se podrá obtener resultados esperados. La auditoría interna juega un papel importante dentro de la organización, porque es aquí donde se establece las responsabilidades de los directivos, se hacen las evaluaciones de los indicadores de riesgo y se asesora a la gerencia en las posibles repuesta al riesgo. Recordemos que la auditoría interna no debe imponer el proceso de gestión de riesgo, tomar decisiones sobre la repuesta al riesgo y tener responsabilidades en la gestión.

A partir de los resultados, se concluye que la administración de riesgo es importante conocerla y aplicarla en la organización para dar un mejor fortalecimiento al control interno y mayor seguridad a los inversores.

# CAPITULO I

## Antecedentes del Problema de Investigación

Desde la primera definición del control interno establecida por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados-AICPA en 1949 y las modificaciones incluidas en SAS No. 55 en 1978, este concepto no ha sufrido cambios importantes hasta 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta en los Estados Unidos, conocida como la "Comisión Treadway", establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado "Marco Integrado del Control Interno"(Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)<sup>2</sup>.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para ser aplicado al proceso de control interno de las empresas públicas y privadas. Para que cualquier entidad pueda alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.<sup>2</sup>

El concepto de control interno desde la metodología COSO se organiza en cinco componentes para su aplicación: 1) ambiente de control, 2) evaluación del riesgo, 3) actividades de control 4) información y comunicación; y, 5) supervisión, estos componentes se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad (eficiencia y eficacia)<sup>3</sup>.

El modelo define competencia de responsabilidad para directores, gerentes y personal en general. El modelo coso hace énfasis a que las personas son los responsables directos

---

<sup>2</sup> Seminario Gestión de Riesgos, impartido por la Asociación de Auditores Internos de Nicaragua en Febrero 2008.

<sup>3</sup>Seminario de COSO ERM – Centro Latinoamericano de Capacitación y Consulta, impartido en Junio del 2005.

de la ejecución de los procesos y de garantizar el buen funcionamiento del sistema de control interno.

Lo que permite a los tomadores de decisión, ubicarse en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes (que son los verdaderos ejecutivos), se posicionen como los propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En el ámbito público, después de haber sido materia de discusión, el tema del control interno en Nicaragua ha sido motivo de análisis en sucesivos Congresos internacionales de Contadores y Auditores realizado por las firmas Internacionales (Prices Water House Couper y Deloitte).

Desde 1971 se define el concepto de control interno. Esto ocurrió en el Seminario Internacional de auditoría Gubernamental realizado en Austria, bajo el patrocinio de la Organización Internacional de Instituciones Superiores de Auditorías (INTOSAI). En este evento se definió que por control interno debe entenderse como: "El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de las políticas.

El interés por este tema se debió a dos hechos importantes: en primer lugar, a partir de la década de los 70, el sector público había crecido de manera significativa en los países en desarrollo, tanto en magnitud como en volumen de operaciones y en segundo lugar, las entidades públicas estaban dispuestas a efectuar cambios para disponer de una administración moderna y eficaz.

En el XII Congreso Mundial de Entidades Fiscalizadoras Superiores realizado en Washington en 1992, se aprueban las directrices del control interno que fueron elaboradas por la Comisión de Normas de Control interno integrada por diversas Instituciones Superiores de auditoría.

Estas directrices fueron establecidas, con el propósito de fortalecer la gestión financiera en el sector público, mediante la implementación de controles internos efectivos. En su contenido se define con claridad los objetivos del control interno en el ámbito público, así como las responsabilidades de cada entidad en la creación, mantenimiento y actualización de su estructura de control interno.

En el 2001, se inició el desarrollo de un nuevo modelo de control interno que tomara en consideración las nuevas necesidades, debido a que este periodo estuvo marcado por una serie de escándalos (Enron, WorldCom, etc.) que hicieron aún más necesario contar con un modelo que proporcionara principios, conceptos (un lenguaje común y claro) que proporcionaran dirección y guía a los equipos de gerencia.

El INTOSAI, establece que la estructura de control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección que, dispone una institución para ofrecer una garantía razonable de que han sido cumplidos los siguientes objetivos<sup>4</sup>:

- a) promover las operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces y los productos y servicios de calidad, acorde con la misión que la institución debe cumplir;
- b) preservar los recursos frente a cualquier pérdida por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraude e irregularidades;
- c) respetar las leyes, reglamentos y directivas de la dirección; y
- d) elaborar y mantener datos financieros y de gestión fiables y presentarlos correctamente en informes oportunos.

En el 2004 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) emitió un documento denominado Control Interno – Marco Integrado, con el objetivo de apoyar a negocios y a otras entidades a evaluar y fortalecer sus sistemas de controles

---

<sup>4</sup>. Consultado el 30/06/2013  
<http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/G%C3%89NESIS%20DEL%20CONTROL%20INTERNO0.d>  
[OC](#).

interno. Desde entonces ha sido incorporado como política, reglas y regulaciones por el sector empresarial, en Nicaragua, es el caso de Casa Jaar, que desde Marzo 2013 ha iniciado con la capacitación en tema de riesgos impartido a todo el personal (Gerentes, Jefes y Contadores), con el propósito de crear conciencia y cambiar la cultura de cómo se ha venido observando el manejo del control Interno en las distintas áreas.

Con la finalidad de ejercer un mejor control sobre sus actividades con miras a alcanzar los objetivos que se han establecido. Desde que se divulgo este documento el sector empresarial, en este caso Casa Jaar ha dado mayor importancia a la administración del riesgo, por lo que ha surgido la necesidad de contar con un marco robusto para identificar, evaluar y administrar el riesgo.

La Price Water House Cooper (seminario 2007) define el riesgo como las posibles pérdidas directas o indirectas resultantes de fallas en los procesos internos, en los recursos humanos y en los sistemas o por la presencia de eventos externos<sup>5</sup>.

El modelo COSO viene a llenar vacíos que existía en el tema de control y riesgos en todas las áreas de la empresa, involucrando a todo el personal de todos los niveles, iniciando con la concientización, uniformando funciones, proceso, mejorando la comunicación y monitoreando cada actividad en la empresa. El modelo integra la administración del riesgo, amplía el concepto actual de control interno y proporciona un enfoque más extensivo y fortalece el tema de administración del riesgo corporativo.

Un aspecto importante de destacar es que siempre será un reto para los equipos gerenciales determinar cuánto riesgo está preparada la entidad para aceptar y cuanto riesgo está aceptando durante el proceso de creación de valor.

El control interno es cubierto dentro y en una parte integral de la Administración del Riesgos Empresarial (ERM). No obstante el ERM es más amplio que el control interno, ya que responsabiliza a la alta Gerencia en el diseño y la implementación.

---

<sup>5</sup> Seminario COSO ERM, impartido por Prices Water House Cooper, en Abril 2007.

El marco integral del Control interno especifica las categorías de objetivos, los cuales se repiten en el ERM, excepto que en este último se agrega una cuarta categoría denominada, “**Objetivo Estratégico**”, el cual opera a un nivel más alto que los otros.

La Evaluación de Riesgo en el modelo ERM cubre las necesidades de la gerencia para desarrollar una visión de portafolio (Gama de riesgos) al nivel de la entidad, también incluyen los conceptos de **apetitos y tolerancia al riesgo** (cuantos riesgos esta dispuestos a asumir la gerencia).

### **Caracterización de Casa Jaar**

Casa Jaar S.A. es una empresa dedicada a la venta de vehículos automotriz, repuestos, alquileres y también ofrece los servicios de Talleres Mecánica y Enderezado y Pintura, su actividad comercial la desarrolla en todo el país.

Nació como empresa en 1913 y desde entonces, su misión y visión poco ha cambiado en relación al servicio y atención a su clientela. Actualmente, la misión de la empresa es Inspirar Confianza y su visión ser el Grupo Empresarial Nicaragüense Líder en ventas, satisfacción y desarrollo de nuestros clientes, comprometidos con la responsabilidad social, elementos que son reforzados en la actualidad cuando se expresa que “apenas estamos iniciando”

Su casa matriz está ubicada en Plaza España, cuenta con 13 sucursales, 3 de ellas ubicadas en Managua (Acahualinca, Altamira y carretera Norte) y 8 en los departamentos (Rivas, Granada, Masaya, León, Chinandega, Estelí, Ocotal, Jinotega, Matagalpa, Boaco, Chontales, Puerto Cabeza y Bluefields)

Desde (1990) se ha observado que esta empresa, ha venido creciendo en la distribución y el almacenamiento de los repuestos Automotriz ubicados en Bodega Central, esto debido a la alta demanda en consumo que presenta sus clientes, lo que causa que sus controles internos sean vulnerables al fraude.

El incremento en la demanda ha causado que Casa Jaar implemente estrategias tales como;

1. Realizar traslados de repuestos con más frecuencia de la Bodega Central hacia las Sucursales.
2. Entrega personalizadas a los clientes (Cliente llama, se le factura y se le envía)
3. Ventas a través de ruteo.
4. Crear ubicaciones físicas para almacenar repuestos, tanto en Bodega Central como en las Sucursales.

Es por esta razón que se quiere implementar el modelo COSO, por su flexibilidad de aplicación en el quehacer de la empresa, ya que el modelo permite disminuir el riesgo por pérdida o robo de repuestos ayudando de esta manera a que las proyecciones de ventas cumplan con las metas y objetivos propuestos para esta área.

A raíz del terremoto de 1972 Casa Jaar crea una sucursal en Acahualinca, que incluye varias unidades de negocios, dentro de ellas el departamento de repuestos y distribución. Este departamento está integrado por el Gerente de Línea, Jefe de Pedido y **Jefe de Bodega Central y Distribución**. Este último tiene como función principal administrar todas las entradas y salidas de repuestos, incluyendo el abastecimiento a todas las bodegas a nivel nacional.

El estudio se centra la **administración de la Bodega Central y Distribución**, ubicada en la Sucursal Acahualinca.

## CAPITULO II

### Formulación del problema de investigación

Uno de los puntos fuerte de comercialización de Casa Jaar es la línea de repuestos automotrices. A partir de la década de los noventa, la demanda creció al punto de hacer pedidos dos o tres veces más de lo que normalmente se hicieron antes de esos años. Esta situación, obligó a las autoridades de la empresa ampliar esta línea y mejorar la infraestructura para el almacenamiento de los pedidos. Para atender las demandas de las sucursales, hubo necesidad de contratar más personal, haciendo que los sistemas de control interno se debilitaran. La pregunta inicial del problema se centró en ¿cómo identificar un modelo acorde a las necesidades de la empresa, que pueda mejorar el control interno y disminuir el riesgo de fraude?

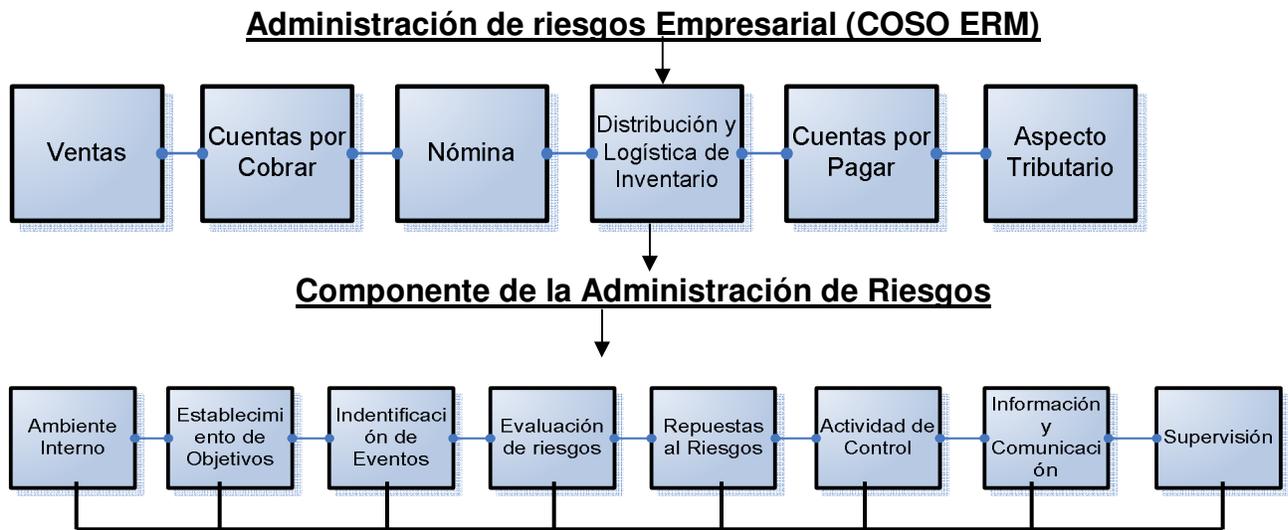
Durante el proceso de selección del problema a investigar, se hizo una identificación de problemas que a continuación se detallan:

1. Auditoria de Sistema
2. Control de Calidad
3. Normas Internacionales de Auditoria
4. **Administración de Riesgos (COSO ERM)**
5. Auditoria Tributaria

A medida que se fue analizando el problema de Casa Jaar, se determinó que lo más indicado para abordar esta situación era analizar la implementación de la Administración de Riesgos.

Se analizó cuál es la relación entre éste y los componentes de la Administración de Riesgos y se procedió a diseñar el modelo a manera de un flujo de funcionamiento, dando como resultado el siguiente gráfico:

Grafico No.1  
Administración del Riesgo bajo el enfoque COSO



Este proceso deductivo, ayudó a la delimitación del problema de la siguiente manera:

¿Cómo desde el modelo coso se identifican los riesgos que existen para el área de repuestos automotrices ubicados en la Bodega Central de Casa Jaar?

## **CAPITULO III**

### **Justificación del Tema**

La investigación propuesta pretende presentar los resultados de la implementación del modelo COSO para el manejo del riesgo e identificar los principales aportes y herramientas de gran utilidad como que aporta la experiencia de Casa Jaar para las personas involucradas en cada nivel de las empresas, el documento ilustra de manera clara y sencilla lo que representa la administración de riesgos empresariales, los riesgos existentes, la responsabilidad de la gerencia en dar repuesta al riesgo, así como también les permitirá conocer la diferencia entre los componentes del control interno versus componentes de la administración de riesgos empresariales.

En Nicaragua pocas empresas están en proceso de implementación, debido a que no son de obligatorio cumplimiento, la mayoría de las empresas no están interesadas en aplicarlo por la razón de costo beneficio, sin embargo se espera que las personas responsable de implementar los controles internos, evaluar los riesgos existente y dar repuestas al riesgo, se interesen por conocer y aplicar el modelo COSO, ya que los controles Internos son la base fundamental para la adecuada presentación de la situación financiera de las empresas, especialmente aquellas que creen en el desarrollo y la globalización de la economía<sup>6</sup>.

El modelo de gestión de riesgos corporativos plantea que las entidades existen con el fin último de generar valor para sus grupos de intereses. Todos se enfrentan a la ausencia de certeza y el reto para su dirección es determinar cuanta incertidumbre se pueden aceptar mientras se esfuerzan en incrementar el valor para sus grupos de intereses. Estas incertidumbres para las empresas implican riesgos y oportunidades y por lo tanto posee el potencial de erosionar o aumentar el valor. La gestión de riesgos corporativos permite a la dirección tratar eficazmente la incertidumbre y sus riegos, tomándolos como oportunidades asociadas, mejorando así la capacidad de generar valor<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Seminario de COSO ERM – PricewaterhouseCoopers, impartido en Abril 2007.

<sup>7</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001.

El valor se va a maximizar cuando la dirección establezca estrategias y objetivos que valla en busca de un equilibrio óptimo entre los objetivos de crecimiento, la rentabilidad y los riesgos asociados, además de desplegar recursos eficaces y eficientes, a fin de lograr los objetivos de la entidad.

La administración de riesgo empresarial permite alinear los riesgos de acuerdo a su clasificación, que van en niveles bajo, medio y alto. En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección debe considerar el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados. Esto genera a las organizaciones poder tomar una decisión sin incertidumbre, reduciendo las sorpresas y pérdidas operativas.

Las empresas consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo costos o pérdidas asociados.

Cada día las empresas se enfrentan a múltiples riesgos ya sean internos o externos, que afectan a las distintas partes de la organización y es por ello que la gestión de riesgos corporativos facilitara respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.

Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo. Con la información sólida que se maneje sobre los riesgos a la que está expuesta la empresa, le permitirá a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación. Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos.

La gestión de riesgos corporativos permitirá asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos

ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.

Las organizaciones deben de estar clara de que los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o de ambos tipos a la vez. Los que tienen un impacto negativo representan riesgos, que pueden impedir la creación de valor o erosionar el valor existente. Los eventos con impacto positivo, pueden compensar los impactos negativos o representar oportunidades, que derivan de la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que afecte positivamente al logro de los objetivos, ayudando a la creación de valor o a su conservación. La dirección canaliza las oportunidades que surgen, para que reviertan en la estrategia y el proceso de definición de objetivos y formule planes que permitan aprovecharlas, solo así se obtendrán resultados positivos y crecimiento en la rentabilidad de los inversores.

## **CAPITULO IV**

### **Objetivo General de la investigación**

Describir los componentes del modelo Coso que se relacionan con la administración de riesgos en el área de distribución y logística de inventario en repuestos Automotriz ubicado en Bodega Central de Casa Jaar.

#### Objetivos especifico

1. Explicar cómo se implementa el modelo distribución y logística de inventario.
2. Identificar los riesgos en la distribución y logística de inventario.
3. Definir propuestas que contribuyan a mejorar la implementación del modelo COSO en la distribución y logística de inventario.

## CAPITULO V

### Marco Teórico

El objetivo principal del modelo Coso es ayudar a las empresas a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco conceptual de control interno, que permita una definición común del control interno, la gestión de riesgo y la identificación de sus componentes.

Analicemos brevemente como el concepto de Administración de riesgo es definido desde la Auditoría Interna:

Concepto de la Administración de Riesgos

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT, define la administración de riesgos como un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de sus apetito de riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad<sup>8</sup>.

Existen algunos mitos sobre el modelo de Administración de Riesgos empresarial, conocido como COSO ERM. A continuación se mencionan;

1. Que es un “cúralo-todo” con el que se pueden tomar decisiones basados en información 100% confiable y basada en información sin margen de error.
2. Sólo sirve para catalogar o tomar inventario de todos los riesgos que afectan a una organización.
3. Con él, las auditorías serán infalibles.
4. ERM es sobre seguros.

---

<sup>8</sup> Kauf, Eric (Risk Management), Editorial Mapfre S.A.1982.

5. Es un proceso independiente y aislado del resto de la organización.
6. Cuesta demasiado implementarlo.

Un objetivo crítico de este marco es asistir a la gerencia para tratar mejor con riesgos inherentes que se presentan cuando se pretende alcanzar ciertos objetivos. Pero la administración del riesgo corporativo tiene diferentes significados para diferentes personas, por lo que es importante integrar las diferentes concepciones en un marco común. Antes de definir marco de administración de riesgos es importante definir lo siguiente:

- Los riesgos son evento con un impacto potencial negativo.
- El riesgo es la posibilidad que un evento pueda ocurrir y afectar adversamente el cumplimiento de los objetivos.
- Y la oportunidad es un evento con un impacto potencial positivo.

El riesgo en sentido más amplio significa exposición a la adversidad frente a un resultado esperado o deseado. Los riesgos inherentes, son riesgos para la entidad en ausencia de cualquier acción realizada por la administración para alterar la probabilidad o el impacto. Los riesgos residuales son los riesgos remanente después de la acción realizada por la administración para alterar su probabilidad o impacto<sup>9</sup>.

El “apetito de riesgo”<sup>10</sup>, bajo el enfoque COSO, es establecido por la gerencia y revisado por el Directorio, es una guía en el establecimiento de la estrategia. La compañía puede expresar su apetito de riesgo como el aceptable balance entre crecimiento, riesgo y retorno, o como el riesgo ajustado de la medida del valor agregado al accionista. La compañía puede expresar su apetito de riesgo como el aceptable balance entre crecimiento, riesgo y retorno, o como el riesgo ajustado de la medida del valor agregado al accionista.

---

<sup>9</sup> Seminario COSO ERM, impartido por el Centro Latinoamericano de Capacitaciones y Consultoría (CELAC), en Abril del 2005.

<sup>10</sup> “Apetito de Riesgo” Es el grado de riesgos, que una empresa esta dispuestas a aceptar durante la búsqueda de sus objetivos.

Se conoce como tolerancia al riesgo al nivel aceptable de variación relativo al logro de objetivos. El riesgo puede ser medido, y frecuentemente será mejor medirlo en las mismas unidades como en los objetivos relacionados. Las medidas de desempeño son alineadas para asegurar que los resultados actuales estarán dentro de los riesgos aceptables de tolerancia.

La gestión de riesgo corporativo se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Bajo este enfoque, la administración del riesgo es considerada como un proceso, afectado por la Junta Directiva, la gerencia y demás personal, aplicado en la formulación de la estrategia y a través de toda la organización, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar la entidad, y administrar el riesgo para que esté dentro del rango de tolerancia definido, para proporcionar seguridad razonable relacionada con el cumplimiento de los objetivos de la entidad:

- ✚ Es un proceso
- ✚ Afectado por personas
- ✚ Es aplicado en la formulación de la estrategia
- ✚ Es aplicado a través de toda la entidad
- ✚ Está diseñado para identificar eventos que puedan afectar a la entidad y para administrar el riesgo dentro del rango de tolerancia definido
- ✚ Proporciona seguridad razonable a la gerencia de una entidad y a su Junta Directiva.
- ✚ Se enfoca en el cumplimiento de los objetivos en una o más categorías separadas a nivel de unidad pero integradas a nivel de institución.
- ✚ La administración del riesgo corporativo consiste de ocho componentes interrelacionados.
- ✚ Ellos se derivan de la manera en como la gerencia administra el negocio, y son integrados con los procesos gerenciales.

## 5. Componentes de la Administración de riesgo empresarial bajo el modelo COSO

El modelo COSO define una serie de elementos para analizar las áreas de las empresas que presentan mayores riesgos en su desempeño, estos elementos son los siguientes:

1. **Ambiente Interno**
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. **Evaluación de riesgos**
5. Respuestas al riesgos
6. **Actividad de control**
7. **Información y Comunicación**
8. **Monitoreo.**

Analicemos en qué consiste cada uno de ellos y su aplicación en el área de estudio:

### 5.1 Ambiente interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima en la cima. En este contexto, el personal de Bodega Central y los encargados de realizar los traslados a nivel nacional resulta ser la esencia de la entidad, al igual que sus atributos individuales como la integridad y valores éticos y el ambiente donde operan, constituyen el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes<sup>11</sup>:

---

<sup>11</sup> Kauf, Eric (Risk Management), Editorial Mapfre S.A.1982.

1. Integridad y valores éticos
2. Autoridad y responsabilidad
3. Estructura organizacional
4. Políticas de personal
5. Clima de confianza en el trabajo y,
6. Responsabilidad.

1. Integridad y valores éticos: Son factores esenciales del ambiente de control. Se pueden promover a través de decisiones adoptadas por la alta gerencia para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional, mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética. Ello permite eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que podrían incitar al personal a comprometerse en actos deshonestos, ilegales o no éticos.

2. Autoridad y responsabilidad: Se refiere a la forma en que se asigna la autoridad y responsabilidad para la ejecución de actividades en la entidad. Ello implica igualmente, definir en forma clara los objetivos de la entidad de manera que las decisiones sean adoptadas por el personal apropiado. Incluye las políticas dirigidas a asegurar que el personal entienda los objetivos de la entidad.

3. Estructura organizacional: Se refiere a la estructura dentro de la cual una entidad planea, dirige, ejecuta, controla y supervisa sus actividades para el logro de sus objetivos.

4. Políticas de personal: El personal de la entidad debe tener el conocimiento, habilidades y herramientas necesarias para apoyar el logro de los objetivos. Este aspecto tiene relación con la contratación, capacitación, evaluación, promoción y retribución por el trabajo. Las políticas y prácticas sobre personal deben ser consistentes con los valores éticos de la entidad, con el reconocimiento de la competencia técnica para realizar determinadas actividades, orientadas al logro de sus objetivos.

5. Clima de confianza en el trabajo: La dirección y gerencia de la entidad deben fomentar un apropiado clima de confianza que asegure el adecuado flujo de información entre los empleados. La confianza tiene su base en la seguridad en otras personas y en su

integridad y competencia, cuyo entorno las anima a conocer los aspectos propios de su responsabilidad.

La confianza mutua entre empleados crea las condiciones para que exista un buen control interno. La confianza apoya el flujo de información que los empleados necesitan para tomar decisiones, así como también la cooperación y la delegación de funciones contribuyen al logro de los objetivos de la entidad. Responsabilidad, (traducción del inglés accountability); Se entiende como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y, ante el público, por los fondos o bienes del Estado a su cargo y/o por una misión u objetivo asignado y aceptado.

Generalmente, las entidades públicas tienen establecidas determinadas políticas que se relacionan con la responsabilidad financiera que es, aquella obligación que asume una persona que maneja fondos o bienes públicos de responder ante su superior y públicamente ante otros, sobre el desempeño sus funciones.

6. La responsabilidad gerencial se encuentra operando en la entidad o programa, es identificar si existen políticas específica para que los funcionarios informen sobre como gastaron los fondos o manejaron lo bienes públicos, sí lograron los objetivos previstos y, si éstos, fueron cumplidos con eficiencia y economía.

En el caso del personal de Bodega Central y los de Distribución, conocen la existencia de un código de ética, tienen escrita sus funciones y saben que, cuando existan un problema que obstaculiza su desempeño lo deben comunicar a lo inmediato.

## **5.2 Establecimiento de objetivos bajo el modelo COSO en la Administración del Riesgo para la empresa**

Para todos es clara la importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito, particularmente a nivel de actividad relevante. Una vez que tales factores han sido identificados, la Gerencia tiene la

responsabilidad de establecer criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito<sup>12</sup>.

El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vista al respecto. Tales categorías son las siguientes: Objetivos de operación. Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la Organización<sup>13</sup>.

1. Objetivos de información financiera. Se refiere a la obtención de información financiera contable.
2. Objetivos de cumplimiento.

Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la Gerencia. En ocasiones la distinción entre estos tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se traslapan o apoyan a otros. El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

- a. Controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la Gerencia.
- b. En relación con los objetivos de operación, la situación difiere debido a que existen eventos fuera del control de la empresa. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementen las acciones indispensables para corregir desviaciones.

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la de identificación de eventos, evaluación del riesgo y respuesta al riesgo. Primero deben existir objetivos antes de que

---

<sup>12</sup> Kauf, Eric (Risk Management), Editorial Mapfre S.A.1982

<sup>13</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo 2001

la gerencia pueda identificar riesgos para tomar las acciones necesarias para administrar estos riesgos.

Los objetivos estratégicos son metas de alto nivel, alineadas con la misión y visión de la entidad. Estos objetivos reflejan la opción de la gerencia acerca de cómo tratarán de agregar valor para los inversores. Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución.

La gestión de riesgos corporativos asegura que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados apoyan la misión de la entidad y están en línea con ella, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Objetivos relacionados; sub-objetivos establecidos a través de toda la organización para diferentes áreas y actividades. Por ejemplo: ventas, producción, infraestructura.

Objetivos seleccionados; Deben estar alineados con la visión y misión de la organización. Estos objetivos no son dictados por la Junta Directiva, sino que son el producto de un proceso de selección y alineación basado en marco de la administración del riesgo.

“Apetito al riesgo” desde el modelo; este concepto, expresa el balance adecuado entre riesgo, crecimiento, retorno establecido por la gerencia y confirmado por la Junta Directiva y la tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de variación relativa al cumplimiento de los objetivos.

De manera particular, la Gerencia de repuestos en coordinación con el Jefe de Bodega Central y Distribución realizan presentación semestral y anual de los objetivos estratégicos que tiene Casa Jaar, en el caso particular los aplicados a la administración de bodega y distribución.

Desde de este aspecto, la gerencia puede identificar aquellos eventos potenciales que pudieran impedir el logro de sus objetivos.

### 5.3 Identificación de eventos en el enfoque COSO

Un evento es un incidente o una ocurrencia que emana de fuentes externas o internas que pueden afectar la implementación de la estrategia o el cumplimiento de los objetivos. Los eventos pueden tener impactos positivos, negativos o ambos. La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, pero no sabe cuando un evento puede ocurrir o si puede tener un impacto. Para evitar que no se evalúen posibles eventos de importancia, como parte de la evaluación del riesgo se sopesa la probabilidad de ocurrencia. Sin embargo, aún eventos potenciales con una posibilidad remota de que se cumplan no deben ser ignorados si es que a magnitud de su impacto podría ser significativa<sup>14</sup>.

Los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. Estas últimas revierten hacia la estrategia de la dirección o los procesos para fijar objetivos<sup>15</sup>.

Factores que influyen en la estrategia y los objetivos como parte del marco de administración de riesgos, el personal reconoce la importancia de entender los factores internos y externos y los tipos de eventos que pueden emanar de los mismos.

- Económicos y de negocios
- Medio ambiente
- Política
- Social
- Tecnológico

Metodología y técnicas para identificación de eventos, las técnicas son muy variadas y de diferente grado de sofisticación. Algunas son específicas para ciertas industrias, sin embargo la mayoría es el resultado de un enfoque común:

---

<sup>14</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001

<sup>15</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Management), Editorial Mapfre S.A.1982

- Inventario de eventos
- Análisis interno
- Talleres y entrevistas
- Indicadores de eventos
- Información histórica
- Análisis de procesos

La interdependencia de los eventos no ocurre de manera aislada. Un evento puede originar en otro. Durante la identificación de eventos, la gerencia debe entender como se interrelacionan. Por ejemplo, la decisión de expandir el entrenamiento en el área de mercado puede incrementar la frecuencia y el volumen de las órdenes de los clientes. La categoría de los eventos es útil para agrupar los eventos potenciales en diferentes categorías.

La tarea de Gerencia de repuestos es básicamente aplicar la metodología y técnicas para identificar eventos.

Riesgos y oportunidades: Los eventos pueden tener un impacto negativo, positivo o ambo. El riesgo es la posibilidad que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos<sup>16</sup>.

Los eventos que representan oportunidades son canalizados para ser evaluados en el proceso estratégico (objetivos, estrategias), para que se puedan formular las acciones correspondientes para aprovechar las oportunidades. Eventos con un impacto negativo potencial son considerados por la administración para propósitos de administración del riesgo y la elaboración de estrategias sobre la respuesta.

---

<sup>16</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Managemen), Editorial Mapfre S.A.1982

## **5.4 Identificación de los riesgos internos y externos a la empresa**

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento, las entidades pueden utilizar una variedad de elementos cuantitativos sobre rendimiento, tales como el presupuesto, o rendimiento cualitativo, como el grado de satisfacción del público; deben ser mensurables y estar alineados con los objetivos de la entidad. Los indicadores de rendimiento pueden ser utilizados como unidad de medida para brindar una alerta temprana sobre si tales elementos han sido excedidos o no han sido satisfechos<sup>17</sup>.

## **5.5 Evaluación del riesgo**

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad.

Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Esta actividad de auto-evaluación que practica la dirección debe ser revisada por los auditores internos o externos para asegurar que los objetivos, enfoque, alcance y procedimientos hayan sido apropiadamente ejecutados<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001

<sup>18</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Managemen), Editorial Mapfre S.A.1982

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

1. Los objetivos deben ser establecidos y comunicados
2. Identificación de los riesgos internos y externos
3. Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento y
4. Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Para el caso de Bodega Central y Distribución aunque tenga controles efectivos, debe establecer sus objetivos. Estos deben estar sustentados en planes y presupuestos, los objetivos deben representar el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito y establecer criterios para medirlos, como condición previa para la evaluación del riesgo.

Los objetivos pueden categorizarse desde el siguiente punto de vista:

1. Objetivos de operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad.
2. Objetivos de información Financiera: Están referidos a la obtención de información financiera confiable.
3. Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos al cumplimiento de leyes y regulaciones, así como también a políticas dictadas por la gerencia.

Evaluación del medio ambiente interno y externo de la empresa

El medio ambiente interno y externo debe ser evaluado para obtener información que pueda señalar una necesidad para reevaluar los objetivos o el control interno de la entidad.

A pesar de que algunos factores son comunes a todas las compañías en una industria, muchos son particulares para la entidad, ya sea por sus objetivos y acciones pasadas. En evaluación del riesgo, la gerencia considera la mezcla de eventos futuros potenciales relevante para la entidad y sus actividades.

Esto conlleva a examinar factores como el tamaño de la entidad, complejidad de sus operaciones y nivel de regulaciones, que afectan el perfil de riesgo de la entidad e influyen en la metodología que se utiliza para evaluar el riesgo.

La gerencia considera tanto los riesgos inherentes como residuales durante el proceso de evaluación de riesgo. El riesgo inherente es el riesgo que podría afectar una entidad tomando en consideración una ausencia total de acciones por parte de la gerencia que puedan alterar la probabilidad de ocurrencia o la magnitud del impacto del riesgo.

El riesgo residual es el riesgo que resulta después de considerar la respuesta de la gerencia. Muchos eventos son rutinarios y recurrentes y están contemplados en los programas de la gerencia. Otros eventos son inesperados, y normalmente tienen una baja probabilidad de ocurrencia, pero pueden tener un impacto significativo<sup>19</sup>.

La incertidumbre de eventos potenciales es evaluada desde dos perspectivas probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto. Las estimaciones de probabilidad de ocurrencia y magnitud del impacto pueden ser determinadas utilizando datos históricos de eventos anteriores.

Se deberá considerar en la metodología una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Las técnicas cuantitativas típicamente brindan mayor precisión y se utilizan para soportar mejor los modelos cualitativos:

- Benchmarking
- Modelos probabilísticos
- Modelos no probabilísticos

La gerencia de repuestos puede evaluar como los eventos se correlacionan, donde se combinan e interactúan para crear probabilidades o impactos diferentes. Aunque el

---

<sup>19</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Managemen), Editorial Mapfre S.A.1982

impacto de un solo evento sea bajo, la secuencia de eventos relacionados puede tener un impacto mayor.

Se puede utilizar pruebas de estrés al personal que labora en el área de repuestos. La información que se obtenga de estas pruebas permitirá identificar el estado emocional, los grados de satisfacción que poseen por el tipo de función que realizan, los compromisos que asumen a lo interno del grupo y todos estos con el ámbito de trabajo donde se desempeñan.

La información también permitirá hacer análisis de escenario para evaluar los efectos de eventos múltiples. Monitorear las interrelaciones de las probabilidades de ocurrencia y magnitud de impactos es una responsabilidad clave de la gerencia.

## **5.6 Respuesta al riesgo**

La identificación de repuesta al riesgo se puede realizar de la siguiente manera<sup>20</sup>;

1. Evitarlo, esta es una acción tomada para salir de las actividades que originan el riesgo.
2. Reducirlo; acción tomada para reducir la probabilidad de ocurrencia, magnitud del impacto o ambas.
3. Compartirlo; Acción tomada para reducir la probabilidad de ocurrencia o impacto transfiriéndolo o de otra manera compartiéndolo.
4. Aceptarlo; No se toma ninguna acción.

El riesgo inherente se analiza y las respuestas son evaluadas en un intento de alinear el riesgo residual con la tolerancia al riesgo de la entidad. Las respuestas al riesgo pueden cubrir diferentes riesgos.

---

<sup>20</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Managemen), Editorial Mapfre S.A.1982

Evaluando el efecto de las respuestas en la magnitud del impacto y la probabilidad de ocurrencia, la gerencia debe considerar los efectos tanto de probabilidad de ocurrencia como de magnitud de impacto y entender como una respuesta puede afectar de distintas maneras a la organización.

Evaluar costo versus beneficio, los recursos son siempre limitados, y las entidades deben considerar los costos relacionados con los beneficios de las diferentes opciones de respuestas a los riesgos.

Una vez que los efectos de las respuestas han sido evaluados, la gerencia decidirá como administrará el riesgo, por lo que deberá desarrollar un plan de implementación para ejecutar la respuesta y recalibrar el riesgo sobre la base del residual. Adicionalmente, se requieren procedimientos que permitan a la gerencia una efectiva implementación de las acciones. Estos procedimientos representan actividades de control.

La gerencia reconoce que algún nivel de riesgo residual siempre existirá, no porque los recursos sean limitados, pero porque la incertidumbre inherente en el futuro siempre existirá en todas las actividades.

La gerencia de repuestos puede adoptar un enfoque en el cual el Jefe de Bodega Central desarrolle una evaluación de riesgo para esa unidad, donde determinaran cual es el rango de tolerancia al riesgo que presentan. Igualmente se pueden determinar áreas donde el apetito al riesgo sea demasiado bajo, por lo que se tendrá que motivar a los empleados de la unidad para que acepten mayor riesgos en áreas críticas y así cumplir con los objetivos de crecimiento y retorno.

## **5.7 Actividades de control**

Como ya se comentó, la realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel

importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige<sup>21</sup>.

Sobre estas actividades comento a continuación algunos ejemplos: La tendencia de la efectividad del sistema de control obtenida en el día con día (autorizaciones, aprobaciones, manejo de excepciones, preparación de reportes). Verificaciones de registros contra la existencia física de los recursos.

- Análisis de los informes de auditoría, contaduría, reporte de deficiencias, auto diagnóstico y otros.
- Comparación de información generada internamente con otra preparada por entidades externas.
- Juntas de trabajo y de evaluación en las que se traten asuntos relacionados con problemas de operación asociados (directa o indirectamente) con la efectividad de los controles.
- Detección de fraudes u otros actos indebidos perpetrados por el personal o por terceros.
- Obtención de reportes con bajo nivel de oportunidad y confiabilidad.

Las actividades de control son aplicadas con respecto a las cuatro categorías de los objetivos estratégicos, operativos, reportes y cumplimiento. Aunque algunas actividades de control se relacionan únicamente a un área, usualmente abarcan otras áreas. Dependiendo de las circunstancias, un control particular puede asistir a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una categoría.

La respuesta al riesgo ayuda a enfocar la atención en las actividades de control necesarias para asegurarse de que las respuestas al riesgo son llevadas a cabo de manera apropiada y oportuna. Las actividades de control son parte del proceso por medio del cual la organización lucha por alcanzar sus objetivos de negocio.

---

<sup>21</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Management), Editorial Mapfre S.A.1982

Existen distintos tipos de descripciones de actividades de control, que pueden ser catalogadas dependiendo de su objetivo como por ejemplo asegurar la integridad y exactitud de la información procesada:

- Actividad directa o funcional de la gerencia
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de rendimiento

Las actividades de control usualmente involucran dos elementos: el establecimiento de una política acerca de lo que debe llevarse a cabo y los procedimientos para que tome efecto la política y los controles generales. Incluyen controles relacionados con tecnología. Estos controles se aplican a todos los sistemas, desde servidores hasta computadores personales.

1. Administración de la tecnología de información
2. Infraestructura tecnológica de información
3. Administración de la seguridad
4. Adquisición, desarrollo y mantenimiento de software

Las mejoras a los sistemas de información ayudan a establecer controles dentro de los procesos de una organización. Estas iniciativas incluyen mejoramiento de los procesos, administración de la calidad e identificación de defectos.

Los controles de aplicación están diseñados para asegurar la exactitud, integridad, autorización y validez de la información capturada y procesada<sup>22</sup>.

- a. Actividades de balanceo de controles
- b. Verificación de dígitos
- c. Lista de datos predefinidos

---

<sup>22</sup> Kauf, Eric. Gerencia de Riesgos (Risk Management), Editorial Mapfre S.A.1982

- d. Prueba de razonabilidad de datos
- e. Pruebas lógicas

## **5.8 Información y comunicación bajo el modelo COSO**

Consecuentemente la información pertinente debe ser identificada, capturada, procesada y comunicada al personal en forma y dentro del tiempo indicado, de forma tal que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes conteniendo información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la Organización.

Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la Alta Gerencia de sus responsabilidades sobre el control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros<sup>23</sup>.

La Gerencia de repuestos, cuenta con los medios necesarios para comunicar información relevante hacia los mandos superiores, así como a entidades externas. A continuación comento brevemente los elementos que integran este componente:

### **5.8.1 Información**

Está fuera de discusión la importancia de este elemento durante el desarrollo de las actividades, La información tanto generada internamente como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es también parte esencial de la toma de decisiones así como del seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

#### **1. Sistemas Integrados a la Estructura**

No hay duda que los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones. Sin embargo se observa una tendencia a que éstos deben apoyar de manera contundente la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como un elemento de control,

---

<sup>23</sup> Seminario Gestión de Riesgos, impartido por la Asociación de Auditores Internos de Nicaragua en Febrero 2008.

estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégicas son un factor clave de éxito en muchas Organizaciones.

## 2. Sistemas Integrados a las Operaciones

En este sentido es evidente cómo los sistemas son medios efectivos para la realización de las actividades de la Empresa. Desde luego el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de Organización.

## 3. La Calidad de la Información.

Esto es tan trascendente que constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las empresas. La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: relevancia del contenido, oportunidad, actualización, exactitud y accesibilidad, principalmente. En lo anterior se invierte una cantidad importante de recursos.

En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, en esa misma medida se convierten en un mecanismo de control útil.

### **5.8.1 Comunicación**

Al respecto también es claro que deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades.

Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. También los canales de comunicación entre la Gerencia y el consejo de Administración o los Comités son de vital importancia.

En relación con los canales de comunicación con el exterior, éstos son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa clientes, proveedores, contratistas,

entre otros. Así mismo son necesarios para proporcionar información a las entidades reguladoras sobre las operaciones de la Empresa e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

Toda entidad identifica y captura información financiera y no financiera relacionada con eventos internos y externos. Esta información es enviada al personal en la firma y oportunidad que les permita llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación es inherente en los sistemas de información. La información trata con expectativas, responsabilidades de individuos, grupos y otros asuntos importantes. Por lo anterior se deberá considerar los siguientes:

- Externo
- Interno
- Métodos de transmisión

## **5.8 Monitoreo**

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.

El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Seminario Gestión de Riesgos, impartido por la Asociación de Auditores Internos de Nicaragua en Febrero 2008

Las primeras son aquellas incorporadas a las actividades normales y recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

En cuanto a las evaluaciones puntuales, corresponden las siguientes consideraciones:

a) Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que éstos conllevan, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continuada.

b) Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión (auto evaluación), la auditoría interna (incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección), y los auditores externos.

c) Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema: que los controles existan y estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos, y que resulten aptos para los fines perseguidos.

d) Responden a una determinada metodología, con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces, si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación, y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados.

La naturaleza y el nivel de la documentación requieren mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros.

Debe confeccionarse un plan de acción que contemple;

1. El alcance de la evaluación
2. Las actividades de supervisión continuadas existentes.
3. La tarea de los auditores internos y externos.
4. Áreas o asuntos de mayor riesgo.
5. Programa de evaluaciones.
6. Evaluadores, metodología y herramientas de control.
7. Presentación de conclusiones y documentación de soporte.
8. Seguimiento para que se adopten las correcciones pertinentes.

La Gerencia de repuestos cuando detecte las deficiencias o debilidades del sistema de control interno en los diferentes procedimientos de supervisión deben comunicar las medidas de ajuste correspondientes. Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

### **¿Qué se entiende por incertidumbre?**

Las empresas operan en ambientes donde factores externos (globalización, tecnología, regulación, competencia, etc.) crean incertidumbre. La incertidumbre emana de la falta de capacidad para determinar con precisión eventos potenciales que ocurrirán y los posibles resultados<sup>25</sup> (probabilidad de ocurrencia, magnitud del impacto).

La incertidumbre también se presenta y es creada por las estrategias implementadas por las empresas<sup>26</sup>. Por ejemplo una empresa que decide expandir sus operaciones con una nueva planta en otro país.

### **¿Qué significa agregar valor?**

---

<sup>25</sup> Seminario Gestión de Riesgos, impartido por la Asociación de Auditores Internos de Nicaragua en Febrero 2008.

<sup>26</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001

El valor se crea, preserva o destruye por las decisiones gerenciales en todas y cada una de las actividades (desde la formulación de la estrategia hasta las actividades diarias). Se crea valor cuando al invertir recursos (incluyendo capital, gente tecnología) se obtiene un beneficio mayor que los recursos utilizados. Las entidades preservan el valor cuando se enfocan en la gente, procesos, sistemas y acciones para crear valor sostenible en el tiempo (calidad de productos, satisfacción al cliente).

Las entidades destruyen valor cuando actúan con base en información no adecuada acerca de riesgos y oportunidades o por un diseño y ejecución pobre de su estrategia.

¿Cómo se mide el valor?, para identificar creación de valor, se debe considerar indicadores financieros y no financieros<sup>27</sup>. Algunos indicadores financieros son:

- Retorno ajustado al riesgo (Costo de capital promedio ponderado).
- Retorno total de los inversionistas

Para todos estos indicadores se asumen que se debe cumplir con un costo de capital antes de crear riesgo. Algunos indicadores no financieros son:

- Porcentaje de la población con acceso a servicios de salud de calidad.
- Porcentaje de la población con acceso a la educación.

### **Consecución de objetivos**

Dentro del contexto de misión o visión establecido en una entidad, su dirección establece los objetivos estratégicos, selecciona la estrategia y fija objetivos lineados que fluyen en cascada en toda la entidad. El presente Marco de gestión de riesgos corporativos está orientado a alcanzar los objetivos de la entidad, que se pueden, clasificar en cuatro categorías:

---

<sup>27</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001

**Estrategia:** Objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.

**Operaciones:** Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos

**Información:** Objetivos de fiabilidad de la información suministrada por el área de repuestos.

**Cumplimiento:** Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables, esta clasificación de los objetivos de una entidad permite centrarse en aspectos diferenciados de la gestión de riesgos corporativos. Un objetivo individual puede incidir en más de una categoría, se dirigen a necesidades diferentes de la entidad y pueden ser de responsabilidad directa de diferentes ejecutivos. También permiten establecer diferencias entre lo que cabe esperar de cada una de ellas. Otra categoría utilizada por algunas entidades, es la salvaguarda de activos.

Dado que los objetivos relacionados con la fiabilidad de la información y el cumplimiento de leyes y normas están integrados en el control de la entidad, puede esperarse que la gestión de riesgos corporativos facilite una seguridad razonable de su consecución. El logro de los objetivos estratégicos y operativos, sin embargo, está sujeto a acontecimientos externos no siempre bajo control de la entidad, por tanto, respecto a ellos, la gestión de riesgos corporativos puede proporcionar una seguridad razonable de que la dirección, y el consejo de administración en su papel de supervisión, estén siendo informados oportunamente del progreso de la entidad hacia su consecución.

### **Relación entre objetivos y componentes**

Existe una relación directa entre los objetivos que Casa Jaar desea lograr y los componentes de la gestión de riesgos corporativos, que representan lo que hace falta para lograr aquellos.

Las cuatro categorías de objetivos - estrategia, operaciones, información y cumplimiento;

están representadas por columnas verticales, los ocho componentes lo están por filas horizontales y las unidades de la entidad, por la tercera dimensión del cubo. Este gráfico refleja la capacidad de centrarse sobre la totalidad de la gestión de riesgos corporativos de una entidad o bien por categoría de objetivos, componente, unidad o cualquier subconjunto deseado<sup>28</sup>.

La afirmación de que la gestión de riesgos corporativos de una entidad es “eficaz”, es un juicio resultante de la evaluación de los ocho componentes, están presentes y funcionan de modo eficaz. Estos componentes también son criterios para estimar la eficacia de dicha gestión.

Para que estén presentes y funcionen de forma adecuada, no puede existir ninguna debilidad material y los riesgos necesitan estar dentro del nivel aceptado por la entidad. Cuando se determine que la gestión de riesgos es eficaz en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente el consejo de administración y la dirección tendrán la seguridad razonable de que reconocen el grado de consecución de los objetivos estratégicos y operativos de la entidad, que su información es fiable y que se cumplen las leyes y las normas aplicadas.

Los ocho componentes no funcionan de modo idéntico en todas las entidades su aplicación en las pequeñas y medianas empresas, por ejemplo, pueden ser menos formales y estructurada sin embargo estas entidades podrían poseer una gestión eficaz de riesgos corporativos, siempre que cada componente este presente y funcione adecuadamente.

La empresa no puede consagrar toda su energía y todos sus medios a la protección de su patrimonio. Debe hacer su elección habida cuenta de lo deseable y de lo posible. La acción preliminar de la gerencia de riesgo es la sensibilización, hay que atraer, con prioridad, la atención de los directivos de la empresa sobre la realidad de los riesgos. En su efecto, esto se verá abocado a buscar soluciones y aún menos a aceptarlos, pues de

---

<sup>28</sup> Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001

manera general, las soluciones tomarán las formas de coacciones y por eso, se traducirán en gastos.

Provocar la sensibilización de las personas para hacerlas adquirir reacciones útiles, cuando estén contacto con los riesgos, incluso en pequeña dosis.

La empresa debe responder las preguntas que plantea la sensibilización<sup>29</sup>:

a) ¿Por qué sensibilizar?

Hay que decir las cosas como son, el accidente, el siniestro, puede producirse en todas partes, en cualquier momento. Las medidas de seguridad deben ser comprendidas para ser aceptadas.

Mediante la sensibilización hay que obtener la adhesión de las personas implicadas a los dispositivos relativos a la protección del patrimonio, para hacerles aceptar la molestia que se deriven de ellos.

b) ¿A quién sensibilizar?

En la empresa, la seguridad es asunto de todos. Pero antes de convertirse en asunto de todos, la seguridad debe ser asunto de algunos. La dirección general debe dar el ejemplo, luego debe dar directrices en las escalas inferiores y vigilar los resultados. Finalmente debe aceptar otorgar los medios y los créditos necesarios para la protección del patrimonio de la empresa.

c) ¿Cómo y cuándo sensibilizar?

La sensibilización se manifiesta por informaciones que deberán concentrarse mediante directrices seguidas por realizaciones prácticas. Ejemplo la gerencia de riesgos informa a

---

<sup>29</sup> Seminario de COSO I – Centro Latinoamericano de Capacitación y Consulta, impartido en el 2005

la Dirección General de la empresa sobre la importancia de integrar el aspecto seguridad en los proyectos de nuevos trabajos y esto debido a un cierto número de razones que expone.

La campaña de sensibilizaciones se debe iniciar en función de las oportunidades;

1. Cuando ocurre un siniestro significativo.
2. Una reglamentación nueva.
3. La evolución de la jurisprudencia.

En la actualidad las diferentes gerencias de riesgos deben evitar saturar a sus interlocutores con intervenciones repetidas, especialmente en lo más alto de la jerarquía y crear una especie de debilidad o inconsistencia viables frente a estos problemas.

¿Qué resultado pretender?

La sensibilización debe conducir a la integración de la seguridad en el pensamiento y en la manera de actuar de todos. La gerencia de riesgos no podrá intervenir útilmente, es decir, a tiempo y con eficacia, más que en la medida que tenga interlocutores receptivos en los distintos sectores de la empresa. A ella le corresponde, pues, hacerlos receptivos mediante la sensibilización.

Actualmente Casa Jaar no desarrolla programa de capacitación en tema de riesgos, no crea conciencia en los empleados de la responsabilidad que tienen al ejecutar sus funciones y de cuándo deben restringir actividades que van en contra del código de ética y de las políticas contables establecidas.

## **CAPITULO VI**

### **Metodología y/o Diseño Metodológico**

#### **6.1 Tipo de Estudio**

El tipo de investigación seleccionado es el EXPLICATIVO. Este tipo de investigación está centrado en la teoría, la cual se constituye en el conjunto organizado de principios, inferencias, creencias, descubrimientos y afirmaciones, por medio del cual se trata de interpretar una realidad.

En el caso de la presente investigación, la explicación girará en torno al modelo COSO y su implementación en la Distribución y Almacenamiento de los repuestos automotrices en la bodega central de Casa Jaar.

El modelo teórico COSO, contiene un conjunto de definiciones y de suposiciones que están relacionadas entre sí, organizadas de manera sistemática. Cada uno de estos supuestos, deben ser coherentes a los hechos o situaciones relacionadas están relacionadas con el presente estudio, tal como se describió en la página 7, Planteamiento del Problema.

El enfoque de investigación, es Cualitativo. Las principales características de este enfoque de investigación son los siguientes:

1. El investigador comienza examinando el mundo social (en el caso de la presente investigación, es el mundo laboral en el departamento de repuestos automotrices de Casa Jaar) y se desarrolla en un proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas). Van de lo particular a lo general.

2. En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, éstas se van generando durante el proceso de investigación y se van refinando a medida que se obtienen más datos del objeto que se investiga o bien pueden ser un resultado del estudio.
3. El proceso de investigación a seguir es flexible y oscila entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría, en este caso en la metodología COSO, ya que se busca evaluar el desarrollo natural de los sucesos, tal como están ocurriendo en el área de repuestos automotrices de Casa Jaar.
4. Finalmente, bajo este enfoque de investigación, el resultado a los que se llegue con la investigación no se pretende hacer generalizaciones, en cuanto a que, en casos parecidos al problema que se estudia, la metodología COSO, no sea la recomendable, debido al que el problema del área de repuestos automotrices de Casa Jaar es único.

## 6.2 Fuentes de información Métodos, Técnicas e Instrumentos

### A) Fuentes primarias:

Es el personal de dirección de la empresa que se desempeña en diferentes niveles, los principales son:

- 🚧 Gerencia de Repuestos
- 🚧 Gerencia de Recursos Humanos
- 🚧 Responsable de la bodega central
- 🚧 Personal de bodega

La información que se pretende obtener de ellos está relacionada con el funcionamiento del modelo COSO que la empresa ha estado realizando a partir de su aprobación por las

máximas autoridades, según las recomendaciones que hace el modelo COSO, a partir del 2009.

**Para alcanzar estos fines, se realizaron entrevista a** las siguientes personas:

- ✚ Gerente del Departamento de Repuestos.
- ✚ Gerente de Recursos Humanos.
- ✚ Jefe de Bodega Central de repuestos.
- ✚ Personal de Bodega.

Estas entrevistas, se llevaron a cabo en la empresa Casa Jaar, a través de anotaciones y grabaciones.

#### **B) Fuentes secundarias:**

Está constituida por los reportes de Auditorías Internas; relacionados al área de Bodega Central, Almacenamiento y Distribución de repuestos a nivel nacional.

Para analizar esta información, se aplicara el método de análisis documental con el que se pretende identificar la funcionalidad del modelo desde los reportes de las auditorías realizadas en los dos últimos anos. Para ello, se construirá una matriz de análisis tomando como referencias los ejes del modelo COSO para la Administración del Riesgo.

### **6.2 Instrumentos para la recogida de datos**

Para realizar la entrevista, se definieron dos cuestionarios para entrevistar a dos tipos de informantes, el primero constituidos por los Gerentes de las líneas de negocio: repuestos, industrial y accesorios. El segundo grupo de informantes son los Responsables por la administración de la bodega central de repuestos y personal que labora en la bodega.

Para el análisis documental, se analizará la información contenida en los reportes de las auditorías realizadas en los distintos procesos claves: recepción de mercadería,

encasillado (ubicación física del producto dentro de la bodega), recolección de productos para los distribuidores (solicitudes de pedidos, documentos de traslado), entrega de productos a los clientes.

## **CAPITULO VII**

### **Análisis y Resultados**

Con base a los resultados de las entrevistas aplicadas, se obtuvo la siguiente información:

#### **7.1 Ambiente interno**

De los cinco criterios con que se evalúan este apartado, tres cumplen con la metodología COSO, pero dos de ellos se encontró lo siguiente;

##### **a. Se carece de manuales escrito, donde se describen las funciones y responsabilidades de los empleados**

El departamento de repuestos no cuenta con un manual de procedimientos que describa las actividades que deben seguirse. El Gerente de repuestos manifiesta que los empleados son capacitados para desarrollar sus puestos con eficiencia y eficacia, pero sí reconoce que existe una debilidad de control interno al no dejar escrito las funciones y las responsabilidades de los empleados.

Esta situación puede ocasionar que los empleados no se responsabilicen por pérdidas económicas de repuestos.

##### **b. Falta de cumplimiento al plan de vacaciones**

El personal que desempeña puestos claves en el departamento de repuestos no toma vacaciones. El Gerente de Recursos humanos manifestó que manifestó que por lo general este personal solicita el pago de sus vacaciones y son esporádicos los casos en donde el Jefe de Bodega Central reporta vacaciones tomadas. El tiempo máximos que se toman estos empleados no exceden 1 día.

Las áreas claves dentro de la Bodega Central y Distribución son;

- 1) **Recepción de mercadería;** se encargan de descargar los repuestos de los container y darles ingresos a bodega conforme factura del proveedor.
- 2) **Encasillado;** una vez recibido los productos en Bodega Central se procede a dar ubicación física en muebles. Esta parte es muy importante porque el personal de contabilidad y Auditoría realizar inventarios periódicos con el propósito de evaluar las existencia física conformes los registros contables.
- 3) **Entrega de Productos a los clientes;** El vendedor de mostrador realizar facturaciones de repuestos, la factura llega a caja y la requisita de los repuestos comparados llega al encargado de entregar los productos en bodega, quien a su vez los busca en bodega y procede conforme factura a la entrega, dejando copia de la factura.
- 4) **Recolector para la Distribución;** Las bodega de repuestos en las sucursales solicitan pedidos de rellenos cada vez que realizan una venta de repuestos, esto lo hacen mediante correo electrónico dirigido al recolector, indicándoles las cantidades a solicitar conforme a la disponibilidad del sistema, luego el recolector procede a realizar la búsqueda y coloca en una caja la cantidad de repuestos solicitada, posteriormente se entrega a la persona encargada de realizar el traslado a la sucursal. El documento que lleva el transportista es uno llamado "Traslado" que es con el que recibe la bodega de destino, luego ese documento retorna a la Bodega Central para su archivo.

La falta de rotación de los empleados en áreas claves constituye un riesgo alto de que comentan fraude, debido a que puede existir "colusión"<sup>30</sup> entre los empleados.

---

<sup>30</sup> "Colusión" es un esfuerzo cooperativo entre empleados para defraudar a una empresa en efectivo, inventario u otros activos.

## 7.2 Evaluación de riesgo

En esta etapa se evaluaron 5 criterios, de los cuales 3 cumplieron y 2 no están siendo aplicados conforme recomienda la metodología COSO.

### a. El departamento de repuestos no tiene identificados los riesgos en sus áreas claves y como consecuencias no lo pueden evaluar

Los resultados muestran que el departamento de repuestos no tiene identificados sus riesgos claves, lo que puede ocasionar la "materialización"<sup>31</sup> causando pérdidas económicas para la empresa.

Es importante que el Gerente del departamento de repuestos describa en una matriz, los riesgos claves que existen en el área de Bodega Central y Distribución, con el propósito de asignar los controles internos existente, evaluarlo y posteriormente crear nuevos controles que le permitan minimizar los riesgos y alcanzar sus objetivos.

Las evaluaciones que realice el departamento de Auditoría interna le ayudara al Gerente de Repuestos retroalimentar la matriz de riesgos, incorporando las recomendaciones que le fueron aplicadas. Estas recomendaciones serán oportunidades de mejora en las áreas claves que ayudara a reducir los riesgos y el impacto en las operaciones.

## 7.3 Actividad de control

En esta etapa se examinaron 9 criterios, de los cuales 7 cumplieron con la metodología COSO y 2 resultaron negativos, a continuación se mencionan;

---

<sup>31</sup> La materialidad está relacionado con la importancia relativa y significa que una transacción financiera o error pueden ocurrir en cualquier momento.

**a. El responsable de recibir los productos, ingresarlos al sistema, tiene como función registrar ajustes en sistema.**

El contador de línea realiza inventarios mensuales sobre las existencias física al cierre de mes, como parte del proceso de conciliación, comparando la toma física versus los auxiliares, la diferencias que resulte es entregada al Jefe de Bodega con el cual procede a la investigación. Si las diferencias persistes el Jefe de Bodega Autoriza al encargado de recibir la mercadería para que corra los ajustes, imprimen documento con los Ajustes aplicados, firman y realizan entrega al contador para que procedan con los registros contables.

En esta parte se observa dos cosas;

- A) Falta de segregación de funciones
- B) Usuarios con accesos ilimitados

Esta situación es de alto riesgos para la Gerencia de Repuestos, porque con facilidad le pueden ocultar faltantes de productos sin ser detectado por el contador y Auditoría Interna.

**b. Los traslados y devoluciones de repuestos realizados a las Sucursales a nivel nacional no son registrados oportunamente.**

Los traslados de productos realizados a las sucursales no son registradas oportunamente en sistema. El jefe de Bodega manifiesta que tardan como máximo un mes en darle ingreso a sus bodegas esto debido a que no existen responsable de bodega, la responsabilidad son de los vendedores y por estar atendiendo a los clientes descuidan el confirmar físicamente los productos trasladados.

Después de ese tiempo trascurrido se dan cuenta que cuenta que el documentos de traslados, les hace falta algunas piezas y proceden hacer la devolución con un registro en

sistema. Esta devolución hace que el producto no se registre en bodega de sucursal, si no que queda pendiente de aplicar por la bodega Central.

Con el caso de las devoluciones, el jefe de bodega manifiesta que es difícil rastrear de donde proviene el faltante o quién es el responsable. El primer factor es el tiempo que tardan los vendedores en las sucursales para aplicar los traslados y en segundo es la falta de evidencia del documento de traslado, ya que solo está firmado de entregado conforme por el responsable de Recolector para la Distribución.

Existen tres fallas en el control internos;

- a) Segregación de Funciones
- b) Responsable de Bodega en las Sucursales
- c) Política que regule la aplicación de los traslados y Devoluciones

**c. Los bienes Obsoletos y Dañados son dados de bajas sin la participación de la Auditoría interna y ente fiscalizador "DGI"<sup>32</sup>.**

Mediantes las entrevistas detectamos que los productos Obsoletos y Dañados son dados de bajas sin la observación de los auditores internos y auditores fiscales de la DGI. El jefe de Bodega manifiestas que mensualmente hace levantamiento físico de los productos vencidos como soldadura y filtros de aires roto. Posteriormente envía listados al Gerente de Repuestos solicitando autorización para darle de baja en su inventario, el cual en término de 24 horas brinda el aprobado.

Con el listado aprobado, el jefe de repuestos procede a dar de baja y orienta al contador de línea contabilice lista de los productos descartados contabilizando como gastos por obsolescencia.

---

<sup>32</sup> Dirección General de Ingresos.

Esta situación ocasiona lo siguientes;

- a) Que la DGI no reconozca como gastos deducible de renta, invocando una multa a la empresa.
- b) Que los productos obsoleto y dañados se reemplazados por nuevos productos.
- c) Que el jefe de bodega este cubriendo faltantes de productos.
- d) Abuso de confianza por parte del Jefe de Bodega.

Esta situación se puede estar dando debido a la falta de un manual de procedimientos donde quede escrito claramente como se debe proceder con este tipo de operación y cuáles van hacer los montos certificados por la Auditoría Interna y Auditor Fiscal.

#### **7.4 Información y comunicación**

En esta etapa se evaluaron dos criterios, uno cumplió con la metodología COSO y el otro muestra incumplimiento, a continuación se menciona.

##### **a. Falta de un canal de comunicación Anónimo**

El personal de bodega manifiesta que existen los canales necesarios para comunicar los resultados del trabajo realizado en las distintas áreas claves, pero no poseen un medio alterno que sea anónimos donde se pueda informar a la alta Gerencia sobre algunas situaciones irregulares o abuso de autoridad por parte del Jefe directos.

Este canal anónimo les ayudaría para fortalecer el control interno, tomar decisiones correctivas y mejorar el ambiente de trabajo, generando confianza en la labor que desempeñan.

## 7.5 Monitoreo

La evaluación en esta etapa fue de un criterio, dando como resultado el no cumplimiento con lo establecido por la metodología COSO.

### a. Auto evaluaciones a los procesos claves y comprobación directa de los controles internos existentes

La Gerencia de repuestos no realiza evaluaciones a los procesos claves (Recepción de mercadería, Encasillado, Entrega de productos a los clientes, Recolectar para la Distribución) de la Bodega Central desde el 2007. Esta situación se debe a la falta de conocimiento sobre los proceso de control que tiene el gerente, porque es muy reciente en el desempeño del cargo. A pesar que su formación le permite ejercer proceso de control no conoce el modelo control que implementa la empresa. La manera de ejercer control es hacerla confiando en los conocimiento teóricos y prácticos que posee el personal de Bodega Central bajo su responsabilidad, así como el desconocimiento del modelo le impide evaluar los controles definidos para su área de trabajo.

El principal riesgos que existe para esta área de trabajo es la pérdida económica en repuestos automotrices.

El incremento en la demanda de los productos hace que los controles internos se vuelvan no prácticos, ya que requieren los sustituyan por nuevos controles internos.

La metodología COSO establece que estos controles deben estar evaluándose periódicamente, con el propósito de reducir los riesgos de perdidas y alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, lo que no se hace desde el 2007.

## **CAPITULO VIII**

### **Conclusiones**

Con el presente trabajo realizado se puede concluir la importancia significativa que representa el modelo COSO y sus componentes, que incluyen políticas y procedimientos de administración de Bodega Central, capacitación al personal en tema de riesgos, código de Ética. Todo esto elementos conforman parte elemental para el desarrollo de la empresa y así poder reducir el impacto en el logro de los objetivos propuestos.

Para llegar a los resultados se utilizaron herramientas de investigación como la encuesta, entrevistas y evaluaciones que realizo el departamento de Auditoría Interna. Toda la información recopilada sobre las políticas y procedimientos administrativos de la Bodega Central y Distribución fue analizada, determinando que la estructura de los procedimientos que realizan no es lo adecuado, debido a que en cada uno de los componente de COSO existen debilidades, tales como;

#### **Ambiente Interno**

- c. Se carece de manuales escrito, donde se describen las funciones y responsabilidades de los empleados.
- d. Falta de cumplimiento al plan de vacaciones.

#### **Evaluación de riesgo**

- b. El departamento de repuestos no tiene identificados los riesgos en sus áreas claves y como consecuencias no lo puedes evaluar.

#### **Actividad de control**

- 1. El responsable de recibir los productos y darle ingreso en sistema, tiene como función registrar ajustes en sistema.

2. Los traslados y devoluciones de repuestos realizados a las Sucursales a nivel nacional no son registrados oportunamente.
3. Los bienes Obsoletos y Dañados son dados de bajas sin la participación de la Auditoría interna y ente fiscalizador "DGI".

En la actualidad los procesos claves de la Bodega Central y Distribución no cuentan con análisis escrito de los riesgos existentes, como los administran y como los controles ayudan a logros de sus objetivos.

### **Información y comunicación**

- b. Falta de un canal de comunicación Anónimo.

### **Monitoreo**

- b. Auto evaluaciones a los procesos claves y comprobación directa de los controles internos existentes.

La Gerencia General debe considerar implementar mejora al control interno con fin de fortalecerlos ante cualquier hecho incierto que se pueda materializar en el futuro.

## **CAPITULO IX**

### **Recomendaciones**

En base a las Conclusiones mencionadas anteriormente se establecen las siguientes recomendaciones, que pretenden ayudar en el cumplimiento de los objetivos de la empresa:

1. La Gerencia de repuestos debe diseñar manuales de funciones por cada área clave de la empresa, describiendo claramente el proceso, las funciones y las responsabilidades. Una vez diseñado se debe realizar capacitaciones contantes a los empleados, que incluya evaluaciones sobre el contenido del mismo. Esto se debe realizar con la finalidad de que los empleados dominen, entienda, comprensa, tenga conciencia del papel fundamental para garantizar los controles internos.
2. La Gerencia de Recursos Humanos en coordinación con el Gerente de Repuestos deben garantizar que los empleados en puestos claves tomen vacaciones en el tiempo programado.
3. El Gerente de Repuestos en coordinación con el Jefe de Bodega deben realizar rotación de puestos, con la finalidad de reducir la posibilidad de colusión entre clientes y empleados ó empleados o proveedor.
4. El Gerente de repuestos en coordinación con el Jefe de Repuestos deben realizar levantamiento de inventario de riesgos, controles existentes y evaluarlos para proceder con la implantación de nuevos controle. El propósito es estar alerta sobre cualquier situación anómala que ocurra y poder detectarla a tiempo.
5. El Gerente de Repuestos debe solicitar al Gerente de informática restrinja el acceso para realizar ajuste al encargado de recibir los productos y a la vez orientar al contador para que el haga los ingresos y los contabilice. Esta nueva orientación debe ser dada a conocer por escrito a todo el personal de Bodega Central de Repuestos.

6. La Gerencia General en coordinación con el Gerente de Recursos Humanos deben considerar la contratación de los Responsables de Bodega en todas las Sucursales a nivel Nacional, de acuerdo a las necesidades de personal como resultados, del incremento de la demanda en ventas de productos.
7. El Gerente de Repuestos debe orientar por escrito a todos los encargados de bodega que tienen como función adicional, las ventas. Los traslados deben ser aplicados al momento que se reciben y sean encasillado. Cualquier situación que se dé en este proceso de faltantes o sobrantes debe notificar de inmediato al Jefe de Bodega Central para que proceda con la revisión. El tiempo máximo para informar esta situación debe ser de 2 días contando una vez recibido los productos, de lo contrario los faltantes serán cobrados a la persona que recibió y no informo.
8. La Gerencia Financiera debe informar por escrito al Gerente de Repuestos que todo descarte de inventario, cualquiera que sea el concepto (Obsoleto, averiado ó dañado) debe ser informado al departamento de Auditoría Interna y solicitar a la DGI su presencia para que procedan con el levantamiento de acta.
9. La Gerencia General en coordinación con Gerente de Recursos Humanos deben crear una canal de comunicación anónima que permita a los empleados comunicar sus quejas, situaciones irregulares, abuso de autoridad y falta al código de ética de la empresa. Estas denuncias debe ser dadas a conocer al Gerente de Auditoría Interna para que proceda con la investigación según los caso.
10. El Gerente de Repuestos debe realizar auto evaluaciones de los proceso claves y probar la funcionalidad de los controles internos. El propósito es identificar oportunidades de mejora y corregir a lo inmediato.

## CAPITULO X

### Bibliografía

1. Arens, Alvin A. y Loebbecke, James K. (s.f.). Auditoria: Un Enfoque Integral
2. Kauf, Eric. (1982). Gerencia de Riesgos (Risk Managemen). Editorial Mapfre S.A.
3. Seminario de COSO I (2005). Centro Latinoamericano de Capacitación y Consulta, impartido en Junio del 2005
4. Seminario de COSO ERM – impartido por el Centro Latinoamericano de Capacitación y Consulta en Abril del 2005
5. Seminario de COSO ERM – PricewaterhouseCoopers, impartido en Abril del 2007.
6. Seminario de COSO ERM – KPMG, impartido en Marzo del 2001.
7. Seminario Gestión de Riesgos, impartido por la Asociación de Auditores Internos de Nicaragua en Febrero 2008
8. Modulo de Administración de Riesgos, dossier UPOLI
9. Resumen ejecutivos sobre la administración de riesgo. [www.coso.org](http://www.coso.org)

# ANEXOS

## Anexo 1

### Cuestionario para aplicar a Gerente de línea

#### Datos Generales

**Indique el cargo que desempeña**

- Gerencia de Repuestos \_\_\_\_\_  
 Gerencia de Recursos Humanos \_\_\_\_\_

Género del respondiente: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Tiempo de ejercer el cargo \_\_\_\_\_

Profesión u oficio \_\_\_\_\_

Ha recibido capacitación en temas de control interno que impulsa la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

| No. | Preguntas  | Si | No | NR |
|-----|--|----|----|----|
| 1   | <b>AMBIENTE DE CONTROL</b><br>¿Tiene Casa Jaar estructurado, divulgado y confirmado el Código de Conducta  |    |    |    |
| 2   | Para lograr la competencia de su personal, dispone el Departamento de Repuestos - Bodega Central y Distribución de:<br><br>¿Planes de desarrollo para sus Recursos Humanos?<br><u>¿Manuales de Organización en los cuales se explique los requerimientos de cada cargo y las funciones y responsabilidades individuales?</u><br>¿Programas de entrenamiento y capacitación?<br>¿Métodos apropiados de supervisión?<br>¿Métodos formales para la evaluación del desempeño?  |    |    |    |
| 3   | Para que se demuestre una filosofía de administrar correcta se deben implementar normas indispensables:<br><br>¿Existe en el departamento formalidad o informalidad en sus políticas, normas y procedimientos?<br>¿Se formulan y controlan los objetivos y metas?<br>¿Se tienen identificados los riesgos?<br>¿Se toma en cuenta la información financiera y otros componentes del sistema de información para la toma de decisiones?<br>¿Están definidas las áreas claves de autoridad y responsabilidad, se rinde cuentas de la gestión Institucional? |    |    |    |

|    |   |  |  |  |
|----|---|--|--|--|
|    | <p><u>¿Cumplen con el programa de vacaciones en las áreas claves?</u></p> <p>La toma de decisiones:</p> <p>¿Está centralizada?</p> <p>¿Esta descentralizada?</p>  |  |  |  |
| 4  | ¿Tiene Casa Jaar conformado su Comité de Auditoría?   |  |  |  |
| 5  | ¿Tiene Casa Jaar en función la Unidad de Auditoría Interna?   |  |  |  |
| 6  | <p><b>EVALUACION DE RIESGOS</b></p> <p>La definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo y un prerrequisito para hacer posible el Control Interno.</p> <p>¿Tiene el departamento de Repuestos - Bodega Central y Distribución definidos sus objetivos?</p>   |  |  |  |
| 7  | El proceso de identificación y análisis de riesgos es un proceso interactivo y componente crítico del Sistema de Control Interno efectivo.  |  |  |  |
| 8  | <p>¿Tiene el departamento de repuestos – Bodega Central y Distribución identificados sus riesgos:</p> <p>¿Internos?</p> <p>¿Externos?</p>   |  |  |  |
| 9  | La Administración puede usar métodos cualitativos o cuantitativos para priorizar e identificar las actividades altamente riesgosas.   |  |  |  |
| 10 | <p>¿Tiene el departamento de Repuestos – Bodega Central y Distribución evaluados sus riesgos?</p> <p>¿Internos?</p> <p>¿Externos?</p>   |  |  |  |
| 11 | <p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b></p> <p>En el departamento de repuestos la información se planifica de tal forma que se dispone de mecanismos para su calidad, seguridad, utilización y conservación?</p>   |  |  |  |
| 12 | Al personal del departamento se le provee de medios para comunicar información significativa hacia arriba, de tal manera que no se aíslen en ningún momento los distintos niveles de la Organización Institucional?   |  |  |  |
| 13 | <p><b>MONITOREO</b></p> <p>Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones, para ello en el departamento de repuestos se ejecuta lo siguiente:</p> <p>¿Supervisión periódica de la labor de los subordinados, incluye la verificación del cumplimiento de programas de operación?</p> <p>¿Obtención y disposición de las observaciones provenientes de informes recibidos de terceros en los cuales se identifiquen problemas de control?</p> <p>¿Evaluación de resultados provenientes de recuentos rutinarios de activos</p> |  |  |  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <p>comparados con registros y otra información?</p> <p>¿Evaluación de resultados provenientes de Auditoría Interna en tiempo real (al momento de las operaciones), siempre que sea posible?</p> <p>¿Seminarios de entrenamiento, sesiones de planeación y otras reuniones donde se traten asuntos de control?</p> <p>¿Observaciones surgidas de la inducción, ejecución y actualización del Código de Conducta?</p> <p><u>¿Las evaluaciones separadas se presentan en el departamento de repuestos en forma de auto evaluaciones o como revisiones del diseño y comprobación directa de los controles?</u></p> |  |  |  |
|--|--|--|--|

## Cuestionario para responsable de línea

### Datos Generales

**Indique el cargo que desempeña**

🚧 Responsable de la bodega central \_\_\_\_\_

🚧 Personal de bodega \_\_\_\_\_

Género del respondiente: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_

Tiempo de ejercer el cargo \_\_\_\_\_

Profesión u oficio \_\_\_\_\_

Ha recibido capacitación en temas de control interno que impulsa la empresa.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

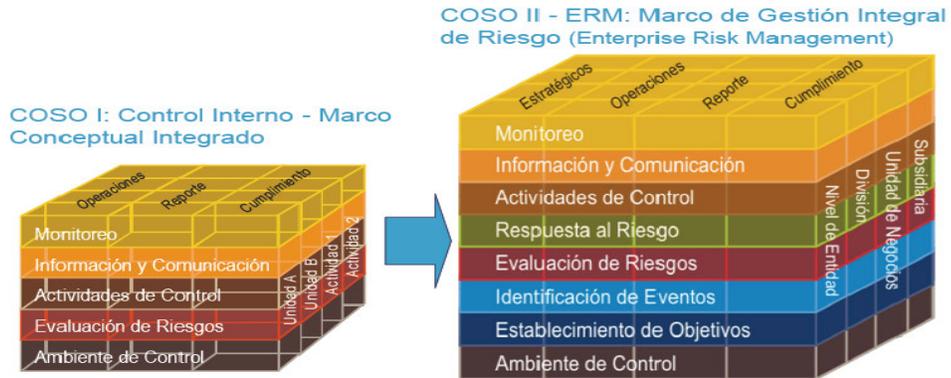
| No. | Preguntas  | Si | No | NR |
|-----|--|----|----|----|
|     | <b>ACTIVIDAD DE CONTROL</b>  |    |    |    |
| 1   | El personal contratado por el departamento de Repuestos – Bodega Central y Distribución:<br><br>¿Fue debidamente seleccionado?<br>¿Se le ha dado entrenamiento para la labor que desempeña?<br>¿Se evalúa en el desempeño al personal del Municipio?   |    |    |    |
| 2   | En el departamento de repuestos – Bodega Central y Distribución las autoridades y sus funcionarios verifican que las transacciones:<br><br>¿Están completas?<br>¿Debidamente autorizadas?<br>¿Libres de error o irregularidad?   |    |    |    |
| 3   | Tiene el departamento de repuestos – Bodega Central y Distribución establecidos controles para proteger los activos vulnerables incluyendo seguridad para que haya acceso limitado a activos tales como:<br><br>¿Inventarios y equipo que pueda ser vulnerable al riesgo de pérdida o uso no autorizado? |    |    |    |
| 4   | ¿Se tiene implementado en el departamento de repuestos una metodología para el control de gestión, basada en la utilización de indicadores de desempeño?   |    |    |    |
| 5   | Tienen la Gerencia de Repuestos y sus funcionarios debidamente separadas las funciones de:<br><br>¿Autorización?<br>¿Proceso de registro y revisión de las transacciones, evitando la incompatibilidad funcional?  |    |    |    |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| 6  | <u>¿Son oportunamente registrados en Bodega, los traslados de repuestos así como las devoluciones?</u>   |  |  |  |
| 7  | <u>¿Está limitado el acceso a recursos y registros a personal autorizado?</u>  |  |  |  |
| 8  | ¿Todas las transacciones y eventos significativos en el departamento son claramente documentadas?  |  |  |  |
| 9  | ¿La documentación está disponible para ser examinada?  |  |  |  |
| 10 | <b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b><br><br>La información se planifica de tal forma que se dispone de mecanismos para su calidad, seguridad, utilización y conservación?   |  |  |  |
| 11 | <u>Al personal del departamento se le provee de medios para comunicar información significativa hacia arriba, de tal manera que no se aislen en ningún momento los distintos niveles de la Organización Institucional?</u>                                 |  |  |  |
|    | <b>INVENTARIOS</b>   |  |  |  |
|    | ¿Están establecidos e implantados los reglamentos y procedimientos relativos al manejo de los inventarios del departamento de repuestos, todo de acuerdo con las Normas de Control Interno?  |  |  |  |
|    | ¿Existe una Unidad de Abastecimiento dentro de la organización, que centralice el proceso de abastecimiento?   |  |  |  |
|    | ¿Para el control de las existencias de inventarios, se tiene establecido un sistema adecuado de registro permanente de su movimiento por Unidades de iguales características?  |  |  |  |
|    | ¿Se tiene establecida las cantidades mínimas y máximas de existencias de inventarios de materiales y suministros, a efecto de programar y efectuar oportunamente las adquisiciones?  |  |  |  |
|    | ¿Existe un espacio físico adecuado a los requerimientos, para el almacenamiento o depósito de las existencias de inventarios, que permita el control e identificación rápida de los artículos o elementos?   |  |  |  |
|    | ¿La Máxima autoridad del departamento de repuestos, tiene establecido un sistema apropiado para la conservación, seguridad, manejo y control de los bienes o elementos almacenados?  |  |  |  |
|    | ¿A través de Funcionarios independientes se verifica la existencia física de los inventarios, por lo menos una vez al año, en la época que se considere más oportuna?  |  |  |  |
|    | ¿La Unidad de Auditoría Interna participa en la planificación y observación de la toma física de los inventarios, para garantizar la aplicación adecuada de los procedimientos diseñados para el efecto?   |  |  |  |
|    | ¿Se tienen contratados los seguros necesarios para proteger sus inventarios en Bodega Central, contra los distintos riesgos o siniestros que puedan ocurrir y se toma las medidas necesarias de custodia física y seguridad material, que fueren del caso? |  |  |  |
|    | <u>¿Los bienes obsoletos, dañados o perdidos son dados de baja oportunamente de los registros contables de inventarios tal a como lo ordenan las normativas vigentes?</u>  |  |  |  |

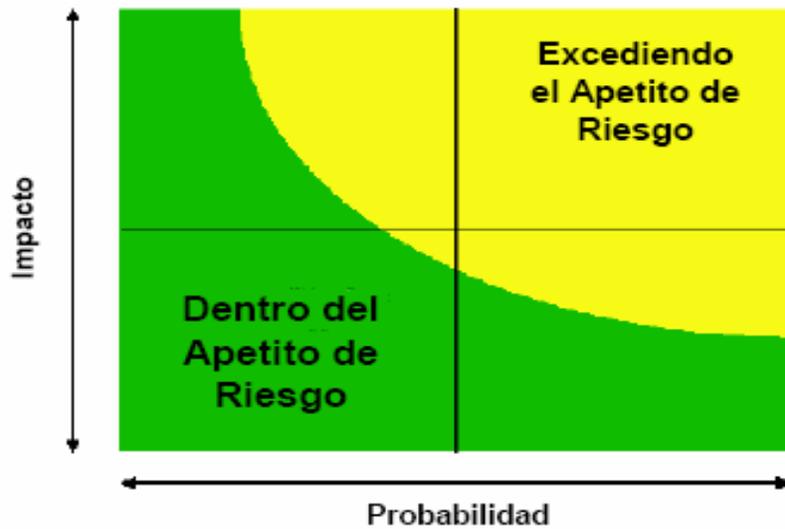
## ANEXO 2

### Componentes del Modelo COSO

#### Organizations of the Treadway Commission (COSO)

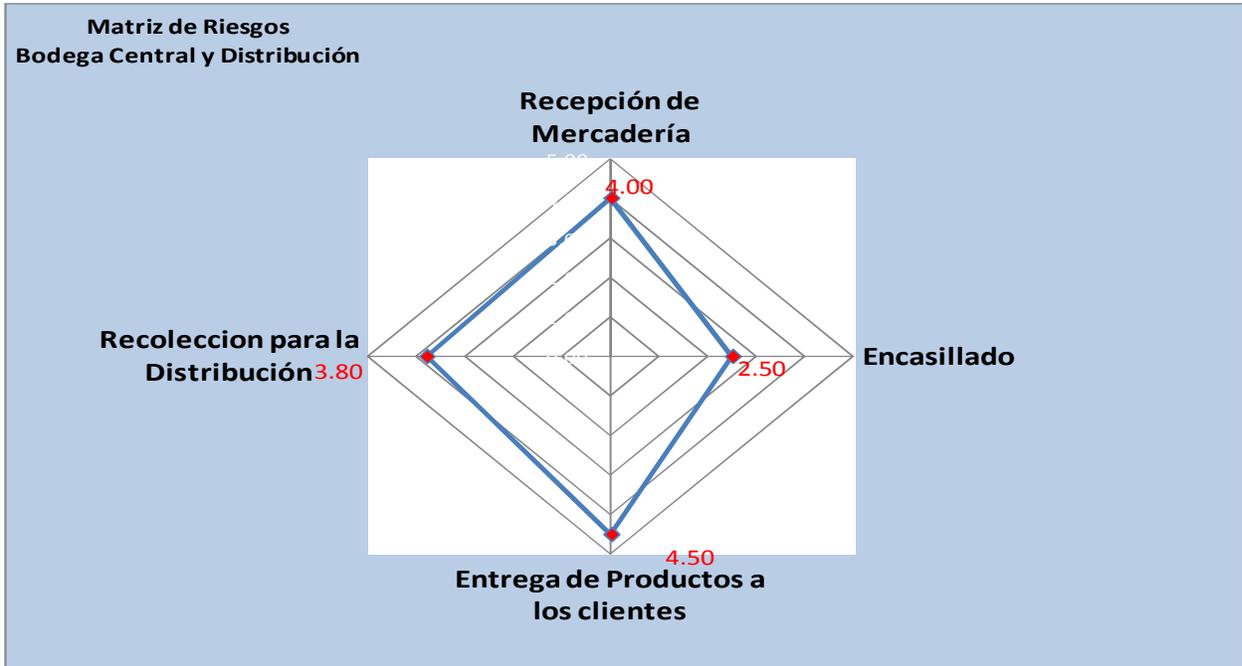


Grafica de la medición de los riesgos



### ANEXO 3

Gráfica; El Control Interno y sus riesgos Asociados **sin** la aplicación de la metodología COSO.



Gráfica; El Control Interno y sus riesgos Asociados **con** la aplicación de la metodología COSO.

