



**Universidad Nacional Autónoma de México**

# Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Trabajo Escrito Profesional

Caso Práctico

Diseño de un Sistema Integral de Control Interno  
Basado en el Modelo COSO para el  
Esquema de Negocio de una  
Tienda de Conveniencia

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Finanzas**

**Presenta: Jessica Deisy Colmenares Barbosa**

**Tutor: Jorge Cardiel Hurtado**

**Asesor Metodológico: Gabino García Tapia**

**México, D.F. Junio 2011.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS**

### **A DIOS:**

Por las bendiciones de cada día.

### **Para mi Madre:**

Gracias por todos esos años de aguante, por sus consejos y palabras de aliento y por enseñarme las cosas realmente importantes. ¡Lo logramos!

### **A Iván:**

Mi mejor maestro. Gracias por esos ejemplos tan claros cuando mis ideas se saturaban, gracias por las levantadas tan temprano pero sobre todo gracias por ser el mejor hermano.

### **A Edith:**

Mi ejemplo de perseverancia. Gracias por todas esas palabras que corregían mi perspectiva. Te quiero mucho hermana!

### **A Tonatiuh:**

No hay forma de pagarte, gracias por facilitarme la realización de este proyecto y por complementar y criticar mis ideas.

### **A David:**

Gracias por tu apoyo en la realización de este proyecto y por celebrar conmigo mi ingreso, estancia y salida.

### **A Denisse:**

Gracias amiga por compartir mis sueños!

Finalmente gracias a cada uno de mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias. De manera muy especial a mi asesor por su confianza y soporte.

# INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	
a) Planteamiento del Problema	<b>7</b>
b) Justificación	<b>8</b>
c) Objetivo General	<b>9</b>
d) Objetivos Específicos	<b>9</b>
e) Preguntas Específicas	<b>10</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>Conceptos Básicos de Control Interno</b>	
1.1 Antecedentes	<b>11</b>
1.2 Concepto de Control Interno	<b>14</b>
1.3 Objetivos	<b>18</b>
1.4 Principios	<b>20</b>
1.5 Elementos	<b>23</b>
1.6 Tipos	<b>24</b>
1.7 Estudio y Evaluación	<b>26</b>
1.8 Efectividad y eficacia en un sistema integral de control interno	<b>29</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>Características del Modelo de Control Interno COSO</b>	
2.1 Antecedentes Informe COSO	<b>32</b>
2.2 Estructura de Control Interno COSO	<b>34</b>
2.2.1 Ambiente de Control	<b>36</b>
2.2.2 Evaluación de Riesgos	<b>38</b>
2.2.3 Actividades de Control	<b>39</b>
2.2.4 Información y Comunicación	<b>41</b>
2.2.5 Supervisión	<b>42</b>
2.2.6 Interrelación de los Elementos	<b>44</b>
2.2.7 Responsabilidades sobre el Control	<b>45</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>Esquema de Negocio de una Tienda de Conveniencia</b>	
3.1 Concepto	<b>47</b>
3.2 Características	<b>47</b>
3.3 Estructura Organizacional Básica	<b>51</b>
3.4 Las 5 Fuerzas de Porter	<b>53</b>
3.5 Futuro de las Tiendas de Conveniencia en México	<b>58</b>

## **CAPITULO IV**

### **Sistema Integral de Control Interno Propuesto**

4.1 Estructura del Sistema Integral de Control Interno	<b>60</b>
4.2 Subsistema de Control Estratégico	
4.2.1 Código de Ética	<b>62</b>
4.2.2 Cultura Organizacional	<b>63</b>
4.2.3 Estilos de Dirección	<b>65</b>
4.2.4 Estructura Organizacional	<b>68</b>
4.2.5 Administración del Capital Humano	<b>70</b>
4.2.6 Administración por Procesos	<b>75</b>
4.2.7 Administración de Riesgos	<b>92</b>
4.3 Subsistema de Control de Gestión	
4.3.1 Actividades de Control	<b>107</b>
4.3.2 Información y Comunicación	<b>116</b>
4.4 Subsistema de Evaluación del Control	
4.4.1 Monitoreo y Supervisión	<b>119</b>
4.4.2 Evaluación	<b>121</b>

## **CAPITULO V**

<b>La Combinación Perfecta entre el Control Interno y el Cuadro de Mando Integral</b>	<b>123</b>
---	------------

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>131</b>
---------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>135</b>
---------------------	------------

## **INTRODUCCIÓN**

Siendo los mercados tan competidos los directivos deben buscar constantemente nuevas formas, mecanismos, sistemas y/o modelos de negocio que les permita no solo permanecer en el gusto de los clientes sino la creación de ventajas competitivas difíciles de empatar o superar por sus competidores con el fin de garantizar la supervivencia del negocio y en el mejor de los casos un crecimiento y desarrollo sostenido.

En un entorno globalizado la creación de diferenciadores plausibles requiere un esfuerzo constante por parte de directivos y gerentes que día a día buscan asegurar un engranaje perfecto de cada eslabón de su cadena de valor. Para ello es necesario, entre otros aspectos, el diseño adecuado de un sistema integral de control interno que asegure la correcta ejecución de las operaciones y que a su vez se encuentre interrelacionado con el sistema de gestión a través de la alineación de las estrategias de negocio y objetivos operativo para así coadyuvar efectiva y eficientemente con el logro de los objetivos organizacionales.

Es importante mencionar que la empresa que aplique controles en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, de ahí la relevancia de tener una planeación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan dando por ende una mayor visión sobre los resultados de la administración.

Con el paso de los años los Modelos de Control Interno se han ido perfeccionando hasta convertirse en sistemas integrales capaces de regular el quehacer diario de la organización, administrar los riesgos, identificar los factores críticos de éxito y dar seguimiento a la corrección de incidencias por medio de evaluaciones periódicas internas y con mayor valor agregado las auditorías externas que en caso positivo pueden otorgar una certificación a nivel internacional a favor de la organización con la cual aumentar el número de clientes y la posibilidad de cerrar negocios más benéficos para todas las partes involucradas.

Por lo anterior, se considera necesaria la implementación de un Modelo de Control Interno lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios constantes en el competitivo sector de las tiendas de conveniencia y a su vez lo suficientemente riguroso capaz de garantizar la correcta ejecución de más de 600 tiendas a nivel nacional y un Corporativo con aproximadamente 200 colaboradores responsable de definir los objetivos del negocio, concentrar la información contable- financiera y que a través de sus diferentes direcciones dicta las estrategias a seguir.

El alcance de la propuesta en el diseño de un sistema de control interno basado en la metodología del Informe COSO aplica únicamente para la parte administrativa debido a que el problema radica en la incorrecta ejecución de las operaciones con un alto impacto financiero y no en la obtención y presentación de la información contable, financiera y fiscal ante las autoridades gubernamentales y corporativas.

En los presentes capítulos se detallará el marco teórico que sustenta al control interno, los antecedentes y beneficios del modelo COSO propuesto por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS y se presentará el diseño de un sistema integral de control interno de acuerdo a la necesidades del negocio de las tiendas de conveniencia y basado en dicha metodología, la administración por procesos y la administración de riesgos para concluir con la alineación operativa y estratégica combinando el sistema de control interno con la metodología gerencial de Cuadro de Mando de Control, traducida al inglés como el Balance Scorecard.

## **METODOLOGÍA**

### **a) Planteamiento del Problema**

Tiendas Soxs<sup>1</sup> es una empresa que opera con más de 600 unidades a nivel nacional. La falta de estandarización de sus procedimientos y la falta de políticas en sus procesos clave así como la insuficiencia de controles en la operación de 6 zonas compuestas por 30 territorios al día de hoy está provocando altos costos operativos, afectando la utilidad de la organización e impidiéndole la capacidad de inversión para aumentar su participación en el mercado y continuar con su plan de expansión y así aprovechar las oportunidades que el sector ofrece como un crecimiento anual, hasta el 2012, del 7%.

Adicionalmente una alta rotación de personal, cambios repentinos en la forma de operación y una inadecuada administración de riesgos ha traído como consecuencia problemas en la operación tales como robos o fraudes por parte del personal y los comisionistas responsables de cada una de las Tiendas, afectando considerablemente el rendimiento de la empresa.

Por otro lado los esfuerzos que se han realizado en lo que ha control interno se refiere se han enfocado en atender las necesidades urgentes en función de las problemáticas que se presentan día a día lo que demuestra la inexistencia de un adecuado ambiente y actividades de control que garanticen primeramente la correcta ejecución de las operaciones de acuerdo a los estándares de negocio actuales y en segundo lugar el cumplimiento de los objetivos del control interno.

---

<sup>1</sup> Se utilizara Tiendas Sox's como seudónimo para proteger la identidad de la empresa investigada.



## **b) Justificación**

Después de 10 años de presencia en el mercado y de una reestructuración que implicó el cierre de casi 200 unidades Tiendas Soxs ocupa el tercer lugar en el sector de Tiendas de Conveniencia en México. Bajo este esquema de negocio la creación de diferenciadores es clave para la supervivencia, el crecimiento y desarrollo continuo de la Empresa.

Como respuesta a esta necesidad se presenta como propuesta el siguiente sistema integral de control interno que tiene como objetivo estandarizar las operaciones a través de la implementación de un modelo de procesos y una metodología para la administración de riesgos, así como la creación de un ambiente de control capaz de mejorar el sistema de gestión que permita a su vez proporcionar información de forma veraz y oportuna para la toma de decisiones.

En paralelo y de forma secuencial a la correcta implementación de lo indicado en el párrafo anterior se pretende mejorar el rendimiento de las operaciones, a través de la optimización de recursos, operando de acuerdo a los estándares establecidos y previniendo la materialización de la mayoría de los riesgos que actualmente han provocado altos costos que pudieron ser evitados con una adecuada supervisión. La forma idónea para validar los resultados del SICI será la mejora progresiva en los resultados financieros presentados periódicamente ante la Dirección General.

### **c) Objetivo General**

Diseñar un sistema integral de control interno<sup>2</sup> de acuerdo a la metodología COSO para el esquema de negocio de una tienda de conveniencia que garantice el cumplimiento de los objetivos de control interno<sup>3</sup>.

### **d) Objetivos Específicos**

1. Mostrar la importancia de un modelo de procesos y de la administración de riesgos para la gestión de un conjunto de tiendas de conveniencia a nivel nacional.
2. Cimentar las bases para la creación de un sistema de gestión de calidad, acreedor de una certificación internacional.
3. Propiciar las condiciones para la realización de actividades de mejora continua tales como el control estadístico de los procesos, planes de capacitación y mejoramiento incluyendo el reconocimiento y la estandarización de las mejores prácticas.
4. Exponer la interrelación entre el sistema de control interno y la gestión gerencial a través de la alineación de los objetivos operativos y estratégicos de acuerdo a las cuatro perspectivas de la metodología del Cuadro de Mando Integral.
5. Mejorar el rendimiento operativo y por ende financiero de la organización a través del cumplimiento de los objetivos básicos del área de control interno.

---

<sup>2</sup> En páginas posteriores se utilizara la sigla SICl como abreviatura del Sistema Integral de Control Interno.

<sup>3</sup> Para fines de redacción C.I será la sigla para abreviar control interno debido a que en el cuerpo del documento ambas palabras son utilizadas en varios párrafos.

### **e) Preguntas Específicas**

1. ¿Por qué el modelado de procesos y la administración de riesgos se consideran elementos importantes para la gestión a nivel nacional de un conjunto de tiendas de conveniencia?
2. ¿Cuáles son los elementos necesarios para la implantación de un sistema de gestión de calidad?
3. ¿Cuáles son las condiciones y características que una empresa dedicada al sector de tiendas de conveniencia debe de tener para iniciar el camino hacia la mejora continua?
4. ¿Cómo se interrelaciona el C.I con la metodología de gestión del Cuadro de Mando Integral?
5. ¿Cómo el cumplimiento de los objetivos del C.I coadyuva a mejorar el rendimiento operativo y consecuentemente el financiero de una organización?

## **CAPITULO I.**

### **CONCEPTOS BÁSICOS DE CONTROL INTERNO**

#### **1.1 Antecedentes**

Con el paso del tiempo las organizaciones se han visto obligadas a diseñar sistemas de control interno capaces de abarcar todos los ángulos de la organización a través de la implementación de nuevas formas de mejora, perfeccionamiento de controles y una adecuada administración de los riesgos, con la finalidad de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos y metas trazadas que permitan alcanzar la misión y visión de la organización.

Los primeros inicios de control se ubican en los pueblos de Egipto, Fenicia y Siria entre otros países del Medio Oriente que desarrollaron lo que hoy conocemos como contabilidad de partida simple. En ese entonces el número de transacciones era limitado a unas cuantas sin embargo con el surgimiento del comercio y la conquista de nuevos territorios los Estados se vieron obligados a crear sistemas de controles en las cuentas públicas.

Las medidas de control empiezan a vislumbrarse en Europa en los años 784 y 814 cuando Carlo Magno a través del Missi Dominici nombra un clérigo y un laico para revisar las provincias del imperio. En 1329 Felipe V concede a su Cámara de Cuentas, poderes jurisdiccionales y administrativos para el control de los negocios financieros.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

El origen del C.I como tal, suele ubicarse con el surgimiento de la partida doble desarrollada en 1494 por Lucas di Borgo, matemático que analizo el hecho económico desde 2 puntos de vista: partida y contrapartida.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, el uso de maquinaria se fue incrementando haciendo más complejos los sistemas de

producción y por ende se hizo presente la inminente necesidad de controlar las operaciones dando los primeros indicios del Control Interno Administrativo.

Los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose obligados a delegar esas funciones y creando sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto, comenzaron los primeros pasos hacia un control sobre la gestión de los negocios, ya que inicialmente se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa. Así, surge el control como una función gerencial que tiene como objetivo asegurar y verificar que los planes, políticas y procedimientos se cumplan para el logro de los objetivos de la organización.

En el imperio de Napoleón Bonaparte, los asuntos contables del estado eran vigilados por la corte de cuentas. La cual, tenía facultades para investigar, juzgar y dictar sentencias en caso de incumplimientos a las normas establecidas. Dicho modelo de control interno marco la pauta para que muchos países de América y Europa en proceso de convertir su forma de gobierno a repúblicas lo tomaran como base para su administración.

A partir del año de 1949, diversas instituciones empiezan a generar definiciones formales sobre C.I entre las que destacan las siguientes:

1. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA en 1949 establece:

*"El Control Interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas...un "sistema" de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas".*

2. El Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental de Austria, bajo el patrocinio de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) en 1971 lo define como:

*"El Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:*

- ✓ *Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.*
- ✓ *Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.*
- ✓ *Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.*
- ✓ *Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos".*

3. El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en 1957 emite la siguiente definición en el Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría:

*"En un sentido más amplio, el Control Interno es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. En ese sentido, el término administración se emplea para designar el conjunto de*

*actividades necesarias para lograr el objeto de la entidad económica. Abarca, por lo tanto, las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento".*

Posteriormente publica una definición en el Boletín E-02:

*"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración".*

Finalmente en su Boletín 3050 enuncia que el control interno está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Acto seguido diversos autores crearon sus propias definiciones integrando los principales objetivos del Control Interno y adaptando el concepto según las necesidades de las organizaciones del entorno y su perspectiva.

## **1.2 Concepto de control interno**

A pesar de los esfuerzos por estandarizar el concepto de control interno no existe una definición generalmente aceptada.

Sin embargo el denominado "INFORME COSO" sobre C.I, publicado en EE.UU. en 1992, dio respuesta a la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno al concepto.

En el siguiente capítulo se detallarán los antecedentes del Modelo COSO y su aceptación a nivel mundial dentro de las organizaciones. Para la documentación del caso la definición del Informe COSO integra los conceptos necesarios, siendo esta la siguiente<sup>4</sup>:

**“ El Control Interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:**

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas”



Fuente: Elaboración propia.

<sup>4</sup> BACALLOA Horta, M.: "Génesis del Control Interno" en Contribuciones a la Economía, mayo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>, 22:00 Hrs.



La primera categoría encara los objetivos básicos empresariales de una organización, incluyendo metas en cuanto a desempeño y rentabilidad; y a la salvaguarda de los recursos<sup>5</sup>.

La segunda se refiere a la preparación de estados financieros publicados confiables, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos y datos contables seleccionados derivados de dichos estados tales como distribuciones de utilidades informadas públicamente.

La tercera tiene que ver con el cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que la entidad está sujeta.

Dicha definición debe ser complementada con las siguientes 4 premisas:

- 1) El C.I es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo.
- 2) Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a un fin o resultado. No se trata de acciones añadidas, si no de acciones incorporadas a los procesos e integradas a la gestión de la entidad como parte inseparable de su actividad.
- 3) El control interno lo llevan a cabo las personas, en cada nivel de la entidad. No se trata sólo de la dirección, si no de todas las personas que componen la organización, las cuales deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos, aplicar controles y estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.
- 4) El C.I sólo puede aportar un grado razonable de seguridad a la entidad de que los objetivos previstos serán alcanzados, no es posible que los controles eviten todos los problemas y cubran

---

<sup>5</sup> ROJAS, José Luis. “Diseño e implementación de un sistema de control interno basado en un enfoque de administración integral de negocios” México, Tesis, UNAM, 2007.

todos los riesgos, por lo que es muy importante conocer sus limitaciones.

La definición muestra al C.I como un proceso integrado a procesos y no como un área de supervisión y burocracia. En el enfoque de administración por procesos, que se desarrollará más ampliamente en capítulos posteriores, las áreas funcionales de una organización están integradas a través de elementos de entrada y salida para llevar en conjunto procesos para el logro de un objetivo común. En esta cadena se ubica al C.I como un proceso de soporte diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de los objetivos siguientes:

- ✓ Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización.
- ✓ Proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- ✓ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- ✓ Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad.
- ✓ Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales.
- ✓ Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información
- ✓ Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir riesgos.

Es importante destacar que el C.I no es responsabilidad única del área de administración y finanzas, sino de todo el personal que integra la organización ya que puede afirmarse, que el C.I es el sistema nervioso de una entidad porque abarca toda la entidad, contribuye a establecer una adecuada comunicación y eficientes sistemas de información y debe ser diseñado para dar respuesta a las necesidades específicas según las diferentes particularidades inherentes a la compañía.

El SICI es por tanto el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

### 1.3 Objetivos<sup>6</sup>

El autor del libro “Establecimiento de Sistemas de Control Interno”, José Ramón Santillana menciona que los objetivos básicos de cualquier Sistema de Control Interno debieran ser:

- *Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.*

Un adecuado sistema normativo debe incluir no solo el establecimiento de normas, políticas y procedimientos sino un eficiente plan de comunicación y difusión a todos los niveles de la organización así como el compromiso de los altos mandos para el seguimiento y control a los incumplimientos con el fin de asegurar el apego a la estructura administrativa a través de la orientación y regulación de las acciones de los colaboradores.

- *Promover eficiencia operativa*

“Las políticas y disposiciones implantadas por la administración serán la base, soporte y punto de partida para operar. Estas políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía; elementos indispensables para lograr la óptima sinergia operativa integral<sup>7</sup>”.

---

<sup>6</sup> SANTILLANA, José, Establecimiento de sistemas de control interno La función de la contraloría, México, Thompson, 2003, (2ª ED), 323 pp.

<sup>7</sup> SANTANA, Jesús, Implementación de un sistema de control interno dirigido al área de ventas de una empresa dedicada a la comercialización y servicio de equipo en telecomunicaciones, México, UNAM Tesis, 2007.

- *Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional.*

Un eficiente sistema de información es indispensable para conocer el desempeño de la organización y una oportuna toma de decisiones de los responsables de la gestión administrativa de la entidad.

La función del C.I es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios. De su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa<sup>8</sup>.

- *Protección de los activos de la entidad.*

Toda organización debe contar con un proceso para el control de sus activos. Hoy en día no solo se deben salvaguardar los activos fijos sino también los intangibles a partir de los cuales las empresas crean sus ventajas competitivas. Un adecuado control de activos debe incluir las responsabilidades y actividades para el personal involucrado desde la entrada del activo a la empresa, su etiquetado o empacamiento, su capitalización y/o contabilización hasta los programas de mantenimiento preventivo y correctivo así como también lo referente a bajas, cambios y traspasos.

---

<sup>8</sup> Idem.

## 1.4 Principios<sup>9</sup>

El C.I se efectúa mediante varios principios, 3 de estos se consideran básicos para cualquier sistema de C.I y fueron tomados de los 14 principios de Henry Fayol.

Estos son:

### 1. División del Trabajo

La base del principio descansa en la separación de funciones de las unidades operativas de actividades de forma tal que una persona no tenga un control completo de la operación, para lo cual se debe distribuir el trabajo de modo que una operación no comience y termine en la persona o departamento que la inició. De esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra, que trabaja independientemente, pero que al mismo tiempo está verificando la operación realizada, lo que posibilita la detección de errores u otras irregularidades. En palabras simples el principio indica que un mismo puesto no puede tener facultades de juez y parte simultáneamente asegurando con ello una correcta segregación de funciones y el control de accesos.

### 2. Fijación de Responsabilidad

Que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo. Se parte de la concepción de que las normas y procedimientos estructurados, sobre la base de una adecuada organización, prevean las funciones de cada área, o sea, que hay que hacer, así como las

---

<sup>9</sup> MIRANDA, A., de, Torras, O. González, J., (1982), Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, capítulo 5, pág. 165.

consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de una unidad organizativa, expresando el cómo hay que hacer y quién debe hacerlo.

Es importante que los procedimientos definan quién debe efectuar cada operación y que a su vez se establezca en forma obligatoria que se deje evidencia de quién efectúa cada una de ellas en los documentos y registros.

### 3. Cargo y Descargo

Este principio está íntimamente relacionado al de la fijación de responsabilidad, pues facilita la aplicación del mismo cuando es necesario. Debe entenderse el máximo control de lo que entra y sale; cualquier operación registrada en una cuenta contraria a su naturaleza debe ser investigada al máximo.

Consiste simplemente en que cuando se produce una entrega de algo: mercancías, documentos, dinero, etc. (descargo), existe una contrapartida o recepción (cargo). Cuando esta operación se formaliza documentalmente, la persona que recibe, firma el documento asumiendo la custodia de los medios recibidos.

En realidad el objetivo de este principio trata de garantizar que cada modelo, documento o registro, se corresponda con sólo determinado tipo de operaciones perfectamente delimitadas, de forma tal que la naturaleza de estas operaciones siempre sea correspondiente y uniforme.

Algunas organizaciones integran otros principios en sus sistemas de C.I importantes de mencionar, para su posterior referencia en el diseño de un sistema basado en el modelo COSO para un esquema de negocio de una Tienda de Conveniencia, tales como:

- **Responsabilidad**

Capacidad de la empresa para cumplir los compromisos contraídos con sus clientes, proveedores y demás grupos de interés.

- **Transparencia**

Es hacer visible la gestión de la entidad a través de la presentación de informes ante las autoridades competentes u otros grupos relacionados.

- **Imparcialidad**

Es la falta de designio anticipado o de prevención a favor o en contra de personas, a fin de proceder con rectitud, dictaminar y resolver los asuntos de manera justa.

- **Eficiencia**

Es velar porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la empresa obtenga la máxima productividad de los recursos que le han sido asignados y confiados para el logro de sus propósitos. Su cumplimiento garantiza la combinación y uso de los recursos en procura de la generación de valor y la utilidad de los bienes y servicios entregados a los clientes.

- **Eficacia**

Grado de consecución e impacto de los resultados de una organización en relación con las metas y los objetivos previstos.

## 1.5 Elementos de Control <sup>10</sup>

En el proceso administrativo básico la etapa del control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan y normatividad adoptado. Tiene como finalidad señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Los elementos de la etapa de control son los siguientes:

- **Establecimiento de Estándares:** Un estándar definido como unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control.
- **Medición de Resultados:** consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que debe ser definidas de acuerdo a los estándares.
- **Corrección:** la utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares, antes de iniciar dicha acción, siendo de vital importancia reconocer si la desviación en un síntoma o una causa.
- **Retroalimentación:** básica para el proceso de control, ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo con el paso del tiempo.

Un proceso de C.I debe ser estructurado bajo las siguientes condiciones:

- ✓ Un término de comparación: que puede ser un presupuesto, objetivo, estándar, programa, política o norma.
- ✓ Un hecho real: el cual se compara con la condición, situación de referencia del punto anterior.

---

<sup>10</sup> AGUILAR, L., Alfredo, "Ventas al detalle en las Tiendas de Conveniencia de la Ciudad de México: principales factores de influencia", México UNAM Tesis, 2008.



- ✓ Una desviación: situación que surge como comparaciones de los dos puntos anteriores
- ✓ Análisis de causas: las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal
- ✓ Toma de acciones correctivas: el curso de acción a seguir para corregir la desviación.

Dicho proceso se conforma de diferentes procedimientos de control entrelazados que pueden ser de carácter:

*Preventivo*: establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las operaciones y/o transacciones.

*Detectivo*: tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de operaciones y/o transacciones, no hubieran sido identificadas por los procedimientos de control preventivos.

Y que tienen los siguientes objetivos:

1. Dar la debida autorización de transacciones y actividades
2. Adecuar la segregación de funciones y responsabilidades
3. Asegurar el diseño y uso de documentos apropiados que registren las operaciones
4. Establecer dispositivos de seguridad que protejan los activos
5. Verificar la actuación de otros y la adecuada evaluación de las operaciones registradas.

## **1.6 Tipos de control interno**

En 1958 se dividió por el Comité de Procedimientos del AICPA el alcance del C.I en dos áreas principales, los controles contables y los controles administrativos.

La siguiente tabla muestra la descripción de cada uno:

<b>Control Interno Contable</b>	<b>Control Interno Administrativo</b>
<p>Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable, ejemplo: la normativa de efectuar un conteo físico parcial mensual y sorpresivo de los bienes almacenados. Consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean confiables.</p>	<p>Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo de un control administrativo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos.</p>

Fuente: Zamora 2007.

El C.I se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección verificación y evaluación de las regulaciones administrativas como:

- Manuales de procedimientos
- Manuales de sistemas de información
- Sistema Normativo.

## 1.7 Estudio y evaluación de control interno<sup>11</sup>.

El C.I comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Algunos métodos para el estudio y evaluación del sistema de C.I son:

### *Método Descriptivo:*

Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuanto perciben por sueldos, etc.

---

<sup>11</sup> GONZALEZ, María, "Métodos de estudios y evaluación del control interno", *El Control Interno*, Gestipolis, México D.F; [www.gestipolis.com/elcontrolinterno](http://www.gestipolis.com/elcontrolinterno), 18:00 Hrs, (02 Febrero 2008),16 pp.

### *Método Gráfico:*

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de diagramas de flujo y habilidad para hacerlos o en su caso un equipo de procesos dedicado a la elaboración de dichos diagramas.

Se recomienda el uso de la carta o gráfica de organización que según el autor George R. Terry, dichas cartas son cuadros sintéticos que indican los aspectos más importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Existen dos tipos de gráficas de organización:

- Cartas maestras.
- Cartas suplementarias.

Las cartas maestras presentan las relaciones existentes entre los principales departamentos.

Las cartas suplementarias muestran cada una, la estructura de departamento en forma más detallada.

Se recomienda además el uso combinado de estas cartas con los manuales de operación ya que se complementan.

### *Método de Cuestionarios*

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

#### Ventajas:

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún procedimiento se alteró o discontinuó.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del C.I.

#### Desventajas:

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.
- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porque de estas respuestas.
- Su empleo es el más generalizado, debido a la rapidez de la aplicación.

Dichos métodos son utilizados en las auditorias en función de lo que se va a revisar, pudiendo elegir uno de ellos o haciendo una combinación de los mismos.

## **1.8 Efectividad y eficacia en un sistema de control interno**

Los fundamentos de control interno constituyen las condiciones imprescindibles y básicas que garantizan la efectividad del C.I. La autorregulación, el autocontrol y la autogestión son los pilares esenciales que garantizan el funcionamiento del C.I.

### **a) AUTORREGULACIÓN**

Es la capacidad de la organización para definir aquellas normas, políticas y procedimientos que permitan la coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

Mediante la Autorregulación la organización adopta los principios, normas y procedimientos necesarios para la operación del SICI. Favorece el autocontrol al normalizar los patrones de comportamiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos, y hace efectivo y transparente el ejercicio de sus funciones ante la comunidad y los diferentes grupos de interés.

### **b) AUTOCONTROL**

Es la capacidad de cada colaborador independientemente de su nivel jerárquico dentro de la empresa para evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario, de tal manera que, la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen una ejecución eficaz.

El C.I se fundamenta en el autocontrol al considerarlo como inherente e intrínseco a todas las acciones, decisiones, tareas y actuaciones a realizar por el personal en pro del logro de los objetivos organizacionales.

El ejercicio de esta capacidad requiere:

- Compromiso, competencia y responsabilidad de todo el personal.
- Responsabilidad para asumir sus propias decisiones y auto regular su conducta.

### c) **AUTOGESTIÓN**

Es la capacidad para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la gestión administrativa

El C.I se fundamenta en la autogestión al promover en la empresa la autonomía organizacional necesaria para establecer sus debilidades de control, definir las acciones de mejoramiento y hacerlas efectivas.

Un axioma fundamental es que no hay C.I eficiente si la organización:

- a. No realiza una evaluación continua del personal
- b. No se llevan a cabo los ajustes cuando los objetivos de la organización no se están cumpliendo
- c. Los sistemas de información no son transparentes ni oportunos
- d. No se promueven las políticas, normas y procedimientos de la organización a todos niveles
- e. No existe una cultura que fomente el orden y la eficiencia administrativa.

Un sistema de C.I es efectivo cuando alcanza un estándar predeterminado de seguridad en el cumplimiento de los objetivos de la organización y si el Consejo de Administración y la Gerencia tienen una seguridad razonable de que:

- 1) Se están alcanzando los objetivos,
- 2) Los informes financieros y contables están siendo preparados con información fiable, y
- 3) Sí se están cumpliendo las leyes y reglamentos aplicables.

Aunque el C.I es un proceso continuo, su eficacia se mide en relación a un momento dado. Cuando se ejerce el control la exposición al riesgo disminuye, mayor y mejor control implican menor riesgo.

Para que el C.I sea eficaz debe satisfacer al menos cinco criterios esenciales<sup>12</sup>:

- a) Apropiado: proporcional al riesgo probable,
- b) Operativo: instrumentarse mediante un método sencillo,
- c) Relevante: aplicado a actividades significativas,
- d) Permanente: funcionar bajo cualquier circunstancia, y
- e) Rentable: el costo no debe exceder el.

La efectividad de un sistema de C.I tiene un conjunto de manifestaciones y entre ellas se destacan:

- Facilita disponer de una información cabal sobre la entidad “real”, que refleje con alta fidelidad lo que ha pasado, está sucediendo y muy posiblemente ocurra si continúa con el mismo curso de acción.
- Contribuye decididamente a que se alcance una apropiada y actualizada gestión estratégica y operacional, con un satisfactorio cumplimiento del sistema de objetivos.
- Ayuda significativamente en la consolidación de un clima laboral favorable, de alta implicación.
- Viabiliza que se cumplan las regulaciones vigentes que conciernen a la entidad.

---

<sup>12</sup> VERA Fernando, Modelos de Control, Diciembre 2007, [http://www.modeloscontrol.net/ce/2007\\_23:00](http://www.modeloscontrol.net/ce/2007_23:00)  
Hrs



## **CAPITULO II.**

### **CARACTERISTICAS DEL MODELO DE CONTROL INTERNO COSO**

#### **2.1 Antecedentes informe COSO<sup>13</sup>**

El denominado "INFORME COSO" sobre C.I, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó en Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS).

El grupo estaba constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

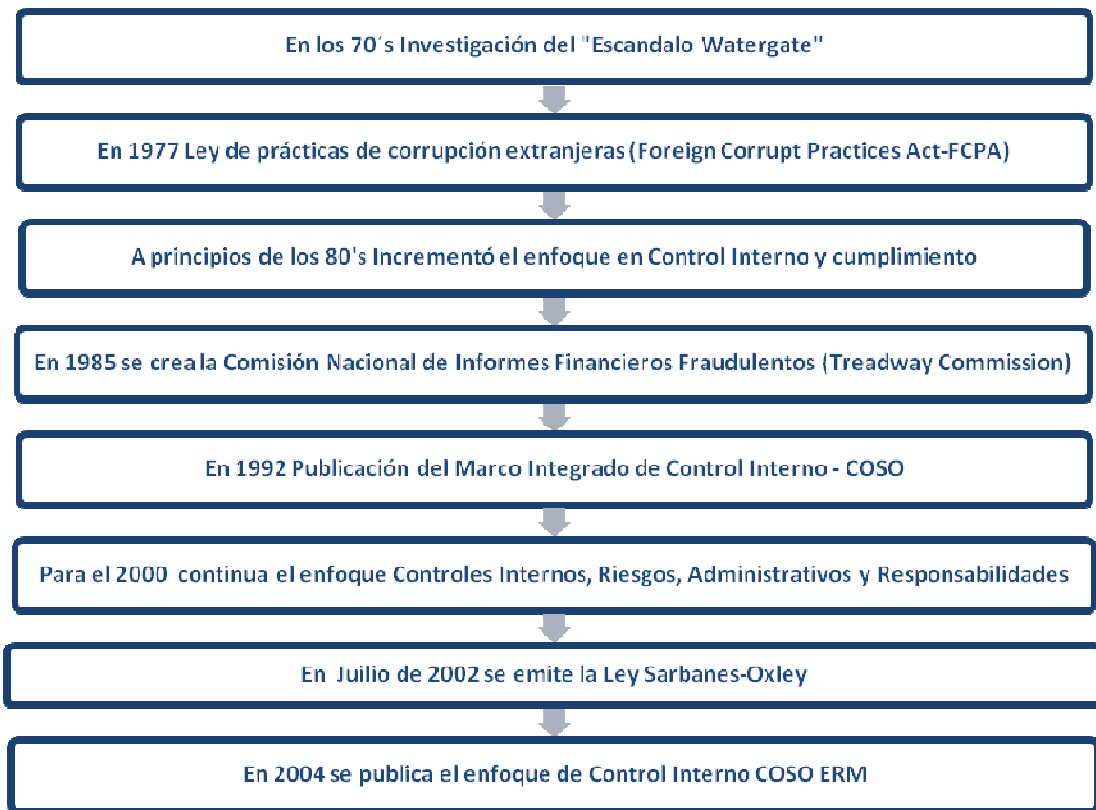
- American Accounting Association (AAA)
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)
- Financial Executive Institute (FEI)
- Institute of Internal Auditors (IIA)
- Institute of Management Accountants (IMA)

El trabajo consistió en definir un nuevo marco conceptual del C.I, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

---

<sup>13</sup> <http://www.coso.org>

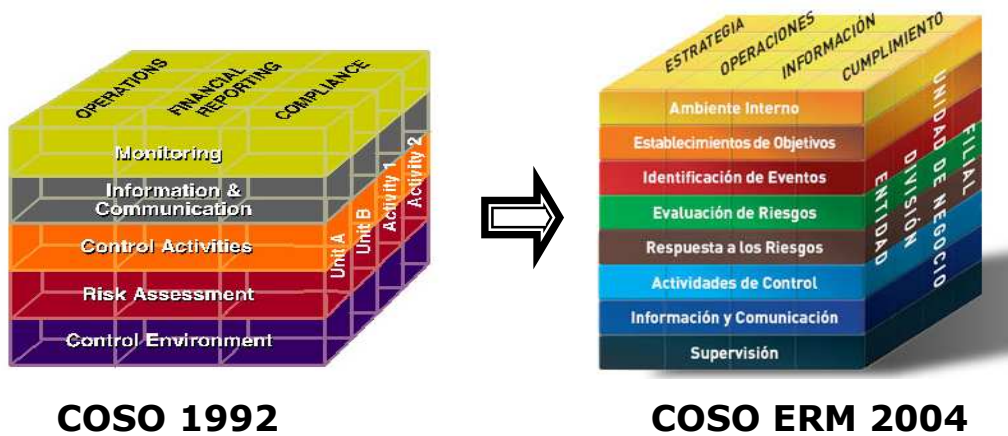
Los principales eventos que dieron origen al Informe COSO se muestran en la siguiente grafica:



Fuente: Elaboración propia

Como se observa 12 años después de la primera metodología COSO se publica un enfoque COSO ERM que incluye, como principal cambio, la administración de los riesgos como parte del SICI.

El siguiente gráfico muestra un comparativo entre el informe COSO original y el modelo COSO ERM.



Fuente: COSO Enterprise Risk Management- Integrated Framework. 2004.

En el capítulo cuarto se detallará la administración de los riesgos y en las páginas siguientes se explicarán la estructura de C.I que propone el informe COSO.

## 2.2 Elementos de control interno según COSO

El marco integrado de control que plantea el informe COSO consta de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección, e integrados al proceso de gestión:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión

El modelo de COSO con base a la definición ya mencionada y a diferencia de otras metodologías se ejecuta bajo las siguientes características:

- El C.I no es circunstancial, sino es una serie de acciones integradas dentro de las actividades de una organización.

- Es pieza clave dentro de los procesos básicos de la administración, ejecución y supervisión.
- Los controles deben construirse “Dentro” de la infraestructura de la organización y no “Sobre ella”.
- No es un conjunto de manuales de políticas y procedimientos.
- Es ejecutado por el personal de una organización a través de lo que hace y dice. La dirección diseña los objetivos de la entidad y establece los mecanismos de control. Invariablemente se debe establecer la terna entre objetivos, riesgos y controles.
- Afecta las acciones del personal, señalando sus responsabilidades y límites de autoridad, a través de las políticas y procedimientos, así como la vinculación entre sus deberes y la forma en que los desempeñan.
- La alta dirección es responsable de la existencia de un eficiente sistema de control.
- Los directores tienen la obligación de la vigilancia del control, además de que proporcionan las directrices y autorizan las transacciones y políticas.
- Cada individuo dentro de la organización tiene algún rol respecto al C.I.
- No importa lo bien diseñado y operado que sea un sistema de control; lo más que puede esperarse es que proporcione seguridad razonable.
- El efecto acumulado de controles y su naturaleza diversa reducen el riesgo de que no puedan alcanzarse los objetivos.

Como lo indica una de las características, un SICI brinda una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos mas no es infalible, dentro de las principales limitaciones de cualquier modelo de control se encuentran:

- Errores por falta de capacidad para ejecutar las instrucciones
- Errores de juicio en la toma de decisiones
- Errores por mala interpretación, negligencia o distracción
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos
- Colusión
- Costo-beneficio

Dichas limitaciones pueden ser contrarrestadas con planes de capacitación, reubicaciones de personal o búsqueda de talentos que garanticen puestos ocupados por las personas correctas en función de experiencia, habilidades y juicio y un sistema eficiente de monitoreo y supervisión de operaciones así como la debida autorización de transacciones regulada a través del control de accesos.

El siguiente gráfico muestra la estructura de un SICI basada en el modelo COSO y la relación directa entre los objetivos que la organización busca y los componentes que representan lo necesario para alcanzarlos.



Fuente: Fernando Vera 2007

### 2.2.1 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del C.I y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

Es fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del C.I y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el armazón para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y las gerencias.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimientos.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

El ambiente de control será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan.

## **2.2.2 EVALUACION DE RIESGOS**

El C.I ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes a manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización interna y externamente, como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del C.I, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares. Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos de éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe mencionar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los generales de la institución.

Una vez identificados, el análisis de los riesgos incluirá:

- Una estimación de su importancia / trascendencia.
- Una evaluación de la probabilidad / frecuencia.
- Una definición del modo en que habrán de manejarse.

Dado que las condiciones en que las entidades se desenvuelven suelen sufrir variaciones, se necesitan mecanismos para detectar y encarar el tratamiento de los riesgos asociados con el cambio. Aunque el proceso de evaluación es similar al de los otros riesgos, la gestión de los cambios merece efectuarse

independientemente, dada su gran importancia y las posibilidades de que los mismos pasen inadvertidos para quienes están inmersos en las rutinas de los procesos.

Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial que plantean:

- Cambios en el entorno.
- Redefinición de la política institucional.
- Reorganizaciones o reestructuraciones internas.
- Ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes.
- Nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías.
- Aceleración del crecimiento.
- Nuevos productos, actividades o funciones.

Los mecanismos para prever, identificar y administrar los cambios deben estar orientados hacia el futuro, de manera que se anticipen los más significativos a través de sistemas de alarma complementados con planes para un abordaje adecuado de las variaciones.

### **2.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior. Conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados:



1. Las operaciones
2. La confiabilidad de la información financiera
3. El cumplimiento de leyes y reglamentos

En muchos casos, las actividades de control pensadas para un objetivo suelen ayudar también a otros: los operacionales pueden contribuir a los relacionados con la confiabilidad de la información financiera, éstas al cumplimiento normativo, y así sucesivamente.

A su vez en cada categoría existen diversos tipos de control:

- Preventivo / Correctivos
- Manuales / Automatizados o informáticos
- Gerenciales o directivos

En todos los niveles de la organización existen responsabilidades de control, y es preciso que los agentes conozcan individualmente cuales son las que les competen, debiéndose para ello explicitar claramente tales funciones.

La gama que se expone a continuación muestra la amplitud de las actividades de control, pero no constituye la totalidad de las mismas:

1. Análisis efectuados por la dirección.
2. Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
3. Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, re cálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
4. Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.

5. Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
6. Segregación de funciones.
7. Aplicación de indicadores de rendimiento.

Es necesario remarcar la importancia de contar con buenos controles de las tecnologías de información, pues éstas desempeñan un papel fundamental en la gestión, destacándose al respecto el centro de procesamiento de datos, la adquisición, implantación y mantenimiento del software, la seguridad en el acceso a los sistemas, los proyectos de desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones.

#### **2.2.4 INFORMACION Y COMUNICACION**

Así como es necesario que todos los agentes conozcan el papel que les corresponde desempeñar en la organización (funciones, responsabilidades), es imprescindible que cuenten con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en conformidad con las actividades de las áreas involucradas, hacia el mejor logro de los objetivos.

La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los involucrados permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones. Está conformada no sólo por datos generados internamente sino por aquellos provenientes de actividades y condiciones del entorno necesarias para la toma de decisiones.

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas a tal efecto. No obstante resulta importante mantener un esquema de

información acorde con las necesidades institucionales que, en un contexto de cambios constantes, evolucionan rápidamente. Por lo tanto deben adaptarse, distinguiendo entre indicadores de alerta y reportes cotidianos en apoyo de las iniciativas y actividades estratégicas, a través de la evolución desde sistemas exclusivamente financieros a otros integrados con las operaciones para un mejor seguimiento y control de las mismas.

Ya que el sistema de información influye sobre la capacidad de la dirección para tomar decisiones de gestión y control, la calidad de aquél resulta de gran trascendencia y se refiere entre otros a los aspectos de contenido, oportunidad, actualidad, exactitud y accesibilidad.

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control. Cada función ha de especificarse con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del SICI.

Asimismo el personal tiene que saber cómo están relacionadas sus actividades con el trabajo de los demás, cuáles son los comportamientos esperados así como la manera en que deben comunicar la información relevante que generen.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

### **2.2.5 SUPERVISION**

Es responsabilidad de la dirección la existencia de una estructura de C.I idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla vigente y en un nivel adecuado.

El objetivo es asegurar que el C.I funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones periódicas.

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 futuras.

En cuanto a las evaluaciones periódicas, deberán ser observadas en función de lo siguiente:

a) Su alcance y frecuencia se determinan según la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que se van presentando, la competencia y experiencia de quienes aplican los controles, y los resultados de la supervisión continua.

b) Son ejecutadas por los responsables de la autoevaluación (auditoría interna) y los auditores externos.

c) Es un proceso variable según las técnicas que se apliquen en su ejecución sin embargo requiere de máxima objetividad y disciplina basada en principios estandarizados.

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 por los que fueron creados.

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 eficientes.

e) El nivel de documentación de los controles varía según la estructura de la organización y su nivel de estandarización.

f) Debe confeccionarse un curso de acción que contemple:

- El alcance de la evaluación
- La tarea de los auditores internos y externos.
- Áreas o situaciones de mayor riesgo.
- Programa de evaluaciones.
- Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- Presentación de conclusiones y documentación de soporte
- Seguimiento a las incidencias encontradas

Las deficiencias o debilidades del sistema de C.I detectadas a través de los diferentes procedimientos de supervisión deben ser comunicadas a efectos de que se adopten las medidas de ajuste correspondientes de igual forma se deben de tratar los posibles detonadores de condiciones indeseables con acciones preventivas para evitar su materialización.

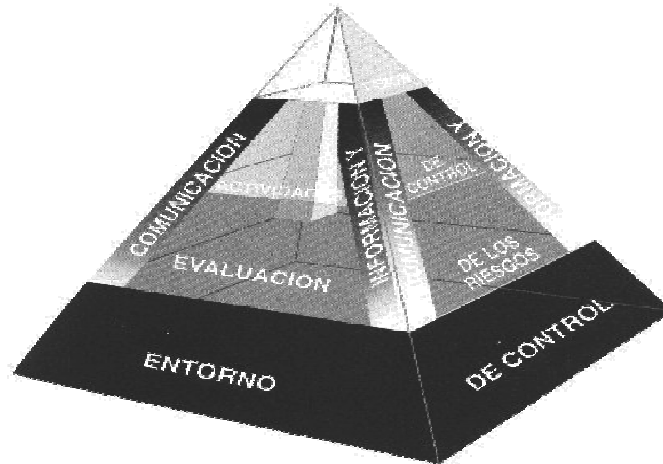
Según el impacto de las deficiencias, los destinatarios de la información pueden ser tanto las personas responsables de la función o actividad implicada como las autoridades superiores.

### **2.2.6 INTERRELACION DE LOS ELEMENTOS**

La organización debe lograr cumplir con las tres categorías de objetivos del C.I según el Modelo COSO

1. Eficacia y eficiencia de las Operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las normas y leyes que son aplicables.

Los 5 componentes descritos son acciones necesarias para lograr esos objetivos.



Fuente: Meycor COSO AG

## 2.2.7 RESPONSABILIDADES SOBRE EL CONTROL<sup>14</sup>

**Consejo de Administración:** es la instancia responsable de establecer guía, supervisión general y gobernabilidad a la organización. Fija las pautas y la visión global del negocio. El Consejo debe tener un papel activo en el conocimiento de las acciones que se ejecutan, debe asegurarse de contar con vías de comunicación efectivas con la alta dirección y las áreas financieras, legales y de auditoría interna.

**Gerencia:** el director general es el último responsable y asume la propiedad del sistema de control.

**Audítores Internos:** evalúa la efectividad del sistema control. Debe desempeñar un papel de supervisión sobre la eficiencia y permanencia de los sistemas de control. Para ello debe contar con una ubicación jerárquica adecuada.

<sup>14</sup>VERA Fernando, Modelos de Control, Diciembre 2007. <http://www.modeloscontrol.net/ce/2007>

**Personal:** es responsable todo el personal dependiendo de su nivel y ubicación funcional. En general tienen la responsabilidad de participar en el esfuerzo de aplicar el C.I, cuyos detalles deben ser incorporados a la descripción de los puestos de trabajo. Ellos deben comunicar al nivel superior las desviaciones que detecten a los códigos de conducta, a las políticas establecidas o la legalidad de las acciones realizadas.

## **CAPITULO III.**

### **ESQUEMA DE NEGOCIO DE UNA TIENDA DE CONVENIENCIA**

#### **3.1 CONCEPTO<sup>15</sup>**

“Una tienda de conveniencia se define como el establecimiento comercial que ofrece un determinado número de consumidores productos y servicios cotidianos y de consumo rápido o de impulso, con ventajas de tiempo y comodidad. Opera las 24 horas del día los 365 días del año”.

Las tiendas de conveniencia son un concepto integral de un área de servicio, donde la mezcla de accesibilidad, servicio y productos en venta, trabajan en perfecta armonía hacia la satisfacción del consumidor”.

Las tiendas de conveniencia tienen su origen en el año de 1953, un empresario llamado Fred Harvey, compró en el paso Texas 3 tiendas de abarrotes llamadas Kay’s Markets, para 1957 ya existían 10 tiendas de este tipo. En 1971 inauguró su tienda número 500 y en la Navidad de 1975 abrió la tienda numero 1000. Con el paso del tiempo las tiendas de conveniencia se convierten en uno de los campos de crecimiento más importantes en el sector detallista de productos de consumo y servicio a nivel internacional, con lo cual surgen diversos competidores a nivel mundial. Entre los que destacan OXXO, 7-eleven y Super K.

#### **3.2 CARACTERISTICAS**

El producto básico que busca el consumidor en un establecimiento de éste género, es “la conveniencia”, es decir lo que se traduce en características como la comodidad, la imagen, el estacionamiento, la rapidez, la confianza en la calidad, características esenciales de un punto de venta en el que un consumidor satisface sus necesidades según sus “conveniencias” derivadas

---

<sup>15</sup> AGUILAR, L., Alfredo, “Ventas al detalle en las Tiendas de Conveniencia de la Ciudad de México: principales factores de influencia”, México UNAM Tesis, 2008.



del tipo y estilo de vida que desarrolla, como parte de una sociedad moderna<sup>16</sup>

Las principales características de una tienda de conveniencia son:

- ❖ Buena ubicación: Generalmente se encuentran establecidas en gasolineras, centros comerciales, anexos a cafeterías, restaurantes o como tiendas independientes en esquinas de alta circulación.
- ❖ Tamaño: Su tamaño varía de los 50 a los 300 metros.
- ❖ Estacionamiento amplio.
- ❖ Equipo moderno y funcional.
- ❖ Enfoque orientado 100% al cliente
- ❖ Horarios de 24 horas.
- ❖ Rapidez: Son comercios en los que se permanece poco tiempo debido a las dimensiones de la tienda, la practicidad del acomodo de los productos y la rapidez en el área de cajas.
- ❖ Orden y limpieza impecable, funcionamiento garantizado de todas las instalaciones.
- ❖ Inventario de más de 3800 diferentes productos de marcas reconocidas.
- ❖ Diseño y distribución de equipos y productos, siempre pensando en proporcionar comodidad y rapidez al efectuar las compras.
- ❖ Control computarizado de inventarios, costos, ventas y administración total de la tienda.

La característica más importante es que satisfacen las compras inmediatas y mediatas, motivan las compras de impulso, ofrecen alimentos fast food lo que en conjunto ahorra tiempo al no tener que entrar a una tienda de autoservicio.

---

<sup>16</sup> MENDEZ, Gabriela, Mercadotecnia Global: "Las Tiendas de Conveniencia y el Fast Food". Tesis, ITESO, 2007.

Antiguamente estos beneficios se obtenían sacrificando el precio que se pagaba por los servicios y productos que se adquirían, hoy en día con el crecimiento acelerado y constante del mercado, el precio juega un papel decisivo en la elección de compra por lo que los precios altos ya no son una característica distintiva. Las grandes cadenas están apostando por bajar sus precios en productos de canasta básica impulsando la venta de otros que permitan compensar los altos costos que representan tener a disposición del público una gran variedad de productos de todo tipo, desde alcohol, comida hasta fármacos. Adicionalmente el esfuerzo de los dueños de este formato de negocio también requiere de negociaciones con proveedores, mejores rutas de distribución, adopción de mejores prácticas y la obtención de un alto margen por la venta de sus productos de comida rápida.

Las razones por las que los consumidores acuden a las diferentes cadenas de tiendas de conveniencia son<sup>17</sup>.

- El consumidor se identifica con la personalidad de marca
- Porque le ofrece una ventaja que no le ofrecen otras cadenas
- Porque siente que se asemeja a sus valores y creencias
- Porque le gusta la imagen general de la cadena
- Porque no tiene tiempo
- Porque le queda cerca
- Porque le da confianza
- Porque se ajusta al presupuesto que tiene, la mayoría piensa destinar en una comida, entre 20 y 30 pesos, por lo que la opción de manejar combos, o promociones en dichos rangos de precios, puede propiciar ventas mayores, motivadas por ahorro y comodidad de los clientes, que es lo que piden, contra la competencia directa: tienditas, puestos en general, Mc Donalds entre otros.
- Porque manejan promociones, con marcas reconocidas

---

<sup>17</sup> Idem.

Los consumidores tienen el siguiente concepto de las tiendas de conveniencia:

- Los precios son más caros que en las tienditas
- Los productos empaquetados por ser más caducos son menos frescos.
- Los productos que se ofrecen tienen más garantía
- Son más seguros porque tienen cámaras
- Ganan más que los demás canales de distribución
- No son nacionales y que quitan trabajo a otras personas.
- Te “despachan más rápido”
- Son más limpios que los supermercados y que las tienditas.

“El éxito de las tiendas de conveniencia reside en su ubicación, rapidez y amplitud de horario. Se puede decir que el concepto de tienda de conveniencia surge como respuesta a situaciones en las que el consumidor se enfrenta a necesidades que se traducen en actos de compra poco reflexivos y de baja implicación emocional. En estas circunstancias, los consumidores a parte de buscar, como siempre, una experiencia de compra satisfactoria valora sobre todo la rapidez en el servicio, una mayor disponibilidad de tiempo y un cierto componente lúdico”<sup>18</sup>.

*El cambio ante las tiendas de conveniencia.*

*Si no reaccionas al cambio, mueres.*

*Si reaccionas al cambio, sobrevives.*

*Si anticipas el cambio, adquieres una ventaja competitiva.*

*Si provocas el cambio, te conviertes en el líder<sup>19</sup>.*

---

<sup>18</sup> Idem.

<sup>19</sup> [http://www.trabajo.com.mx/el\\_cambio\\_ante\\_las\\_tiendas\\_de\\_conveniencia.htm](http://www.trabajo.com.mx/el_cambio_ante_las_tiendas_de_conveniencia.htm)

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA**

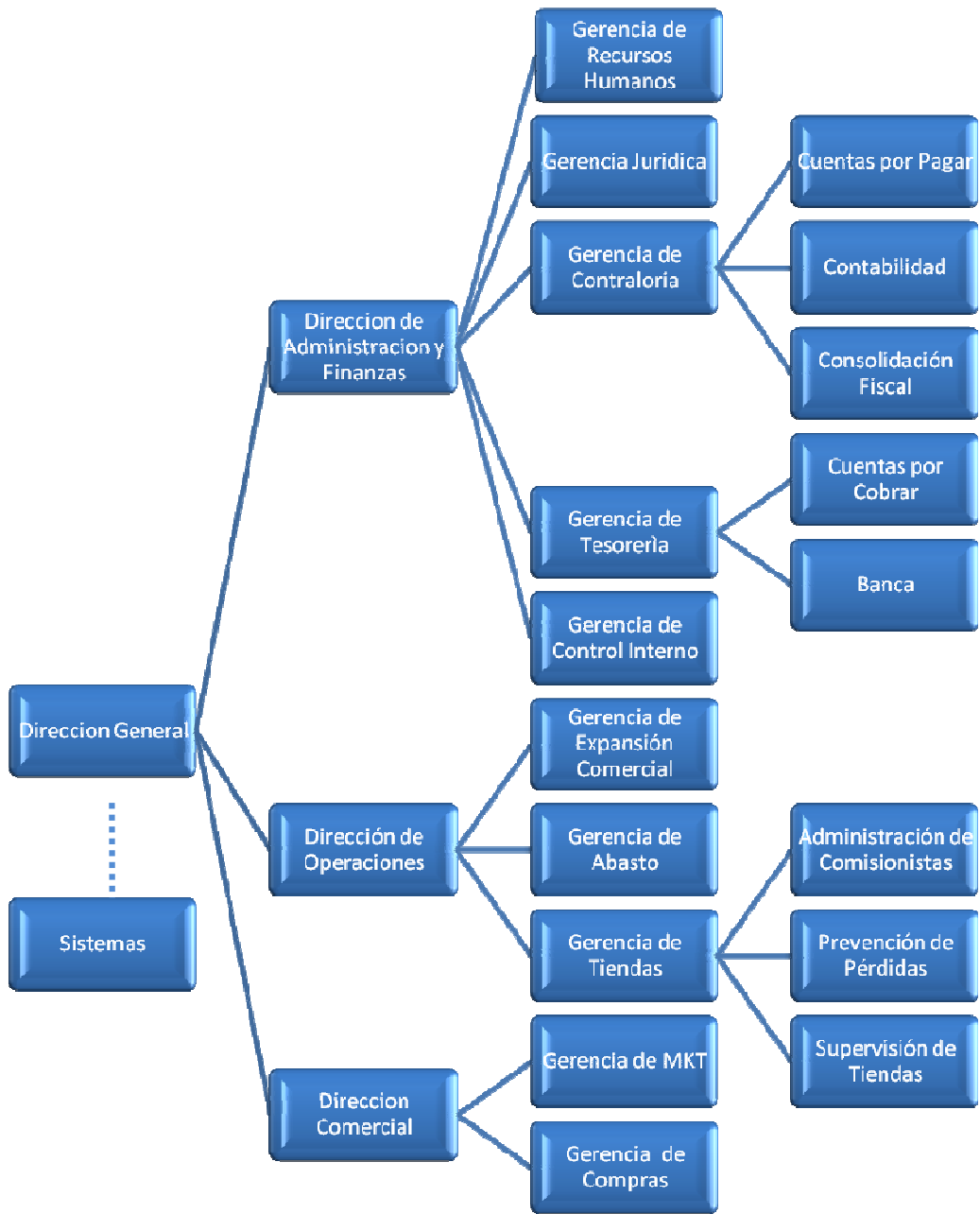
El esquema de negocio de una tienda de conveniencia es complejo ya que para diferenciarse de los competidores se requiere de una organización lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno.

Por otro lado se requiere de una asignación de responsabilidades y autoridad precisa con el fin de garantizar la ejecución de las operaciones. En la mayoría de los casos las tiendas de conveniencia son dirigidas por un equipo de personas que no fungen como empleados sino como comisionistas o franquiciatarios de una organización responsable de garantizar el abasto, marcar las directrices de acción, establecer las estrategias de marketing y garantizar el funcionamiento de la cadena de tiendas.

Los aspectos principales que definen la estructura de un esquema de negocio de este tipo son:

1. El formato (franquiciatarios o comisionistas)
2. El tamaño definido por el número de tiendas
3. El sistema de abasto y distribución
4. La ubicación nacional e internacional

Las áreas básicas de un central dedicado a la administración de tiendas de conveniencia se muestran en el siguiente organigrama:



### 3.4 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

#### 1. Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En México los principales participantes que compiten por el mercado de las Tiendas de Conveniencia son:

- 1) OXXO de Femsa
- 2) Seven Eleven de origen estadounidense
- 3) Tiendas Extra de Grupo Modelo
- 4) Super City de la cadena de autoservicios Soriana
- 5) Circulo K de grupo local Kalmex
- 6) Pato2 de Cooperativa Pascual

Con un valor de 3 mil millones de dólares al año, este nicho resulta atractivo para nuevos jugadores y por tanto la probabilidad de que nuevos competidores intenten incursionar en el mercado es alta, según el Departamento de Agricultura de EEUU el valor del mercado mexicano para las Tiendas de Conveniencia podría alcanzar los 4.600 millones de euros en la próxima década, un dato que representa un gran atractivo para los proveedores del ramo alimenticio.<sup>20</sup>

Hasta el momento Soriana es la única cadena de tiendas de autoservicio que le ha apostado fuertemente a las unidades de conveniencia, otros competidores se han inclinado por otros modelos de negocio como las bodegas de menos tamaño enfocadas a cubrir la demanda de poblaciones con menos de 50 mil habitantes, tales como “Mi Bodega Aurrera” de la de cadena Walmart.

---

<sup>20</sup>[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5596418\\_6366453\\_4178703\\_546\\_MX\\_p5712609.00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5596418_6366453_4178703_546_MX_p5712609.00.html)

Los especialistas confirman que el mercado es boyante, y después de la crisis en el consumo, las compras se reactivarán y los competidores se disputarán un mercado que costará 6 mil millones de dólares en los siguientes años<sup>21</sup>.

## 2. Rivalidad entre los Competidores<sup>22</sup>

**Oxxo** es la empresa líder de la industria con más de seis mil 500 tiendas y ventas por 47 mil millones de pesos. Esta firma no vende franquicias, las tiendas se operan bajo el esquema de comisión mercantil y otras con empleados directos, es decir, no es posible adquirir una tienda Oxxo, pero sí manejarla como “Líder de Tienda” La expectativa de crecimiento para 2011, es abrir 960 tiendas. Ofrece una amplia variedad de bebidas y alimentos, además la empresa a explotado otros nichos como el cobro de servicios: desde pagos de hipotecas, boletos de avión y recargas de tiempo aire de celulares, pago de servicios (agua, luz, gas), hasta predial y multas de tránsito, dependiendo del municipio y la entidad. Sin duda esto les ha permitido atraer más clientes.

**Seven-Eleven** empresa americana con 500 tiendas en varias ciudades de la República Mexicana permanece abierto al público durante las 24 hrs. del día, los 365 días del año, ofreciendo a sus clientes un amplio surtido de productos de reconocida calidad en las presentaciones y tamaños de más alta demanda en exhibiciones con equipos modernos de forma ordenada y atractiva. Ofrece también alimentos frescos preparados en tienda con ingredientes del día y de calidad, destacando productos exclusivos como la variedad de Big-Bite, que incluye sándwiches, tacos, burritos y hamburguesas entre otros. Para las bebidas calientes atrae al mercado con su marca Café Select y Café Select Cappuccino en sus 4 sabores y Chocolate Select. Al igual que Oxxo brinda el servicio de pago de servicios y acepta diversas formas de pago. En México ha crecido mucho en los últimos años. Al inicio fue llamado Super-7 y en 1995 cambió a 7-Eleven. La misma cuenta con sucursales también en Australia,

---

<sup>21</sup> RAMIRO, A. Lucero. “Tiendas de Conveniencia, en lucha por la clientela”. El Universal. Lunes 18 de Mayo 2009.

<sup>22</sup>[http://www.tormo.com.mx/noticias/1935/Un\\_Negocio\\_de\\_%E2%80%9CConveniencia%E2%80%9D.html](http://www.tormo.com.mx/noticias/1935/Un_Negocio_de_%E2%80%9CConveniencia%E2%80%9D.html)

Canadá, Hong Kong, Japón, Malasia, Filipinas, Escandinavia, Singapur, Tailandia, Estados Unidos, Ecuador, Taiwán y Corea del Sur.

**Tiendas Extra** empresa de Grupo MODELO que con 785 Unidades ocupa el 3er lugar en ranking mexicano. En 2007 logro abrir 966 tiendas más que cualquier otra cadena pero debido a que los resultados no fueron los esperados, se emprendió una reestructuración que cerró 200 unidades y separó la administración de 66 Modeloramas. De esta manera Extra se definió, estableció tres categorías de tienda: las ubicadas en gasolineras, las “camino a casa” y las tiendas ubicadas en grandes concentraciones de personas, como torres corporativas. Para incrementar el tráfico en el piso de venta incorporó la venta de tiempo aire y de tarjetas telefónicas. Entre los cambios más importantes figura la integración de una nueva plataforma de sistemas y la creación de la marca propia ‘Instante’, bajo la cual venden una gama de productos de comida rápida a precios bajos. Adquirieron una plataforma de planeación de recursos o ERP que les permite saber el comportamiento de las tiendas con ello, se hace más eficiente la operación mejorando el abasto, la rotación de inventarios y conocimiento del consumidor. La reestructuración de Extra ha sido exitosa y al final del primer trimestre en 2008 reportó beneficios económicos al corporativo de 26.1% dentro de la mezcla total de sus ingresos. Actualmente ocupa el tercer peldaño entre los tres competidores más fuertes, sólo después de 7 Eleven que tiene una red de más de 800 tiendas.

**Super City** con un monto de inversión de \$1'000,000 y un retorno de inversión de 36 - 48 meses por tienda la cadena de autoservicios Soriana incursionó en este sector en 2005 con la franquicia **Super City**. Contra los pronósticos de los analistas, quienes auguraban poco éxito argumentando que era “una estrategia poco razonable” y que la curva de aprendizaje sería muy difícil dada la agresiva competencia de **Oxxo**, opinaron que la cadena debería concentrarse en la consolidación de sus supermercados. Pero contra todo, el formato resultó muy atractivo para la cadena ya que llegaron a un número más amplio de clientes con una menor inversión. La oferta de esta marca es un canal multimarcas, tiene varios tipos de tienda la Habitacional,



Tráfico y Carretera que tienen que ver con el lugar elegido para ubicar la sucursal. A la fecha el resultado son 300 tiendas distribuidas en diferentes estados de la República Mexicana como Durango, Chihuahua, Sinaloa, Querétaro, Chiapas, entre otros.

**Círculo K** posee 36 franquicias, todas ubicadas en el noroeste del país, y 93 tiendas corporativas. Además la franquicia tiene presencia internacional siendo Estados Unidos y Canadá los países más representativos. La inversión para entrar a este 'círculo' se estima entre un millón a un millón 200 mil pesos en total aproximadamente, en lo referente al retorno de inversión, éste se calcula en tres años. Con tan sólo tres años en el mercado mexicano logró incrementar las ventas de productos y crecer.

**PATO 2** con ubicación únicamente en la ciudad de México y un crecimiento del 22% en 2009. Su objetivo es tener una mayor participación en la industria al tiempo de impulsar toda la gama de productos, que ya conocemos de la Cooperativa. Actualmente Pato 2 está conformado por una tienda corporativa y tres más, ubicadas en diferentes zonas de la ciudad de México y una en Acolman, Estado de México. A diferencia de su competencia su concepto de venta ayuda a los clientes a llevar la mercancía hasta el auto y hacen entregas a domicilio sin costo extra; además ofrecen productos poco usuales en este tipo de negocios como artículos para fiestas, ferretería, juguetes, papelería y regalos. Las cinco tiendas de **Pato 2** forman parte de la primera etapa de un proyecto, que sentará las bases para consolidar nuevas unidades, hasta convertirse en una cadena sólida capaz de franquiciar este negocio.

### **3. Poder de Negociación de los Proveedores**

La negociación con los proveedores puede marcar la diferencia en las ganancias de los dueños de las Tiendas de Conveniencia. Un esquema de negocio de este tipo utiliza proveedores directos responsables de colocar los productos de su marca, dar seguimiento a la venta, facturar los productos vendidos más un porcentaje por mermas, retirar lo no vendido y reabastecer.

También se requieren Centros de Distribución para el abasto centralizado y como diferenciador la producción de marcas propias que logren colocarse en el gusto de los consumidores para atraer y retener clientes.

#### **4. Poder de Negociación de los Compradores**

Bajo este esquema de negocio los compradores no obtienen descuentos por volumen de compra. Sin embargo sí encuentran constantes beneficios en forma de promociones que deben ser lanzadas para incentivar la venta de productos nuevos o de desplazamiento lento.

#### **5. Amenaza de Ingreso de otros esquemas de negocio (sustitutos)**

Contrario a una amenaza las tiendas de conveniencia han desplazado a las “tiendas de la esquina” ofreciendo una mayor variedad de surtido, utilizando el merchandising<sup>23</sup> y el concepto “todo en uno”<sup>24</sup> para ganar la aceptación de los clientes.

Cifras de ACNielsen revelan que en los últimos 3 años el comercio tradicional ha disminuido 1%. "Cuando se abre un establecimiento de conveniencia, las misceláneas cercanas ven perjudicados sus ingresos hasta en un 40%", según lo indicó Enrique Guerrero, presidente de la Cámara Nacional del Comercio en Pequeño (Canacope)<sup>25</sup>.

Incluso las tiendas de autoservicio también se han visto afectadas ya que las estadísticas muestran que en 2008 las visitas a Tiendas de Conveniencia en gasolineras aumentó un 8% mientras que en los supermercados disminuyó 10%.

---

<sup>23</sup> Es una rama de la Micro mercadotecnia que se define como la práctica de adoptar los productos y programas de mercadotecnia a los gustos de individuos y lugares específicos. El merchandising: es el conjunto de estudios y técnicas comerciales que permiten presentar el producto o servicio en las mejores condiciones, tanto físicas como psicológicas, al consumidor final y tiene por objeto aumentar la rentabilidad en el punto de venta.

<sup>24</sup> Se refiere a que en un solo sitio, un cliente puede comprar productos alimenticios, de farmacia, higiene u otros y además pagar los servicios de gobierno, cable, teléfono, tenencia o hasta adquirir boletos de avión y comprar tiempo aire.

<sup>25</sup> HUERTA, Marisol. “Agotan a Tiendas de la Esquina”. El Reforma 26 de Diciembre de 2005.

### 3.5 FUTURO DE LAS TIENDAS DE CONVENIENCIA EN MÉXICO

En México este mercado se encuentra en la llamada etapa de “penetración”, tercera de cinco fases de desarrollo del mercado detallista según la MVI Retail Insight<sup>26</sup>.

Las cifras son claras. Según un estudio realizado por la agencia TNS los mexicanos realizan 430 viajes de compra al año y cerca de 91 por ciento se hacen en el canal tradicional o al detalle. Mientras que de acuerdo con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, USDA por sus siglas en inglés, en las tiendas de conveniencia mexicanas los consumidores gastan en promedio entre 70.55 y 175 pesos mensuales, y aunque el ticket promedio es bajo, el fuerte de este negocio está en la cantidad de consumidores.

Las tiendas de conveniencia se caracterizan por abrir las 24 horas, los siete días de la semana, los 365 días del año, y generalmente por ocupar espacios con menos de 500 metros cuadrados. Estas particularidades las hacen más atractivas para los consumidores que buscan productos de primera necesidad y no tienen tiempo de escudriñar en lugares con un inventario más grande.

Un informe reciente de la firma Euromonitor International, indica que este sector tendrá un crecimiento promedio anual en número de unidades de siete por ciento entre 2007 y 2012, hasta llegar a los 11 mil 613 establecimientos<sup>27</sup>. Además los analistas estiman que cerca de ocho por ciento de las ventas del sector organizado y formal se hacen a través de las tiendas de conveniencia.

Como se observa el pronóstico indica un crecimiento acelerado para el sector, sin embargo especialistas mencionan que México aún está por debajo del promedio de tiendas de conveniencia per cápita que se tienen en otros lugares del mundo. Hoy en día el ramo de conveniencia del sector comercio se valúa en cerca de 75 000 millones de pesos anuales con una participación en el PIB de 3.2% y empleando a más de 30 000 trabajadores<sup>28</sup>.

---

<sup>26</sup> [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx).

<sup>27</sup> <http://www.tudecides.com.mx/noticias/empresas/1963-grupo-modelo-reinventa-las-tiendas-extra.html>

<sup>28</sup> <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/05/14/tiendas-conveniencia-pelean-cada-esquina>

En el 2010, las tiendas de conveniencia crecieron un 18% en el país azteca, frente al repunte del 15% en ventas de los grandes almacenes y el alza de 8% en los supermercados, indicó el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos<sup>29</sup>, contabilizando más de 9,600 puntos de ventas, divididos entre las grandes cadenas como sigue: Oxxo con 7,334 de grupo FEMSA, Seven Eleven con 1,100 de Grupo Chapa, 830 Extras de Grupo Modelo, Super City con 350 de Organización Soriana y Círculo K con 130 puntos de venta, estas dos últimas bajo el esquema de franquicias.

En cuanto al volumen de ventas, Oxxo se lleva la mayor parte con ingresos superiores a los 53,000 millones de pesos anuales lo que representa el 70% del sector de conveniencia. La firma espera una apertura de 1000 puntos al año hasta llegar a los 12 000 establecimientos en el 2015, sacrificando parte de sus márgenes actuales en una acelerada expansión que aproveche las franjas de población en México subatendidas.

Como lo muestran las estadísticas y el análisis de Porter el mercado de las tiendas de conveniencia es altamente competido por lo que la creación de ventajas competitivas marcará la diferencia entre las empresas que permanezcan y las que desaparezcan. Un eficiente sistema de C.I como ya se ha mencionado coadyuvará a la eficiencia administrativa y por ende al logro de los objetivos permitiendo que la entidad enfoque sus esfuerzos en innovación a través del desarrollo de nuevos productos o servicios que atraigan a nuevos clientes y cautiven a los ya existentes y no en controlar sus actividades.

En el siguiente capítulo se desarrollará un sistema de C.I aplicable no solo a las tiendas de conveniencia sino a organizaciones de otro giro. Sin embargo siendo el objetivo de este caso brindar un modelo de C.I para el complicado negocio de las tiendas de conveniencia a lo largo de la redacción se detallará porque cada uno de los elementos que lo conforman sirve para atender las diferentes problemáticas que enfrentan los administrativos de este esquema de negocio.

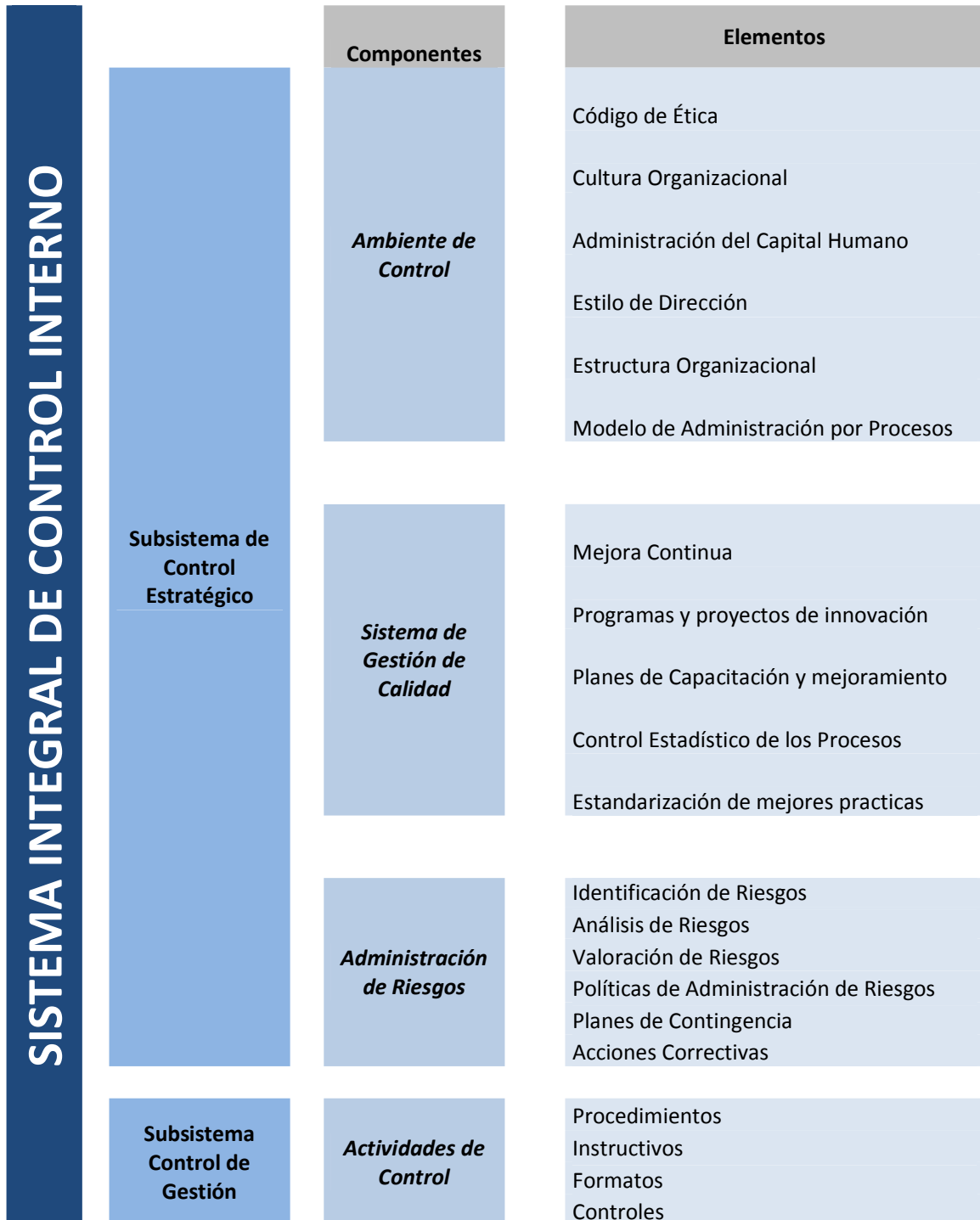
---

<sup>29</sup> [www.usda.gov](http://www.usda.gov)

## CAPITULO IV.

### SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO PROPUESTO

#### 4.1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL INTERNO





Fuente: Elaboración propia.

### Base técnica y aplicativa

1. Se fundamente en la construcción de una Ética Institucional
2. Toma como base la Metodología COSO
3. Se orienta a la prevención de riesgos
4. Se hace efectivo en una Organización por Procesos
5. Encauza a la organización hacia un control corporativo permanente
6. Permite la medición de la gestión en tiempo real
7. Enfatiza la generación de información suficiente, pertinente, oportuna y veraz, de utilidad para los tomadores de decisiones.
8. Controla la efectividad de los procesos
9. Se orienta hacia la estandarización de metodologías y procedimientos de evaluación de C.I y de auditoría.
10. Otorga alto nivel de importancia a los planes de mejoramiento y de capacitación
11. Busca una administración adecuada del capital humano
12. Fomenta la innovación y creatividad en la realización de las actividades
13. Asienta las bases para la implantación de un sistema de calidad

Dicha estructura engloba cada componente propuesto por el Informe COSO y además pretende cubrir los elementos excluidos por el Modelo como:

- ✓ La planeación estratégica
- ✓ La satisfacción al cliente interno y externo.
- ✓ El control de los procesos que afectan los resultados del negocio.

Adicionalmente se integran a la propuesta la administración del capital humano, la mejora continua como pieza clave en el control estratégico y desarrollo de la entidad a través de la cimentación de las bases para implementar un sistema de calidad, resultado del sistema de C.I, entre otros elementos de igual importancia que serán descritos mas no desarrollados debido a que el objetivo del presente es proponer un sistema de C.I integral mas no desglosar a detalle cada uno de los elementos que componen la propuesta por ser tópicos de amplio alcance y con vasta literatura para ser objetos de futuras investigaciones.

A continuación, se describen cada uno de los elementos que componen los subsistemas de control a nivel únicamente conceptual e integrando sus características más representativas con el fin de justificar su participación dentro del sistema de C.I propuesto.

## **4.2. SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO**

### **4.2.1 Código de Ética**

La redacción, difusión y seguimiento del código de ética en la organización funge como un elemento de control siempre y cuando cumpla con las siguientes características:

- Refleje la cultura organizacional
- Establezca estándares de conducta para la operación diaria
- Contribuya a una mayor seguridad en los puestos de trabajo, coadyuvando al desarrollo del personal

- Sea un instrumento clave para el éxito de la estrategia de negocio alienado con la visión y misión de la empresa.
- Un canal de comunicación al alcance de todos los colaboradores.

Dentro de un área de C.I existe una división responsable de vigilar que la normatividad vigente se ha cumplida por todo el personal. Un código de ética es el medio por el cual dicha normatividad puede ser conocida y seguida por los colaboradores. Para algunas empresas los incumplimientos a las normas mencionadas en su código de ética o también llamado código de conducta, representan faltas que deben ser sancionadas económica o administrativamente. El sistema de C.I incluye dicho elemento porque su alcance como área implica la supervisión de la conducta de los colaboradores con el fin de evitar a largo plazo situaciones que interrumpan el flujo normal de las operaciones y en caso extremo desviaciones considerables al logro de los objetivos del departamento, área u organización.

#### **4.2.2 Cultura Organizacional**

Es el conjunto de valores compartidos por los trabajadores de una organización que persisten a través del tiempo y se hacen visibles mediante patrones de comportamiento, signos, símbolos, lenguajes y otras formas de conducta grupal. La filosofía empresarial compuesta por la misión y visión de la empresa es el reflejo de la cultura organizacional.

Sus características son:

- *Identidad de los colaboradores:* identificación del personal con la organización. Elemento básico para la efectividad del control ya que todo el personal es corresponsable de respetar la normatividad vigente y si no se encuentra identificado con la empresa difícilmente cumplirá con esta.



- *Énfasis de grupo:* el conjunto de actividades se realizan en grupos. En la administración por procesos una actividad puede ser ejecutada por una o más personas, incluso por varias áreas, por lo que debe de haber un espíritu de grupo para asegurar que cada parte comprenda su participación en el proceso y no obstaculice el trabajo de otros, garantizando así un resultado.
- *Enfoque de las personas:* grado en que las direcciones de la gerencia toman en consideración los efectos de resultados en las personas dentro de la organización. Siendo los colaboradores los responsables del C.I a diferentes niveles, las decisiones deben ser tomadas considerando a todos los involucrados y el grado de afectación en la ejecución de las actividades.
- *Integración de unidades:* grado en que se fomenta el funcionamiento coordinado o independiente. En una organización eficiente las áreas trabajan integradamente por el logro de los objetivos mientras que el C.I se encarga de supervisar que las actividades se realicen según lo establecido.
- *Control:* grado en que las reglas, políticas y supervisión directa se utilizan para vigilar y controlar el comportamiento de las personas.
- *Criterio de recompensa:* grado en que las recompensas y sueldos se asignan con base al desempeño de los empleados.
- *Orientación de medios y fines:* grado en que se hace énfasis a los resultados en vez de a las técnicas. El C.I norma las técnicas para dar cierto nivel de certeza en la obtención de resultados.
- *Enfoque de sistemas abiertos:* grado en que la empresa se adapta a los cambios externos. La organización debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno y a su vez el C.I no

debe dejar ambigüedades sino debe ser capaz de prever todas las posibles situaciones y normarlas a través de sus procedimientos, políticas y lineamientos con el fin de dirigir el curso de acción en caso de cambios provocados por el exterior de la empresa.

#### 4.2.3 Estilo de Dirección

El sistema de control empieza con la participación de los directores y gerentes.

Actualmente se tienen identificados seis estilos de liderazgo, originados a partir de los distintos componentes de la inteligencia emocional. Sin embargo solo cuatro de ellos tienen efectos positivos sobre el ambiente de control y los resultados. El mejor liderazgo es aquél que se sustenta en una utilización apropiada de los diferentes estilos de dirección, de acuerdo con cada situación y con las características de los colaboradores.

El siguiente cuadro muestra las características de cada estilo de dirección:

ESTILO	ACCIONES	LEMA	EFICACIA
<b>Coercitivo</b>	Transmite mensajes, instrucciones y órdenes concretas. Espera obediencia inmediata Controla estrechamente, a través de supervisión Utiliza el feedback negativo Motiva indicando las consecuencias negativas de la desobediencia más que recompensándola.	"Haz lo que te digo"	Funciona bien en momentos de crisis o con empleados problemáticos y cuando se aplica a tareas sencillas.
<b>Orientativo</b>	Transmite su visión del trabajo	"Ven	Funciona cuando los

	<p>Asume la responsabilidad de crear y desarrollar una visión y una definición clara a seguir</p> <p>Solicita opinión y persuade a los colaboradores</p> <p>Establece estándares y orienta el desarrollo en función de una visión a largo plazo.</p> <p>Utiliza el feedback positivo y negativo en equilibrio para motivar.</p>	<p>conmigo"</p>	<p>cambios requieren instrucciones claramente establecidas y el directivo es percibido como un experto. Es útil también cuando nuevos colaboradores necesitas una dirección activa.</p>
<p><b>Afiliativo</b></p>	<p>Transforma los grupos en equipos, teniendo como prioridad promover un ambiente agradable.</p> <p>Pone menos énfasis en la dirección de las tareas, objetivos y normas que en mantener reuniones para conocer las necesidades de sus colaboradores</p> <p>Da feedback positivo y evita confrontaciones relacionadas con el desempeño.</p>	<p>"Las personas primero"</p>	<p>Funcionan cuando las tareas son rutinarias y el rendimiento es adecuado. Muy útil cuando hay que unir a grupos conflictivos para que trabajen juntos.</p>

<p><b>Participativo</b></p>	<p>Pide opinión a sus colaboradores y confía en la dirección elegida por ellos mismos y los invita a participar en la toma de decisiones buscando el consenso.</p> <p>Recompensa el rendimiento y da poco feedback negativo.</p>	<p>¿Cuál es tú opinión?</p>	<p>Funciona para conseguir que los empleados aporten lo mejor de sí mismos cuando son competentes y cuando el directivo no tiene claro cuál es el mejor enfoque o dirección.</p>
<p><b>Imitativo</b></p>	<p>Obliga a los demás a trabajar como él</p> <p>Dirige dando ejemplo y marcando estándares con el fin de que los otros conozcan los principios y causas detrás de la estrategia a seguir.</p> <p>Delega tareas siempre y cuando este seguro de que la persona lo puede hacer bien.</p> <p>Soluciona los problemas de los empleados.</p>	<p>"Haz como yo"</p>	<p>Funciona con equipos muy experimentados y motivados y que no necesitan dirección.</p>
<p><b>Capacitador</b></p>	<p>Ayuda a sus colaboradores a identificar sus puntos fuertes y débiles. Anima a establecer objetivos a largo plazo. Da orientaciones y feedback para facilitar el desarrollo de su equipo de trabajo.</p>	<p>"Inténtalo"</p>	<p>Funciona para conseguir la lealtad con la empresa. Es útil cuando los colaboradores reconocen la diferencia entre su nivel actual de</p>

		rendimiento y el que les gustaría tener.
--	--	--

Los dos estilos considerados los menos apropiados son el coercitivo y el imitativo por generar efectos negativos en el clima organizacional, coartar la motivación e innovación y ser poco efectivos para la generación de resultados por la forma en que impulsan a su equipo a lograrlos.

La variable más importante en el éxito de un sistema de C.I es el compromiso en cascada, es decir, inicia con la dirección y desciende según el nivel de responsabilidad de cada puesto de trabajo. Todo el personal es coparticipe y una de las responsabilidades de los líderes de equipos de trabajo es la concientización, del personal a cargo, sobre las actividades de control que deben ser tomadas así como la dupla entre el costo beneficio en caso de seguirlas o decidir no hacerlo sin que esto implique por supuesto formas de coerción.

#### **4.2.4 Estructura Organizacional**

Es el esqueleto que constituye a la empresa y que se representa con un organigrama. Está en función de los siguientes elementos:

- *Grado de complejidad:* hace referencia al tamaño, a la capacidad instalada y productiva, a la tecnología empleada y al número de clientes potenciales y reales.
- *Grado de formalidad:* uso de procesos y procedimientos administrativos. Cumplimiento a la legislación vigente y a las normas nacionales e internacionales.
- *Grado de centralización:* en función de la dupla entre autoridad y responsabilidad y del tipo de departamentalización de la entidad.

El diseño de la estructura se realiza considerando los siguientes elementos:

1. Jerarquía
2. Actividades
3. Responsabilidad
4. Comunicación
5. División del trabajo
6. Autoridad

El C.I orienta y respeta la estructura establecida y con base a ella asigna los niveles de autorización de las transacciones, el sistema de información, los riesgos, controles y diseña entre otros la matriz de facultades para compras, gastos e inversiones para el control del efectivo.

Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización, que es la expresión de los planes, y a su vez un medio de control. Por lo que, cuando el control fragmenta los canales de la organización sistemáticamente, la distorsiona y la transforma. Ejemplo: los reportes que deben llenar los responsables de una tienda de conveniencia dirigidos a diversas áreas de la organización como mercadotecnia, contabilidad u otros que entreguen directamente y que tienden a distorsionar la información por falta de capacitación para su elaboración y carga administrativa.

Además, los mismos controles pierden eficacia, si los datos arrojados no son correctamente interpretados por quien los analiza y por quien los genera ya que si no se tiene entendimiento del porque del control la información con que se alimente puede ser distorsionada o escueta.

Como se mostró anteriormente la estructura organizacional de una tienda de conveniencia se conforma mínimo de cuatro niveles por lo que el C.I debe supervisar las actividades de cada nivel y establecer los medios de comunicación adecuados para asegurar que la normatividad llegue a todos los colaboradores. Asimismo siendo una estructura compleja con varias áreas se deben vigilar las transacciones entre colaboradores del mismo departamento y asegurar que los resultados de un área sean los correctos para continuar con el proceso de otra.

#### 4.2.5 Administración del Capital Humano

Las organizaciones requieren de diversos recursos para lograr los objetivos por los que fueron creadas. El recurso medular de cualquier empresa es su personal, nombrado hoy en día "Capital Humano".

El capital humano es actualmente una expresión muy utilizada por los economistas a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juega en la Nueva Economía. El pensamiento económico general concibe el capital, generalmente, como un conjunto de activos, esto es, cosas que pueden ser apropiadas y capaces de aumentar. El término capital humano se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello "aprovechamiento al máximo del aporte humano", al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Lester Thurow en la década de los 90's en su obra Construyendo Riqueza en el siglo XXI mencionaba, a grandes rasgos, que aquellas empresas que invirtieran en el desarrollo y crecimiento de sus plantillas serian las que marcarían la diferencia al construir ventajas competitivas difíciles de igualar gracias a las ideas de su talento humano. Muchas empresas trasnacionales no serian lo que son ahora sin el aporte de su gente. Al atender las necesidades del personal se obtendrá una mayor participación para el cumplimiento de normas y estándares siendo la administración del capital humano un elemento adicional pero a su vez independiente del sistema de C.I.

En 1992, Gary Becker<sup>30</sup> recibe el premio Nobel de Economía por sus teorías sobre capital humano y autor del libro "Human Capital" A Theoretical and

---

<sup>30</sup> Gary Becker comenzó su investigación en 1957 a nivel de estudios de post-grado en la Universidad de Chicago. Sus primeros informes fueron "Underinvestment in College Education", publicado en mayo de 1960 por la American Economic Review, y luego "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis", publicado en 1962 por la NBER.

Empirical Análisis, with especial reference to Educacion, define al capital humano como:

“la inversión en dar conocimientos, formación e información a las personas<sup>31</sup>; esta inversión permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento del personal”.<sup>32</sup>

La globalización ha impulsado el protagonismo del personal en la producción de ahí que las grandes empresas inviertan parte de sus recursos en capacitar y perfeccionar las habilidades de sus colaboradores.

Otra definición la da Stewart en su obra “Capital Humano” indicando que es la riqueza, valor, una acción, el bien principal o más importante de una persona, capaz de regenerarlo, con sus energías físicas y mentales.<sup>33</sup>

Definición en donde la palabra clave es “regeneración”, sin ella el desarrollo del capital intelectual no sería posible y por tanto la empresa no podría capitalizar el talento humano que posee.

La administración del capital humano se origina a partir de la siguiente interacción<sup>34</sup>:

---

<sup>31</sup> Los economistas en Estados Unidos han calculado que aproximadamente el 70% del capital en los EE.UU se halla en forma de conocimiento, aprendizaje y formación.

<sup>32</sup> BECKER G. La inversión en talento como valor de futuro.- Rev. Capital Humano No 153 pag. 26, marzo 2002.

<sup>33</sup> STEWART, Thomas A. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital Intelectual, Cap. Capital Humano.pag 107. Granica 1997.

<sup>34</sup> Edvinsson L. Y Malone M.; El Capital Intelectual, 1999. Gestión 2000.



# Administración de Capital Humano

**Capital Humano:** es el conjunto de conocimientos, capacidades y competencias contenidas en las personas y que son relevantes o impactan en la actividad económica de la empresa donde laboran. Es la conversión entre conocimiento tácito a explícito y su capitalización.

**Capital Estructural:** como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene al capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para almacenar y transmitir el CI, como la calidad, sistemas de informática, bases de datos patentadas, conceptos organizacionales, documentación, patentes, marcas, derecho de autor, etc.

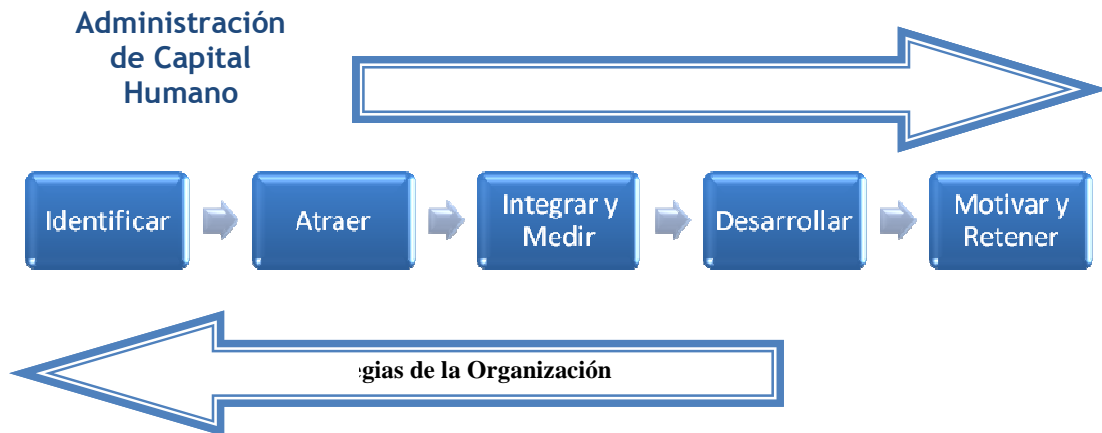
**Capital Intelectual:** suma del capital humano y estructural. Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Sin la estructura difícilmente el capital humano se sostendrá y mucho menos se desarrollará.

La administración de capital humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de las personas para su capitalización a través de la creación de ventajas competitivas.

El siguiente gráfico muestra el proceso para llevar a cabo la administración del talento humano.



Fuente: Elaboración propia.

Los creadores del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton 1996), indican que los activos intangibles ayudan a las empresas a:

- Desarrollar relaciones constructivas con los clientes (CRM)<sup>35</sup> para crear y mantener su lealtad, atraer nuevos mercados y brindar un servicio más eficiente.
- Introducir productos y/o servicios innovadores destinados a cubrir segmentos de mercado específicos.
- Desarrollar productos y servicios personalizados de alta calidad, bajo costo y tiempos óptimos.
- Movilizar las competencias de los empleados hacia los core business, implementando mejores prácticas, capacidades, calidad y tiempos de respuesta.

<sup>35</sup> Siglas de Customer Relationship Management. Modelo de gestión de toda la organización, orientado a la satisfacción de los clientes.

Como se mencionó anteriormente la administración del capital humano es independiente al sistema de control sin embargo se incluye en la propuesta porque es útil para el C.I en lo siguiente:

- Alinea al personal con las metas y objetivos de la organización
- Permite remuneraciones de acuerdo a las responsabilidades asignadas.
- Rompe las barreras organizaciones que no permiten la integración de una administración.
- Coadyuva a que los sistemas y procesos se vuelvan eficientes, por ubicar a las personas de acuerdo a sus actitudes, habilidades y conocimientos.
- Mejora la productividad
- Y garantiza el éxito a largo plazo.

Además exige conocer las actitudes del personal, lo que permite:

- ✓ Identificar y modificar la conducta para su ajuste a la normatividad.
- ✓ Inculcar nuevas habilidades que garanticen el cumplimiento de las metas planteadas.
- ✓ Impulsar las competencias inherentes a fin de configurar la forma de actuar frente al trabajo.

Por lo anterior, la administración del capital humano y el C.I deben trabajar en conjunto en busca de mejores estrategias que logren conseguir la lealtad y compromiso del personal en beneficio de la organización y ofreciendo nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo a los dueños del mismo, para así poder capitalizarlo y convertirlo en un activo intangible con valor.

Las empresas del sector de tiendas de conveniencia requieren de la administración de capital humano por las siguientes razones:

- ❖ Traspaso del know-how a franquiciatarios y comisionistas

- ❖ Estandarización de las mejores prácticas
- ❖ Determinación del precio de venta de la franquicia en función del grado de documentación de las operaciones y del nivel de especialización de la administración.

#### 4.2.6 Administración por Procesos

La administración por procesos es una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que transforman las entradas y salidas dentro de una organización y que crean valor para los clientes.

Los insumos pueden considerarse como las causas o condiciones y los productos y/o servicios como los resultados o efectos.



Fuente: Elaboración propia.

Las características de los procesos son:

- ✓ Entradas y salidas
- ✓ Enfoque en clientes y resultados

- ✓ Es repetitivo
- ✓ Está delimitado
- ✓ Se conforma de diferentes actividades
- ✓ Tienen secuencia lógica y enlazan la cadena cliente-proveedor
- ✓ Se integra por fases secuenciales
- ✓ Transforma insumos
- ✓ Tienen una misión y se dirigen hacia el logro de los objetivos de la organización
- ✓ Responsabilidades a todos niveles
- ✓ No operan aisladamente, requieren integración
- ✓ Debe ser medido bajo el establecimiento de indicadores.

Los principales objetivos de la administración por procesos son:

- ✓ Sistematizar la forma de operar para garantizar la misión de la empresa.
- ✓ Fortalecer las bases operativas para el crecimiento y rentabilidad de la empresa.

Los retos de homologación de procesos y actividades entre las áreas funcionales y/o unidades de negocio, no podrán ser exitosos si no se considera a la organización como el sistema que es en su conjunto.

Los propósitos de la documentación por procesos son:

- Para hablar un solo lenguaje contando con actividades y responsabilidades definidas claramente, accesibles a todos los colaboradores y asegurar su aplicación homogénea y sistemática a lo largo de toda la organización.
- Para mantener un sólido ambiente de control
- Para identificar brechas en el control y eliminarlas
- Para identificar oportunidades para mejorar los procesos e implementarlas

## Estructura del Proceso<sup>36</sup>

Se refiere a la forma en que está conformado el proceso desde el diseño de procedimientos, riesgos y controles, el grado de automatización y como están divididas y asignadas las funciones que forman parte del proceso.

**Procedimiento:** es la descripción de cómo ejecutar las actividades por parte de un colaborador para la realización de la parte de un proceso.

**Políticas:** son guías de acción que regulan el actuar de las personas durante su desempeño en los procesos, tienen por objeto orientar y proporcionar guía para la toma de decisiones.

**Nivel de automatización:** se refiere al grado de sistematización de los procesos, procedimientos o actividades a desarrollar, así como al manejo adecuado de información para hacer más eficiente la operación. El riesgo está en función del grado de sistematización de los procesos, entre mas manuales sean estos, están sujetos a un mayor riesgo.

**Asignación de funciones:** se divide el proceso por procedimientos, actividades o funciones para asignar la responsabilidad de su ejecución al personal con las habilidades y conocimientos adecuados.

**Controles:** tiene como finalidad cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos, es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar los objetivos. El control se enfoca a establecer una relación de la ejecución con la planeación, con el propósito de verificar el logro de los objetivos proyectados, aplicando recursos de:

- Medición: para controlar es imprescindible medir y dimensionar los resultados, para lo cual se requieren indicadores, que son índices de

---

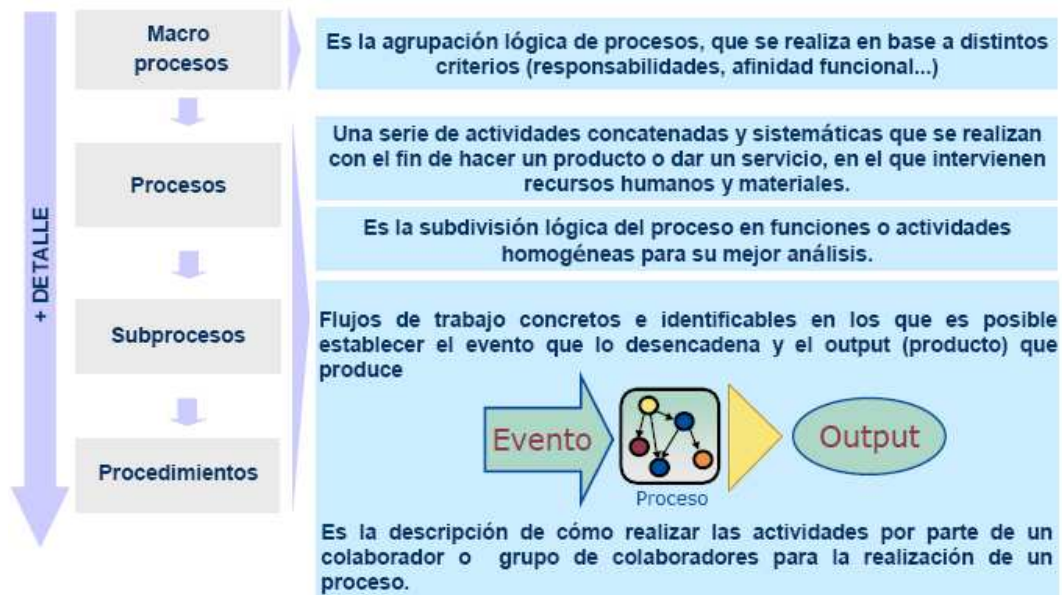
<sup>36</sup> ZAMORA, E., Macrina, "Administración del riesgo operativo y control interno a través de los modelos de procesos riesgo y control". México UNAM Tesis, 2007.

seguimiento, contruidos a partir de variables extraídas de los procesos y cuyo comportamiento está relacionado con el nivel de riesgo asumido.

- Detección de desviaciones como forma de identificar y localizar las diferencias que se presentan entre ejecución y planeación.
- Medidas correctivas sobre las desviaciones detectadas, como la aportación fundamental para el logro de los objetivos planeados.
- Medidas preventivas, enfoque de los controles a prevenir irregularidades o errores.

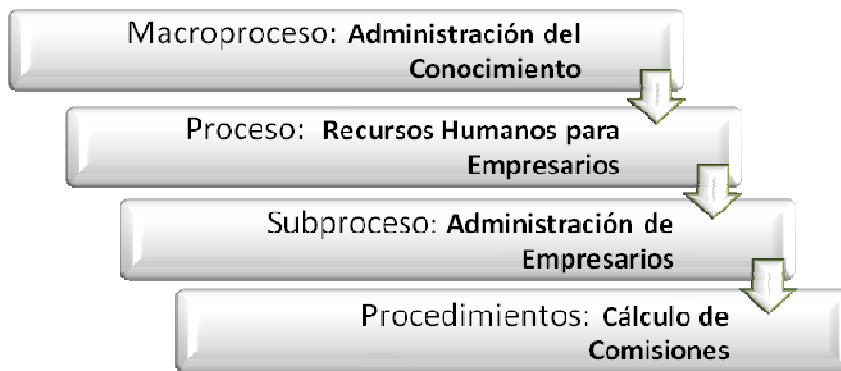
### Modelo de Procesos

El modelo de procesos consiste en identificar los diferentes niveles de los procesos, el siguiente gráfico muestra cada nivel con una breve descripción de cada uno:



Fuente: Zamora Iveth 2007.

Por ejemplo para una tienda de conveniencia que trabaja bajo el esquema de comisionistas un ejemplo de procesos sería el siguiente:



Dentro del grupo de procedimientos del subproceso de Administración de Empresarios se anexan los siguientes:

- Reclutamiento y Selección
- Certificación de Empresarios
- Aclaraciones de pago a Empresarios
- Desvinculación de Empresarios

Dichos procedimientos se encuentran vinculados a otros procedimientos relacionados con la operación en tienda, la recuperación de las ventas, y siniestros, arqueo de valores y levantamiento de inventarios así como los referentes al mantenimiento correctivo y preventivo de las instalaciones y equipos.

Una organización se conforma de diferentes procesos para de ahí partir a la descripción de su estructura documental.

Estos son:

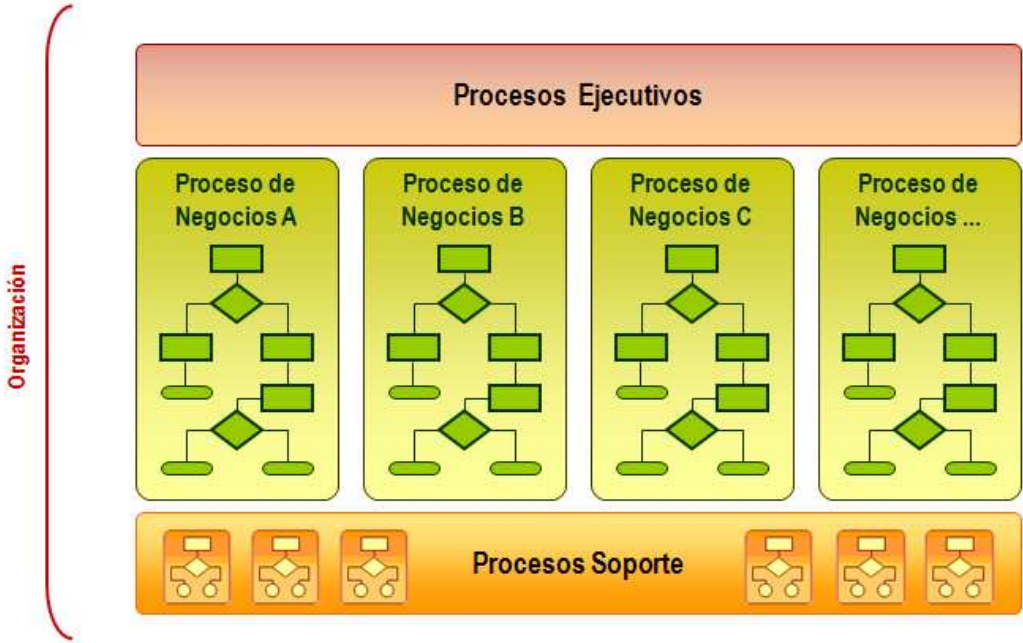
**Procesos Ejecutivos** (de management): se refiere a las actividades de planeación y control a nivel corporativo, no dan soporte específico a los procesos de negocios pero si establecen las directrices a seguir, sus actividades también se relacionan con el Gobierno Corporativo que se desea implantar.



**Procesos de negocio** (core business): representados por las actividades medulares del negocio. Son los procesos que se realizan para llevar a cabo el giro del negocio.

**Procesos de soporte:** se desarrollan para asegurar los recursos humanos, tecnológicos, informáticos, materiales y financieros para el desarrollo de la actividad empresarial.

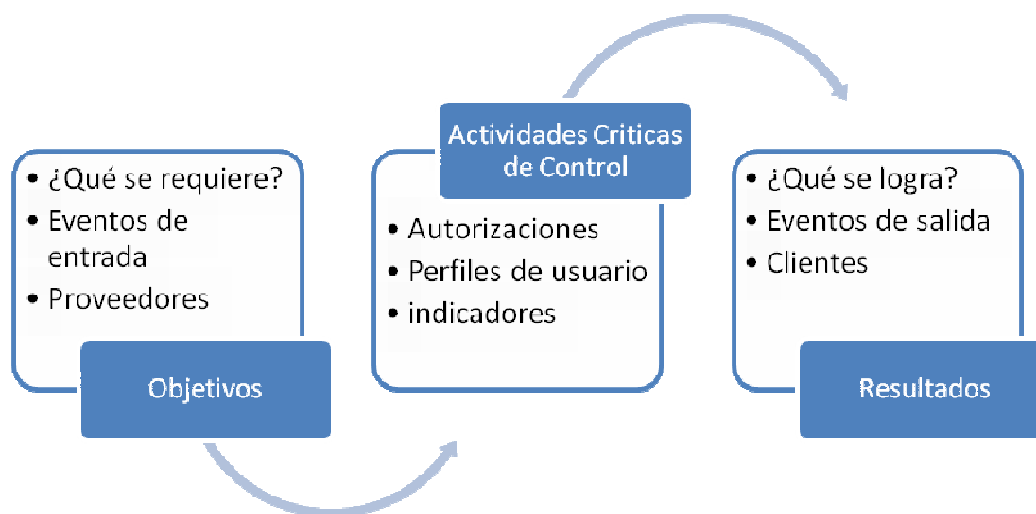
A continuación se muestra una representación gráfica de los diferentes tipos de procesos:



El diseño de los procesos de una empresa representa un desafío para cada organización. A pesar de que existen procesos estándar para cada sector o aquellos que se encuentra presentes sin importar la actividad empresarial, como el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, cada empresa realiza tareas, operaciones y actividades que las distinguen de otras por lo que el diseño de procesos es único e implica un ardua labor por parte de todos ya que es necesario definir distintos elementos como:

- El nivel de documentación adecuado para la organización
- El modelo de procesos
- Las entradas y salidas de cada proceso
- Las principales actividades de los procedimientos.
- Los riesgos y controles
- Los indicadores
- Los SLA´s ( siglas del Service Level Agreement) por proceso
- Y las etapas de implementación

Para el diseño de procesos se deben considerar los elementos del siguiente esquema:

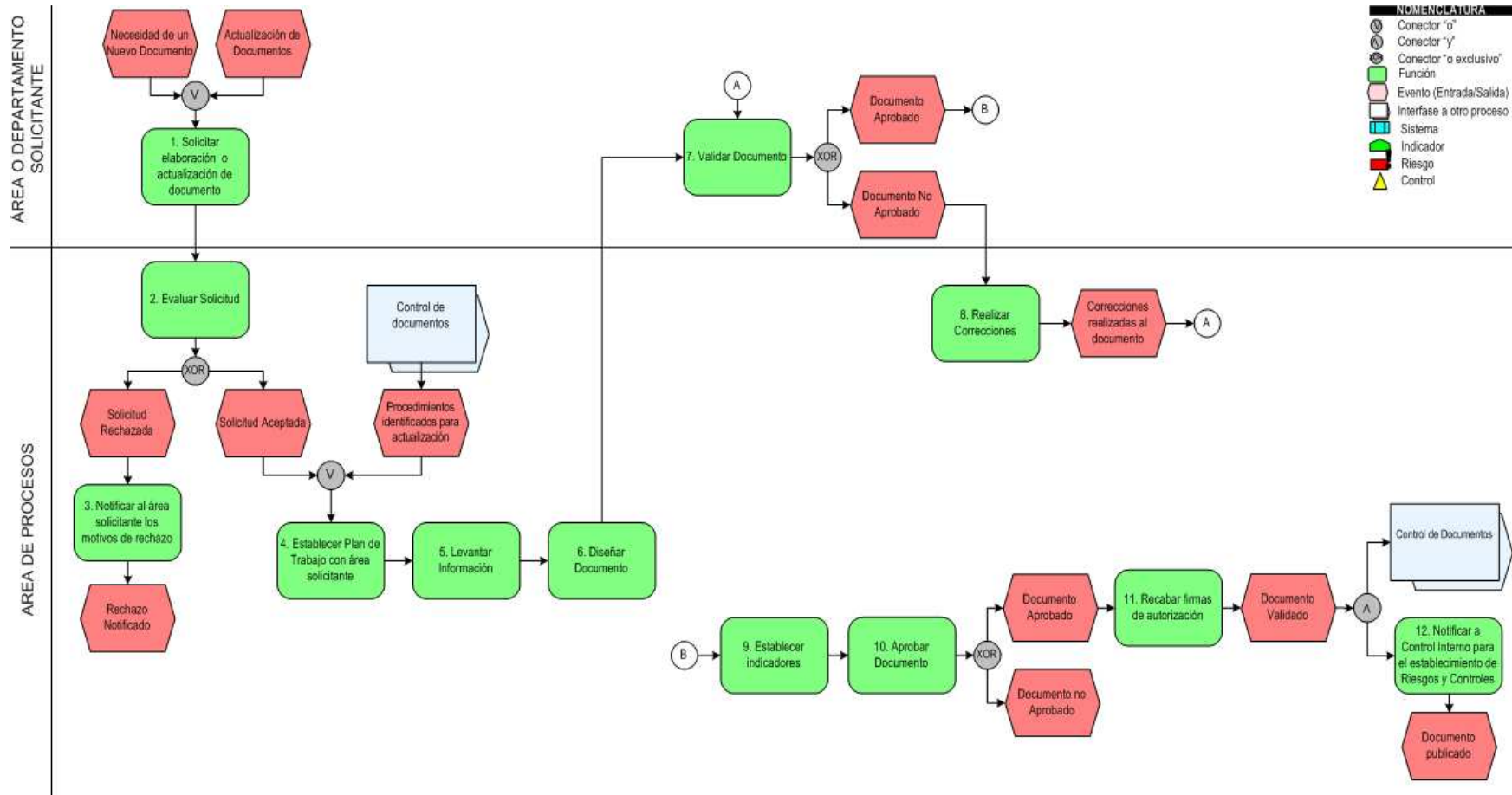


La definición de los procesos se facilita si se considera lo siguiente:

- La satisfacción del cliente como razón de ser de la organización
- Mayores rendimientos
- Prioridades para la mejora

Existen diferentes métodos para la documentación de procesos. A continuación se presenta una propuesta metodológica con base a la secuencia de actividades a seguir para la elaboración de documentos a cualquier nivel de detalle de la estructura documental.

El siguiente diagrama muestra gráficamente las actividades a seguir y los resultados para posteriormente desglosar la descripción del procedimiento propuesto.



Fuente: Elaboración Propia

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	ÁREA O DEPARTAMENTO SOLICITANTE	<p><b>Solicitar elaboración o actualización</b></p> <p>1.1 Detecta la necesidad de elaborar un nuevo documento por cambios en la operación o la actualización por la integración y/o eliminación de funciones, actividades o sistemas.</p> <p><b>Nota:</b> es responsabilidad del jefe de área y usuarios apegar sus documentos a las prácticas actuales por lo que aquellos cambios importantes deben ser detectados y notificados para cumplir con la documentación de los procesos.</p> <p>1.2 Notifica al área de Procesos vía correo electrónico la necesidad del cambio o actualización del procedimiento, formato, manual, etc.</p> <p><b>Nota:</b> el área de procesos no se excluye de identificar cambios o proponer mejoras que impliquen un documento nuevo o actualizado.</p>
2	PROCESOS	<p><b>Evaluar solicitud</b></p> <p>2.1 Recibe la solicitud de elaboración o actualización, ya sea vía correo electrónico o por contacto directo.</p> <p>2.2 Evalúa la solicitud y define el tipo de documento necesario para la operación.</p> <p>Si la solicitud es rechazada ir al <b>paso 3</b>.</p> <p>Si la solicitud es aceptada ir al <b>paso 4</b>.</p> <p>Procesos tiene un plazo de 2 días para dar respuesta al solicitante.</p>

3	PROCESOS	<p><b>Notificar al área solicitante los motivos de rechazo</b></p> <p>3.1 En caso de que no se haya autorizado la actualización o realización de un nuevo documento el área de Procesos debe notificar al área solicitante los motivos de rechazo, proponiendo posibles alternativas como el uso de documentos ya existentes o en su caso explicar que los cambios para la actualización no afectan la operación y por tanto no son lo suficientemente sustanciales como para cambiar la versión del documento actual.</p> <p>3.2 El responsable de procesos debe asegurarse que el solicitante quede satisfecho con la resolución. En caso de no ser así notificar al Jefe de Procesos para que a través de un mail o de forma personal se expliquen las razones del área para no proceder con la solicitud.</p>
4	PROCESOS	<p><b>Establecer plan de trabajo con área solicitante</b></p> <p>4.1 En caso de que se haya autorizado la actualización o realización de un documento el área de procesos programara una reunión con el solicitante. Busca el contacto personal y acuerda una fecha y hora específica, una vez determinadas agenda vía correo electrónico la reunión.</p> <p><b>Nota:</b> En caso de ser un documento nuevo y que se trabaje con personas de nuevo ingreso o que nunca hayan trabajado con el área, el responsable de documentar el proceso da a conocer el objetivo del área y muestra la presentación de documentación de procesos, explicando de manera general y lo más breve posible la Administración por Procesos del negocio, las interacciones y resaltando la importancia de la documentación.</p> <p>4.2 Es responsabilidad del Jefe o Gerente de área determinar el personal responsable de apoyar a procesos con la documentación.</p> <p>4.3 Establece fechas compromiso para el levantamiento</p>

		<p>de la información, la presentación de avances y la validación final del documento.</p> <p>4.4 Elabora minuta con los acuerdos y compromisos y la envía vía correo electrónico al Jefe o Gerente de área.</p> <p><b>Nota:</b> es responsabilidad del Jefe o Gerente notificar a su equipo de colaboradores su participación y apoyo así como los avances en la documentación.</p>
5	PROCESOS	<p><b>Levantar información</b></p> <p>5.1 Definir el objetivo y alcance del documento, considerando todas las áreas involucradas e interacción con los procedimientos y políticas del negocio.</p> <p>5.2 En el caso de manuales, procedimientos, instructivos y guías realiza las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿porqué?, ¿para qué?, ¿con qué frecuencia?, ¿departamentos y personas involucradas?, y vocabulario utilizado.</p> <p>5.3 Para lineamientos pregunta la problemática actual, el propósito y los cambios que requiere la operación para ejecutarse adecuadamente.</p> <p>5.4 Para formatos pregunta el tipo de información que se requiere en la operación y los campos que necesita el solicitante.</p> <p><b>Nota:</b> Es responsabilidad del entrevistado proporcionar toda la información requerida por procesos.</p> <p>Procesos es responsable de cuestionar las prácticas actuales y de recabar toda la información necesaria para elaborar el documento. Se deberán consultar las políticas publicadas o en elaboración para el apego de los documentos con la Normatividad vigente.</p> <p>El plazo límite de entrega del primer borrador es de una semana.</p>

6	PROCESOS / RESPONSABLE DEL DOCUMENTO	<p><b>Diseñar documento</b></p> <p>6.1 Analiza la información recabada. En caso de ser una actualización toma el documento vigente como base.</p> <p><u>Para el caso de manuales, instructivos, guías y formatos.</u></p> <p>6.2 Elabora formato, instructivo, guía o redacta en conjunto con el dueño del proceso el lineamiento necesario para la operación.</p> <p>6.3 Guarda el documento con el nombre y código asignado. La solicitud de códigos nuevos y la actualización de versiones y/o denominaciones se deberá solicitar al responsable de la lista maestra de documentos.</p> <p><u>Para el caso de procedimientos.</u></p> <p>6.4 Se elabora primero un diagrama de flujo con las siguientes recomendaciones para después elaborar la descripción de actividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diseño del diagrama de flujo debe ser sencillo y claro para facilitar el entendimiento de los usuarios.</li> <li>• Cuidar que el nombre de las Áreas o Departamentos coincida con el que se indica en el organigrama.</li> <li>• El flujo de las actividades tiene que ser ordenado, cronológico y en secuencia lógica.</li> <li>• Describir la actividad utilizando los verbos sin conjugarse.</li> <li>• Numerar las actividades de acuerdo a la descripción del procedimiento.</li> <li>• Utilizar el menor número de conectores.</li> </ul> <p>6.5 Una vez que se tiene el diagrama validado por todas las áreas involucradas se redacta el desarrollo de las actividades.</p> <p><b>Nota:</b> El área de procesos tiene la obligación de explicar detalladamente al usuario los lineamientos para realizar el desarrollo del procedimiento (7W's).</p> <p>6.6 El responsable del procedimiento redacta a detalle cada una de las actividades del procedimiento, incluyendo</p>
---	---	---



		<p>responsables, áreas involucradas, formatos, políticas y sistemas utilizados. La redacción se realiza respondiendo a las siguientes preguntas: ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿porqué?, ¿para qué?, ¿con qué frecuencia? y tiempos de ejecución.</p> <p>6.7 Envía narrativa redactada a procesos vía correo electrónico.</p> <p><b>Notas:</b> La narrativa deberá ser enviada en un periodo máximo de 10 días hábiles. El área de procesos debe dar apoyo a los usuarios en el desarrollo del procedimiento.</p> <p><b>El responsable del documento debe informar y a todos los involucrados su participación en el manual, procedimiento, instructivo y/o lineamiento.</b></p> <p>El área de procesos es responsable de sugerir mejoras a las prácticas actuales de acuerdo al Modelo de Administración por Proceso del negocio y en su caso realizar los ajustes al documento.</p>
7	JEFE O GERENTE DE ÁREA O DEPARTAMENTO	<p><b>Validar Documento</b></p> <p>7.1 Revisar documento y corroborar que cumpla con todos los elementos necesarios para ejecutar adecuadamente la operación.</p> <p>7.2 En caso de que el documento sea aprobado y sea un procedimiento continúa con el <b>paso 9</b>.</p> <p>7.3 En caso de que el documento sea aprobado y sea un manual, formato, instructivo, guía o lineamiento continúa con el <b>paso 10</b></p> <p>7.4 Si el documento no es aprobado, el responsable debe indicar las correcciones necesarias y sigue <b>al paso 8</b>.</p>

8	PROCESOS	<p><b>Realizar correcciones</b></p> <p>8.1 Modifica el documento según las correcciones indicadas.</p> <p>8.2 Presenta nuevamente el documento para su revisión y validación por parte del Gerente o Jefe de Área.</p> <p>Regresa al <b>paso 7</b>.</p>
9	DUEÑO DEL PROCESO / PROCESOS / PLANEACION ESTRATEGICA	<p><b>Establecer indicadores</b></p> <p>1.1 Analizar el procedimiento en conjunto con el dueño del proceso.</p> <p>1.2 Identificar acciones clave y determinar el valor de los resultados para el negocio.</p> <p>1.3 Con base a la información analizada definir lo que se desea medir.</p> <p><b>Nota:</b> Solo se establecerán indicadores en los procedimientos de alto impacto en función de las estrategias del negocio.</p> <p>1.4 Construir formulas o algoritmos</p> <p>1.5 Validar indicador respecto al apego de las actividades, confiabilidad, simplicidad y relevancia.</p> <p>1.6 Establecer la periodicidad, responsables del cálculo y los puestos a los que deberán ser reportados los resultados.</p> <p>1.7 Comunicar el indicador a todas las áreas y puestos involucrados.</p>
10	JEFE DE PROCESOS	<p><b>Aprobar documento</b></p> <p>10.1 El Jefe de procesos revisa a detalle el documento.</p> <p>10.2 En caso de encontrar áreas de oportunidad notifica al coordinador / analista de procesos para que en conjunto con el dueño del proceso, se realicen los ajustes correspondientes, regresa al <b>paso 8</b>.</p> <p>10.3 Aprueba el documento solo si cumple con todos los elementos necesarios para la operación del negocio.</p>

11	PROCESOS	<p><b>Recabar firmas de autorización</b></p> <p>11.1 Imprime documento cambiando la marca de agua de “BORRADOR” por “VALIDADO POR USUARIO”.</p> <p>11.2 Recaba las firmas de las siguientes personas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable del Documento</li> <li>• Dueño del Proceso</li> <li>• Jefes de las áreas involucradas</li> <li>• Gerente de área</li> <li>• Jefe de Procesos</li> </ul> <p><b>Nota:</b> Todo documento elaborado debe tener las firmas de TODAS LAS ÁREAS/PUESTOS INVOLUCRADOS EN EL DOCUMENTO.</p> <p><b>El dueño del proceso es responsable de comunicar a todos los involucrados la publicación de los documentos vigentes.</b></p> <p>11.3 Señala a los involucrados que el documento será enviado a C.I para la identificación de riesgos y controles.</p>
----	----------	--

Fuente: Elaboración propia.

### *Reporte Seguimiento y Monitoreo de Procesos con Enfoque de Calidad*

La elaboración de reportes de seguimiento y monitoreo de procesos tiene por objetivo:

- Evaluar la madurez de la implantación del Modelo de Procesos en la organización.
- Facilitar la comprensión de los procesos a los usuarios externos e internos dentro de su propio sistema.
- Evidenciar la mejora continua de los sistemas y procesos.

- Generar aprendizaje.
- Documentar las acciones correctivas y preventivas de los procesos.
- Documentar los procesos mejorados, estandarizarlos y demostrarlos con evidencias.
- Documentar la comparación con las mejores prácticas de los procesos efectuados.

Para elaborar un reporte de visión global, es necesario leer y comprender el modelo procesos, con la finalidad de tener claros los elementos necesarios para desarrollar el reporte, respondiendo a cada uno de los siguientes criterios:

- ✓ Enfoque.- Hacer una descripción resumida del proceso, sus subprocesos y procedimientos que incluya el propósito, alcance y su contribución al objetivo, así como el diseño de los indicadores que permiten medir la eficiencia y eficacia de cada uno de los procesos.
- ✓ Implantación.- Describir a partir desde cuándo y cómo se lleva a cabo la operación de los procesos establecidos, incluyendo las acciones correctivas y preventivas desarrolladas.
- ✓ Acciones Correctivas y Preventivas.- Hacer una descripción de las actividades que se han generado después del análisis de los resultados que originaron la adecuación de alguna etapa de los procesos para alcanzar los objetivos del diseño original en sus distintas etapas.
- ✓ Mejora Continua.- En este apartado se describen las acciones aplicadas por los Equipos de Trabajo a los procesos implantados para su adecuación e innovación. Para demostrar la Mejora Continua de los procesos con intervenciones, es conveniente que los resultados se presenten con información de su desarrollo.
- ✓ Comparación con las Mejores Practicas.- Describe la comparación referencial con las mejores prácticas que haya consultado, en un

proceso en específico. La referenciación es un medio de aprendizaje que permite ubicar a la unidad en un nivel competitivo.

- ✓ Evaluación de los resultados.- La evaluación debe estar presente en todas las etapas, así también el análisis de los resultados obtenidos de los indicadores diseñados que midan la eficiencia y eficacia de cada proceso. Los indicadores deberán ser representados en cuadros y gráficas para facilitar su interpretación, así como el impacto a su desempeño y a los resultados de valor creado.

Sin procesos bien definidos las actividades de control no tienen fundamento ya que se requiere de un “deber ser” para poder identificar las desviaciones y corregirlas. Los riesgos y controles son definidos con base a las actividades descritas en los procedimientos por lo tanto el adecuado diseño del modelo de procesos es pieza clave para la validez del sistema de C.I.

#### 4.2.7 Administración de Riesgos

El riesgo es cualquier factor que puede tener un impacto negativo en el logro de los objetivos.

Características del Riesgo	Elementos del Riesgo	Conductas frente al Riesgo
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posible</li><li>• Incierto</li><li>• Aleatorio</li><li>• Impacto negativo</li><li>• Accidental</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Magnitud</li><li>• Probabilidad</li><li>• Variación</li><li>• Amenazas</li><li>• Vulnerabilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aceptarlo</li><li>• Evitarlo</li><li>• Monitorearlo</li><li>• Transferirlo</li><li>• Mitigarlo</li></ul>

A continuación la descripción de cada característica y elementos del riesgo.

Las conductas frente al riesgo se describen en la parte de desarrollo de estrategias a seguir ante posibles amenazas.

- a. *Posible*: la posibilidad es la facultad estado potencial y/u ocasión para que se presente el hecho.
- b. *Incierto*: no saber si puede o no suceder el riesgo. Se desconoce el impacto.
- c. *Aleatorio*: tener la certeza de que puede suceder el riesgo.
- d. *Impacto negativo*: el impacto de la materialización del riesgo tiene un efecto negativo, cuantificable o no, puede ir en función del porcentaje de pérdida sufrida con relación al volumen de operación capital, en los casos no cuantificables puede tener impacto en, la credibilidad, la reputación, la confianza, etc.
- e. *Accidental*: que sucede de improvisto.
- f. *Magnitud*: medida correspondiente al grado de gravedad económica que puede presentar la realización del riesgo.
- g. *Probabilidad*: es la verosimilitud o calidad de razón por la cual se estima ocurrirá el hecho. Una vez determinada la magnitud de un riesgo este debe ser ponderado por una medición de frecuencia con la cual se presenta.
- h. *Variación*: es la forma en la cual se presentan los riesgos, en su magnitud y en su frecuencia con relación al tiempo.
- i. *Amenazas*: escenario intencional o no intencional que puede dañar un activo.
- j. *Vulnerabilidad*: tiene que ver con las características intrínsecas del activo que lo hacen más susceptible a sufrir daños o pérdidas con respecto a las amenazas o eventos fortuitos.

La administración del riesgo es el medio por el cual la incertidumbre es sistemáticamente manejada para incrementar la probabilidad de cumplimiento de los objetivos, a través del diseño de estrategias para gestionarlo, de ahí su relación con el C.I.

La palabra clave es sistemáticamente, ya que mientras más disciplinado el proceso, más se está en una posición de control y reducción de riesgos.

## ***Estrategias***

Son los compromisos que establecen las personas para crear una política de riesgos. Sobre ésta se define la estrategia de negocio, el nivel de riesgo tolerable y al responsable de mitigar cada riesgo.

## ***Procesos***

Se refieren al enfoque sistemático para evaluar los distintos tipos de riesgo que se enfrentan de forma integral. La clave para una correcta evaluación de riesgos consiste en:

- Identificar el riesgo (Clasificar los tipos de riesgo relevantes para el negocio).
- Definir cómo serán tratados (Evitar el riesgo, contratar seguros, utilizar coberturas con instrumentos financieros, implantar metodologías para riesgos cuantificables, etc.).
- Establecer controles (Definir procedimientos para no exceder los límites de cada riesgo).
- Monitorear y reportar la situación del riesgo (informar periódicamente sobre la evolución de los riesgos).

Por tanto la administración integral de riesgos es el conjunto de objetivos, políticas, procedimientos y acciones que se implementan para identificar, medir, monitorear, limitar, controlar, informar y revelar los distintos tipos de riesgo a que se encuentran expuestas las organizaciones.

La administración de riesgos concierne a todos los miembros de una entidad e involucra a todos sus niveles de organización. Su actividad no es estática, ya que siempre habrá nuevos y diferentes riesgos al estar dentro de un entorno tan versátil. Involucra también un control del impacto de los eventos desfavorables que suceden, la administración de las incertidumbres inherentes al logro del resultado operativo y la búsqueda de oportunidades para alcanzar una ventaja competitiva.

Para asegurar una adecuada administración del riesgo, las empresas deben elaborar los procesos y procedimientos para identificar, evaluar, medir, administrar e informar el riesgo en la particularidad de sus operaciones. A eso se le llama “Arquitectura de Administración de Riesgos” que para ser eficaz debe ser diseñada para enfrentar los riesgos actuales y futuros. Una arquitectura de administración de riesgos solo puede agregar valor a una organización si la gerencia reconoce que le sirve para comprender el riesgo y no simplemente un proceso para administrarlo.

El siguiente esquema muestra el proceso de administración del riesgo:



## 1. Identificación de Riesgos

Significa encontrar sistemáticamente los posibles factores que amenazan el cumplimiento de los objetivos.

La identificación de riesgos puede realizarse de diferentes maneras, cuatro de ellas son:

Lluvia de ideas: generar una lista de todos los posibles riesgos. Posteriormente clasificarlos y definir cuáles de esa lista serían riesgos



potenciales para después ordenarlos y establecer su probabilidad y magnitud.

Entrevistas: requiere la utilización de perfiles de riesgo, las preguntas específicas incentivarán al entrevistado a englobar el contexto y a definir los posibles riesgos. Los perfiles de riesgo siguen las siguientes pautas:

- Son específicas de la industria
- Son específicas de la organización
- Abarcan riesgos de producto y de administración
- Predicen la magnitud de cada riesgo

Análisis retrospectivo: considerar los archivos históricos para estimar con base a datos pasados posibles estimaciones futuras.

Análisis prospectivo: se sustenta en el conocimiento y visión de los responsables del proceso, analizando e identificando los posibles riesgos y faltas de C.I que pueden llevar a la materialización del riesgo.

## **2. Desarrollar estrategias de respuesta**

Con base a la priorización de riesgos de la etapa anterior la gerencia diseña la estrategia de respuesta que se compone de tres elementos:

- 1) Definición del riesgo, incluyendo la severidad del impacto negativo
- 2) Asignar una probabilidad al riesgo
- 3) Desarrollar la estrategia para reducir la posible afectación.

Para definir el riesgo es necesario entenderlo y para ello se debe conceptualizar lo siguiente:

- Condición: breve descripción de la situación causante de la incertidumbre. Mientras más claramente este definida la condición, más precisa será la predicción del impacto.

- Consecuencia: descripción de los resultados negativos, probables causados por la condición.

El análisis de riesgos y su posible relevancia incluirá:

- Una evaluación de la probabilidad y frecuencia de ocurrencia
- Una estimación de su importancia económica y trascendencia integral
- Una valoración de su grado de controlabilidad.

Dentro del análisis de riesgos se encuentra la determinación de las causas o también llamadas fuentes de riesgos, pudiendo ser estas internas o externas, con el detalle de que una misma fuente puede ser el detonante de otros riesgos.

La determinación de riesgos es una de las fases más importantes del componente de evaluación de riesgos pues deduce que las normas y actividades de control se establecen para neutralizar o eliminar las fuentes de riesgo, como causas potenciales de posibles problemas presentes o futuros. El ejercicio de evaluación debe realizarse periódicamente para prevenir condiciones que impidan el curso normal de la organización.

Una herramienta útil para en la identificación de fuentes de riesgo es la conocida “espina de pescado”.



Fuente: Laredo González.

Su elaboración requiere la identificación de las causas y sus posibles efectos, primeramente es necesario definir el problema para posteriormente a través de una lluvia de ideas determinar las causas y en función de la profundidad de análisis especificar la raíz del problema y diseñar las acciones para solucionarlo.

Una forma de exponer los riesgos y sus posibles afectaciones así como la prioridad de atención que se les debe dar en función de su impacto es a través de una matriz como la siguiente:

<b>MATRIZ DE RIESGO</b>									
OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	RIESGOS IDENTIFICADOS							Medida de Prevención
		PROBABILIDAD		IMPACTO		VALOR	Nivel de Riesgo	Prioridad	
		CLASIFICACIÓN	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR				
Cumplir con los requerimientos en México	Falta de entendimiento entre los ingenieros chinos y los mexicanos.	Probable	4	Mayor	4	16	Extremo	Alta	Traductor/Intercambio
	Falta de compatibilidad entre el sistema en china y el mexicano.	Moderado	3	Mayor	4	12	Extremo	Alta	Adaptación de campos, Cambios en la programación.
	Falta de tecnología en México	Casi certeza	5	Moderado	3	15	Extremo	Alta	Compra de equipos e insumos adicionales. Programación en el Presupuesto
	Migración incompleta de los datos históricos	Moderado	3	Mayor	4	12	Extremo	Alta	Uso temporal del Sistema Espejo, resguardo de datos en unidades externas.
	Diferencias significantes del sistema actual con el sistema nuevo.	Casi certeza	5	Menor	2	10	Alto	Medio Alta	Sistema Híbrido

Su elaboración implica otorgar puntajes, con base a datos reales, para obtener el valor del riesgo multiplicando la probabilidad por el impacto y según el resultado determinar el nivel de riesgo y su prioridad.

Las escalas de probabilidad e impacto se muestran en las siguientes tablas:

**ESCALA DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA**

CATEGORIA	VALOR	DESCRIPCIÓN
CASI CERTEZA	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene plena seguridad de que se presente, tiende al 100%.
PROBABLE	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 75% y 95% de seguridad que este se presente.

MODERADO	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 51% a 74% de seguridad que este se presente.
IMPROBABLE	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 26% a 50% de seguridad que este se presente.
MUY IMPROBABLE	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 25% de seguridad que este se presente.

**ESCALA PARA MATERIALIDAD DEL IMPACTO**

CATEGORIA	VALOR	DESCRIPCIÓN
CATASTROFICA	5	Riesgo cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen,
MAYORES	4	Riesgo cuya materialización dañaría significativamente el patrimonio o logro de los objetivos. Requerirá mucho tiempo para corregir los daños.
MODERADAS	3	Riesgo cuya materialización ya sea una pérdida importante en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen
MENORES	2	Riesgo que se puede corregir a corto plazo y no afecta el cumplimiento de los objetivos
INSIGNIFICANTES	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto en la organización.

El nivel de riesgo se obtiene con la siguiente escala:

NIVEL DE PROBABILIDAD P	NIVEL DE IMPACTO I	NIVEL DE RIESGO P*I	PRIORIDAD
Casi certeza (5)	Catastrófica (5)	<i>Extremo (25)</i>	ALTA
Casi certeza (5)	Mayores (4)	<i>Extremo (20)</i>	ALTA
Casi certeza (5)	Moderadas (3)	<i>Extremo (15)</i>	ALTA
Casi certeza (5)	Menores (2)	<i>Alto (10)</i>	MEDIA ALTA
Casi certeza (5)	Insignificantes (1)	<i>Alto (5)</i>	MEDIA ALTA
Probable (4)	Catastrófico (5)	<i>Extremo (20)</i>	ALTA
Probable (4)	Mayores (4)	<i>Extremo (16)</i>	ALTA
Probable (4)	Moderadas (3)	<i>Alto (12)</i>	MEDIA ALTA
Probable (4)	Menores (2)	<i>Alto (8)</i>	MEDIA ALTA
Probable (4)	Insignificantes (1)	<i>Moderado (4)</i>	MEDIA
Moderado (3)	Catastrófico (5)	<i>Extremo (15)</i>	ALTA
Moderado (3)	Mayores (4)	<i>Extremo (12)</i>	ALTA
Moderado (3)	Moderadas (3)	<i>Alto (9)</i>	MEDIA ALTA
Moderado (3)	Menores (2)	<i>Moderado (6)</i>	MEDIA
Moderado (3)	Insignificantes (1)	<i>Bajo (3)</i>	BAJA
Improbable (2)	Catastrófico (5)	<i>Extremo (10)</i>	ALTA
Improbable (2)	Mayores (4)	<i>Alto (10)</i>	MEDIA ALTA
Improbable (2)	Moderadas (3)	<i>Moderado (6)</i>	MEDIA
Improbable (2)	Menores (2)	<i>Bajo (4)</i>	BAJA
Improbable (2)	Insignificantes (1)	<i>Bajo (2)</i>	BAJA
Muy improbable (1)	Catastrófico (5)	<i>Alto (5)</i>	MEDIA ALTA
Muy improbable (1)	Mayores (4)	<i>Alto (4)</i>	MEDIA ALTA

Dicha matriz puede ser ampliada según las necesidades de la gerencia, incluyendo las causas y los planes de acción a seguir. También es útil para evaluar la eficiencia de los controles actuales que harán frente a la posible materialización del riesgo.

La eficiencia de controles se mide a través de su nivel de control<sup>37</sup>:

*Excelente*: su diseño se encuentra bien definido, se aplica al pie de la letra y evitan prácticamente la incidencia del riesgo identificado.

*Bueno*: su diseño y aplicación es adecuado, pero requiere actuar en conjunto con otros controles para mitigar el riesgo, además de que puede tener mejoras.

*Regular*: son medianamente adecuados y requieren una revisión más detallada para implementar mejoras para su diseño y aplicación.

*Malo*: existen pero son deficientes y requieren una renovación exhaustiva.

*Deficientes*: son inexistentes o hay pocos controles internos y son inadecuados.

Los tipos de riesgo que puede enfrentar el esquema de negocio de una Tienda de Conveniencia son:

**Riesgo Operativo**: pérdida potencial por fallas o deficiencias en los sistemas de información, en los controles internos o por errores en la ejecución de las operaciones. Ejemplo: mermas, lenta rotación de inventarios, poco rendimiento de inversión en capital de trabajo y robo hormiga de productos, sobretodo de las principales familias, como cigarrros, vinos, tarjetas telefónicas, cervezas y refrescos.

**Riesgo de Crédito**: pérdida potencial por falta de pago de un acreditado.

---

<sup>37</sup> ZAMORA, E., Macrina, "Administración del riesgo operativo y control interno a través de los modelos de procesos riesgo y control". México UNAM Tesis, 2007.

**Riesgo legal:** pérdida potencial por el incumplimiento a las disposiciones legales y administrativas aplicables, la emisión de resoluciones administrativas y judiciales desfavorables y la aplicación de sanciones en relación con las operaciones. Ejemplo: demandas por la falta de atención de servicios médicos a los empleados contratados por el responsable de la tienda, quienes demandan una relación laboral con la cadena directamente.

**Riesgo de Liquidez:** pérdida potencial por la no recuperación de las ventas u otros ingresos a tiempo para hacer frente a las obligaciones. Ejemplo: lenta recuperación de la cuenta por cobrar (robos de efectivo) contra el cumplimiento de proveedores quienes en un momento dado detienen el abasto de producto afectando la ventas.

**Riesgo de Mercado:** se deriva de cambios en los precios de los activos y pasivos financieros. Se mide a través de los cambios en el valor de las posiciones abiertas. Ejemplo: fluctuaciones en el mercado que eleven el precio de bienes y servicios contratados a precio vigente.

**Riesgo de Transacción:** asociado con la transacción individual denominada en moneda extranjera: importaciones, exportaciones, capital extranjero y préstamos.

**Riesgo de Traducción:** surge de la traducción de estados financieros en moneda extranjera a la moneda de la empresa matriz para objeto de reportes financieros.

**Riesgo Económico:** La pérdida de ventaja competitiva de la acción.

El riesgo está relacionado con la variabilidad de los mercados financieros y representa la posible pérdida potencial de la inversión.

Las estrategias clásicas que pueden adoptar los altos mandos como respuesta al riesgo son:

- Aceptarlo: significa tener un entendimiento del riesgo, las consecuencias, probabilidades y no hacer nada al respecto.

- Evitarlo: evitar el riesgo al no realizar ciertas actividades que lo pueden ocasionar, significa a su vez reducir rendimiento.
- Monitorearlo: al elegir un indicador de predicción para vigilar la cercanía del proyecto al punto de riesgo. Cuando se utiliza esta estrategia, dos factores deberán ser incluidos en el plan de respuesta: detectabilidad y eventos detonadores.
- Transferirlo: aunque la contratación de seguros es el método de transferencia directa de riesgo más común existen otros como la utilización de contratos por servicio.
- Mitigarlo: ejercer acciones para la reducción del riesgo lo más posible.

Es importante resaltar la importancia de la transferencia del riesgo, que hoy en día, es la estrategia más utilizada por los administradores financieros que recurren a diferentes instrumentos derivados para reducir la exposición al riesgo.

El siguiente cuadro muestra las tres dimensiones de la estrategia de transferencia del riesgo:

<b>Dimensión</b>	<b>Concepto</b>
<b>COBERTURA</b>	Cuando la acción tendiente a reducir la exposición a una pérdida lo obliga también a renunciar a la posibilidad de una ganancia.
<b>ASEGURAMIENTO</b>	Implica el pago de una prima (CONTRATO DE SEGUROS) para evitar pérdidas
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>	Significa la mantener cantidades similares de muchos activos riesgosos en vez de concentrar toda la inversión en uno solo.

Fuente: Zorrilla Juan Pablo 2004.

En cuanto a los instrumentos financieros para transferir el riesgo, se muestra el siguiente cuadro comparativo con sus principales características:



Análisis Comparativo	Futuros	Opciones	Forward
<b>Concepto</b>	Un contrato de futuros es un acuerdo, negociado en una bolsa o mercado organizado, que obliga a las partes contratantes a comprar o vender un número de bienes o valores (activo subyacente) en una fecha futura, pero con un precio establecido de antemano.	Es un contrato entre dos partes en el que el comprador adquiere el derecho, pero no la obligación de comprar o vender un determinado activo subyacente a un precio específico, en o durante un período de tiempo determinado, a cambio de una prima. Paralelamente, el vendedor o emisor se obliga a vender o comprar dicho activo en las condiciones pactadas.	Son acuerdos negociados en mercados OTC que obligan a comprar o vender una cierta cantidad de un activo en una fecha específica a un precio, calidad, lugar y/o medio de entrega específicos.
<b>Tipos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divisas</li> <li>➤ Tipos de interés</li> <li>➤ Commodities</li> <li>➤ Índices Bursátiles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contrato de opción de compra</li> <li>➤ Contrato de opción de venta</li> </ul> Estilos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Europeas</li> <li>- Americanas</li> <li>- Exóticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Divisas</li> <li>➤ Mercancías</li> <li>➤ Acciones con o sin dividendos</li> <li>➤ Índices bursátiles</li> </ul>
<b>Tamaño</b>	Estándar	Estándar	Tailormade
<b>Fecha de vencimiento</b>	Estándar	Estándar	Tailormade
<b>Método de transacción</b>	Actuación y cotización abierta en el mercado	Actuación y cotización abierta en el mercado	Contratación y negociación directa entre comprador y

			vendedor
<b>Garantías</b>	Como básicos un margen inicial y uno de mantenimiento.	- Prima O en algunos casos el activo subyacente y/o un margen inicial.	En su caso: - Líneas de crédito - Depósito inicial
<b>Institución Garante</b>	Cámara de Compensación	Cámara de Compensación	Contratantes
<b>Cumplimiento del contrato</b>	Posible entrega al vencimiento, pero generalmente se cancela la posición anticipadamente con una operación de signo contrario a la previamente efectuada. También se puede liquidar por diferencias.	Posible entrega por ejercicio de la posición "long", o bien por liquidación al vencimiento anticipadamente con una operación de signo contrario a la previamente efectuada. También se puede liquidar por diferencias, pero generalmente se cancela la posición anticipadamente por estar "out of the money para la posición larga.	Mediante la entrega por diferencias.
<b>Mercado</b>	Con sede concreta y liquidación electrónica.	Con sede concreta y liquidación electrónica.	Telefónico, sin sede concreta.
<b>Normatividad</b>	Con normas definidas	Con normas definidas	Auto regulados
<b>Operaciones</b>	<b>Cobertura, Especulación y Arbitraje</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Los instrumentos derivados son herramientas financieras de gran relevancia en la actualidad, ya que reducen la exposición al riesgo de las empresas, evitando impactos económicos y financieros negativos.

En síntesis la puesta en marcha de la administración de riesgos debe incluir:

- 1) La definición de los objetivos estratégicos de la Empresa.
- 2) Una política de administración de riesgos, que la postura antes los riesgos y el cómo se administraran los diferentes tipos de riesgos, incluyendo procesos sistemáticos y continuos de administración de riesgos.
- 3) Identificación de riesgos que incluya un análisis de activos y pasivos expuestos a los diferentes riesgos, identificando las variables que tienen una exposición alta a un cierto riesgo.
- 4) Una estrategia de cobertura, en la que se cuantifica la exposición, incluyendo la probabilidad de ocurrencia (Matriz de Riesgo). Se deben plantear distintos escenarios y examinar diferentes herramientas y técnicas de administración de riesgo, incluyendo transferencia natural de riesgo, diversificación e integración de riesgo.
- 5) Análisis de impacto ante los distintos escenarios, en los cuales se incluya la pérdida máxima posible y la pérdida máxima probable.
- 6) Verificar que el sistema de administración de riesgo es apropiado para el sector.
- 7) Implementación de instrumentos de cobertura, con un enfoque apropiado a la administración de riesgo, que incluye monitoreo de programas, recomendaciones de controles y documentación de resultados.

“Es importante señalar que el éxito de la implementación de una política de administración de riesgo depende del compromiso de la gerencia, de la creación de una cultura que favorezca la administración del riesgo, de una clara definición de responsabilidades para coordinar y mantener el sistema de control y de una adecuada comunicación entre la o las unidades de administración de riesgo y las otras áreas de la compañía” (Herrera 2007).

## **4.3 SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTION**

### **4.3.1 Actividades de Control**

Un sistema de C.I entrelaza las actividades operativas, representativas de los procesos core de la entidad junto con las actividades que se realizan en los procesos de soporte. Para el SICI es de vital importancia la correcta definición, ejecución y perfeccionamiento de los cinco elementos que lo conforman y, en especial, de las normas de control que establezca. “Esto debe formar parte de un mecanismo que se autorregule, operando con información sintética y actualizada, que revise resultados, descubra tendencias e induzca comportamientos en todas las áreas de resultados claves, simultáneamente e interactuando, siguiendo una subyacente cadena causa-efecto entre ellas” (González 2004) <sup>38</sup>.

Como se menciona en el capítulo primero el sistema de C.I brinda cierta seguridad de que los objetivos se cumplirán mas no es infalible por fallas imprevistas, errores humanos o técnicos, de interpretación u operación, eventos inesperados, colusión entre implicados, y consideraciones sobre el costo excesivo de un control exhaustivo. De ahí la importancia del diseño de actividades de control alineadas a las problemáticas actuales que a su vez permitan prever condiciones no deseadas y sean flexibles para hacer las correcciones y ajustes oportuna y verazmente.

La congruencia sinérgica es básica entre la estructura organizacional, los métodos y estilos de dirección con la interacción de los cinco componentes, diseñada en función de los procesos y de la cultura organizacional de la entidad. Las actividades de control son el enlace de interrelación.

Para ser efectivas, las actividades de control deben ser apropiadas, funcionar consistentemente de acuerdo a un plan a lo largo de un período, y tener un

---

<sup>38</sup> GONZALEZ, Laredo. Gerencia: los siglo XXI, CEEC-UH, Edit. F. Varela, C. H., Cuba, 2004.

costo adecuado, que comprenda muchos aspectos, ser razonables y estar relacionadas directamente con los objetivos de control.

Las actividades de control se dan en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades de control de detección y prevención tan diversas como por ejemplo:

5. Procedimientos de autorización y aprobación
6. Segregación de funciones
7. Controles sobre el acceso a recurso y archivos
8. Verificaciones
9. Conciliaciones
10. Revisión de desempeño operativo
11. Revisión de operaciones, procesos y actividades
12. Supervisión

Las organizaciones deben alcanzar un balance adecuado entre la detección y la prevención en las actividades de control.

Las actividades correctivas son un complemento necesario para las actividades de control en la búsqueda del logro de los objetivos.

Una clasificación elemental de las actividades de control es la siguiente:

- Preventivas y Correctivas
- Manuales, Automatizadas, e Informáticas
- Gerenciales y en el Puesto de Trabajo
- Continuas (al ejercer la función de dirección) y Puntuales (según necesidades concretas)

Otra forma de clasificarlas es según lo que pretenden controlar:

- ❖ La estrategia y objetivos, planes y programas,
- ❖ La alta dirección, la dirección intermedia y puestos de trabajo

- ❖ Los sistemas y procesos, actividades y funciones
- ❖ El control de la información, operativo y físico
- ❖ El seguimiento de desarrollos y el control de cumplimientos
- ❖ El análisis de resultados y la evaluación de tendencias
- ❖ La auto evaluación del desempeño
- ❖ El monitoreo del ambiente interno y del entorno

La definición de una estructura de controles permite identificar y documentar las actividades de control así como homogenizar la forma de supervisión entre locales.

Un control es cualquier actividad que permite gestionar, reducir y/o mitigar un riesgo al cual se está expuesto.

Una clasificación de controles los divide en:

*Controles de seguimiento:* supervisión de los controles generales y específicos. Ej. Auditoría Interna.

*Controles generales:* actividades de control que afectan de forma generalizada a un grupo de procesos. Ej. Políticas, procedimientos y códigos de ética y conducta.

*Controles específicos:* mecanismos de control establecidos sobre procesos específicos que permiten prevenir, detectar y corregir los riesgos. Ej. Matriz de Facultades.

Para la identificación de controles se definen primeramente los riesgos y posteriormente se plantean preguntas como ¿cuáles medidas pueden ser adoptadas para mitigar el riesgo?, ¿Qué actividades pueden impedir la materialización del riesgo?, ¿Cómo evitar las fuentes de riesgo?

Cuanto mejor definido este el riesgo, mas fácil será entender cuáles son los controles que contribuyen a su mitigación.

La definición de procedimientos y políticas fue descrita en la estructura del proceso dentro de la sección de administración por procesos. Para que la efectividad de un proceso se pueda medir o alguna condición se pueda controlar es necesaria su medición haciendo alusión a la frase que “no se puede controlar o mejorar lo que no se puede medir”.

La definición de indicadores<sup>39</sup> clave de desempeño (KPI's) y la integración de planes, programas y metas son piezas fundamentales en el alineamiento vertical y horizontal<sup>40</sup>.

Los indicadores como su nombre lo dice “indican” la existencia de algún fenómeno que puede ser educativo, ambiental, económico, social, etc. En general un indicador es un dato estadístico que puede dar una visión integral y que permite elaborar un juicio sobre el funcionamiento de un sistema o un proceso.

Las características de un indicador son:

- ✓ Relevante o útil para la toma de decisiones.
- ✓ Verificable, es decir, que se puede comprobar mediante información confiable.
- ✓ Libre de sesgo estadístico o personal.
- ✓ Aceptación institucional.
- ✓ Justificable con relación a su costo-beneficio.

---

<sup>39</sup> Indicadores: unidades de medida del progreso alcanzado en el cumplimiento de las metas y por ende en el logro de los objetivos.

<sup>40</sup> El alineamiento horizontal significa sincronizar los procesos de la cadena de valor (procesos internos) y los externos (cadena de suministro) hacia la consecución de la estrategia y satisfacción de todos los actores, clientes, empleados, proveedores y accionistas.

El alineamiento vertical es la conexión entre la estrategia de creación de valor y la actividad diaria de todos los integrantes de la empresa. El alineamiento vertical sucede después de que los procesos internos están sincronizados a través de los objetivos y metas de los procesos y las áreas.

- ✓ Valido, es decir corresponde entre la información que suministra el indicador y el fenómeno objeto de análisis.
- ✓ Confiable, es decir, debe medir lo mismo en diferentes contextos y en diferentes momentos.
- ✓ Fácil de interpretar, a fin de facilitar su uso aún en el caso de no expertos en el área específica.

### ***Tipos de Indicadores***

**Indicador de Gestión:** informa sobre los procesos clave con los que opera la entidad o dependencia.

**Indicador de Desempeño:** es un indicador simple que se expresa en forma de estadísticas absolutas e intenta dar una descripción imparcial de una situación o proceso. Los indicadores de desempeño necesitan un punto de referencia, un estándar, un objetivo, un juicio contra el cual comparar, por lo que tienen un carácter relativo. Con el fin de evitar una posible ambigüedad los indicadores de desempeño deben tener la siguiente propiedad: “Cuando el indicador muestre una diferencia en cierta dirección significará que la situación es mejor, mientras que si muestra una diferencia en el sentido opuesto significará que la situación es menos favorable”.

Los indicadores de desempeño miden el logro de los objetivos de programas o actividades que reflejan el cumplimiento de la misión y las metas de la organización, miden el costo la calidad, pertinencia y efectos del servicio; verifican que los recursos se utilicen con eficiencia y eficacia; proporcionan información del rumbo institucional, los logros y la velocidad y avance de los resultados.

Los indicadores de desempeño se clasifican en: estratégicos, de proyectos, de gestión y de servicio.



Para integrar un sistema de indicadores no se requiere de muchos indicadores, sino de aquellos que en conjunto puedan dar una buena idea acerca de todo el sistema o proceso educativo a que se refiera. Resumiendo, deben ser pocos, de calidad y significativos.

Los sistemas de indicadores deben construirse en forma fragmentada, de tal manera que cada nivel de organización administrativa tenga su sistema completo de indicadores, derivado de otro sistema mayor e integrador del sistema menor.

Los indicadores se utilizan con tres fines:

1. En el contexto de procesos de evaluación: La organización selecciona los indicadores con el fin de crear insumos y marcos de referencia para la discusión acerca de la calidad, eficiencia y efectividad.
2. En el marco de rendición de cuentas: La organización utiliza sistemas de indicadores de rendimiento que expresan el grado de cumplimiento institucional o de objetivos preestablecidos. El proceso de rendición de cuentas informa a los interesados, internos y externos, acerca del logro en la ejecución de sus planes estratégicos y de los recursos empleados.
3. En el contexto de modelos de financiamiento que ligan la asignación de recursos al logro de determinados objetivos.

Un sistema de indicadores dirigido al cumplimiento de los 3 objetivos de C.I deberá coadyuvar a:

- ✓ Medir la eficiencia de la entidad
- ✓ Medir la eficacia de la entidad
- ✓ Controlar los recursos de todo tipo
- ✓ Verificar la confiabilidad de la información
- ✓ Monitorear el cumplimiento de regulaciones vigentes

Deberá contar con indicadores específicos sobre:

- ✓ Ejecución de sistemas y procesos y cumplimiento de estándares,
- ✓ Niveles de producción y/o servicios
- ✓ Investigación y desarrollo
- ✓ Cumplimiento de políticas, estrategias y objetivos
- ✓ Evaluación de avances de acciones correctivas
- ✓ Análisis de resultados y de rendimiento,
- ✓ Datos contables, estadísticos y económico-financieros.
- ✓ Efectividad de controles organizacionales, físicos, tecnológicos y operacionales
- ✓ Ejecución del sistema de información e informático,
- ✓ Desarrollo del sistema de C.I

Estos indicadores pueden clasificarse en:

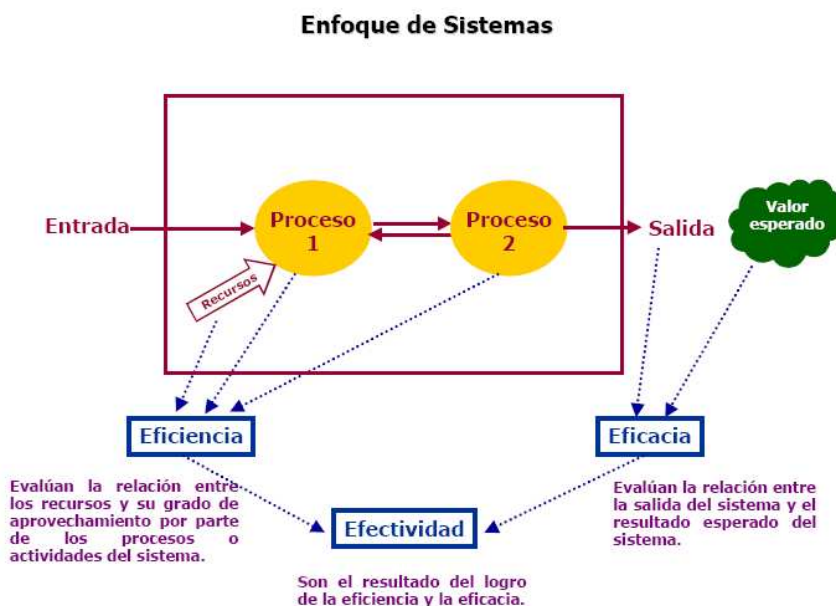
- Indicadores de Resultado: cuando tienen que ver con la conclusión o ejecución de una tarea, o un cumplimiento, y por ende reflejan el pasado o muestran el presente.
- Indicadores de Conducción: cuando muestran o facilitan la extrapolación y pronóstico del futuro y sirven de guía principal en la toma de decisiones estratégicas y operacionales.

Finalmente un adecuado sistema de indicadores deberá ser útil para:

- Proporcionar información sobre los resultados del período y compararlos contra el acumulado
- Comparar planes y presupuestos
- Comparar con períodos anteriores
- Comparar con un período base
- Calcular tendencias y estimaciones futuras.

En la construcción de indicadores se recomienda:

- a. Establecer un marco conceptual o modelo teórico, el que se propone es el Enfoque de Sistemas.



Fuente: Elaboración Propia.

- b. Conocer, entender e identificar los objetivos, los programas estratégicos o las actividades clave de la institución.
- c. Consensar las dimensiones que se desean considerar: eficiencia, eficacia, efectividad, calidad, distribución presupuestal recursos humanos, impacto, etc.
- d. Definir los Factores Críticos de Éxito (FCE), involucrar a los directamente responsables y a expertos en el área para responder a la pregunta ¿qué cosas deberían ocurrir como resultado para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo? Los FCE expresan resultados finales no los resultados intermedios.
- e. Elaborar una definición preliminar de los indicadores para cada uno de los FCE identificados, con un enfoque participativo buscando la intervención de los diferentes involucrados y de expertos en el área.

Para cada uno de los FCE identificados determinar la menor manera de medir su cumplimiento, es decir, construir el indicador enfocándose en la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias. La cantidad de indicadores utilizados no debe ser excesiva respecto al tamaño y volumen de operaciones de la entidad, pero tampoco tan escasos que nada o muy poco informen sobre los asuntos esenciales para la toma de decisiones importantes.

f. Conviene filtrar la selección de indicadores mediante preguntas como: Cuáles medidas críticas se requieren para gestionar cada uno de los procesos internos (sobre todo los claves) de la entidad? ¿Dónde es conveniente medir?, ¿Qué medir?, ¿Cuándo medir?, ¿Con qué frecuencia se debe medir?, ¿Cómo se debe medir?, ¿Quién(es) deben hacer uso de este indicador? ¿Cuáles indicadores reconocerían los directivos como los mejores para ayudarlos a tomar oportunas y correctas decisiones estratégicas respecto a la eficiencia y eficacia de la entidad?

g. Para cada indicador se debe definir:

- ✓ Nombre
- ✓ Fórmula de cálculo
- ✓ Frecuencia de cálculo
- ✓ Información requerida, identificando variables, fuente y responsable de la información.
- ✓ Descripción de variables.

h. Verificar que las dimensiones de evaluación estén consideradas.

i. Establecer metas ideales o estándares a alcanzar para cada indicador, es decir, el valor o rango numérico necesario para decir que se ha

logrado el cumplimiento del objetivo. Las metas pueden ser retadores y alcanzables.

- j. Validar los indicadores, establecer claramente el contexto en el que se seleccionan los indicadores y para qué, es decir que exista consistencia entre los indicadores y los objetivos que se quiere alcanzar con su uso. Es importante que exista alto grado de consenso entre los involucrados en la selección y validación de los indicadores. La validación es un proceso continuo.
- k. Construir un buen conjunto de indicadores para el sistema de C.I lleva considerables esfuerzos y tiempo, para diseñarlos, enseñarlos, implantarlos y perfeccionarlos, pero la información que pueden arrojar para identificar las desviaciones y corregirlas aminorara el impacto y por ende coadyuvara al logro de los objetivos del C.I.

“El sistema de indicadores del C.I debe ser adecuadamente balanceado en el sentido del equilibrio entre cuantitativos y cualitativos, entre indicadores de resultados, preventivos e inductivos entre medidas financieras y no financieras, entre el pasado, presente, futuro, entre el corto, mediano y largo plazos, y entre la referencia externa e interna. Podría añadirse que también procure Incluir una adecuada mezcla de indicadores que midan la eficiencia y la eficacia de la entidad” (González 2004).

#### **4.3.2 Información y Comunicación**

Una precondition para que la información de transacciones y hechos sea confiable y relevante, es archivarla rápidamente y clasificarla correctamente. La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada de una manera y en cierto límite de tiempo que permita que el personal lleve a cabo su C.I y sus otras responsabilidades (comunicación puntual a la gente adecuada). Por tal motivo, el sistema de C.I como tal y todas las

transacciones y eventos significativos deben estar apropiadamente documentados<sup>41</sup>.

La información es la base de la comunicación, misma que debe cumplir con las expectativas de grupos e individuos, permitiéndoles llevar a cabo sus responsabilidades de forma efectiva. La comunicación efectiva debe darse en todas las direcciones, fluir hacia abajo, a través y hacia arriba en la organización, tocando todos los componentes de la estructura.

Uno de los canales de comunicación más críticos es aquel entre la gerencia y el personal. La gerencia debe estar bien actualizada en cuanto a la actuación, desarrollo, riesgos y funcionamiento del C.I y otros temas y eventos relevantes. Del mismo modo, la gerencia debe comunicar a su personal la información que requiere retroalimentación y dirección. La gerencia también debe proveer comunicación específica y dirigida, relacionada con las expectativas de conducta. Esto incluye afirmaciones claras de la filosofía de C.I de la entidad, relacionamiento y delegación de autoridad.

La comunicación debe elevar la conciencia sobre la importancia y la relevancia de un C.I efectivo y hacer que el personal esté consciente de su rol y responsabilidades al efectuar y apoyar los componentes del C.I.

El componente información y comunicación realiza una contribución importante en la limitación de los riesgos y en la reducción de sus efectos, en la misma medida en que la entidad logra que los flujos informativos y comunicativos se muevan con la celeridad, contenidos confiables y oportunidades necesarias, a todo lo largo y ancho de su estructura y entramado interno, proporcionando efectividad a su gestión estratégica y operacional, en términos funcionales y de procesos<sup>42</sup>.

Un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar,

---

<sup>41</sup> <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsecs.pdf>.

<sup>42</sup> GONZALEZ, Laredo. Gerencia: los siglo XXI, CEEC-UH, Edit. F. Varela, C. H., Cuba, 2004.

almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una institución<sup>43</sup>.

Los objetivos de un sistema de información son:

- Respalda las operaciones empresariales.
- Respalda la toma de decisiones gerenciales.
- Respalda la ventaja competitiva estratégica.
- Contribuir a la automatización de actividades y procesos en las empresas.
- Llevar la información de manera oportuna y adecuada a las instancias de la empresa que así lo requieran.
- Proporcionar un diagnóstico de la empresa en un momento dado.
- Dar elementos de juicio para realizar pronósticos para la empresa

Los sistemas de información y medios de comunicación deben ser diseñados en función de la estructura de la organización. Deben garantizar el acceso a todos los involucrados ya que son el canal para informar las directrices y lineamientos a seguir. Una de las funciones del C.I es autorizar el acceso a la información según las actividades inherentes al puesto con el fin de proteger la información financiera y el know-how que en muchas ocasiones representa el diferenciador con la competencia. La determinación de perfiles de usuario garantiza que los colaboradores sólo tengan acceso a transacciones propias de su actividad y en su caso únicamente a consultas de datos para el ejercicio de su puesto.

Con respecto a los procesos y a la comunicación de procedimientos y políticas se debe establecer un mecanismo para que la información llegue a todos los involucrados. En muchas ocasiones las directrices son marcadas por el corporativo pero son desconocidas por los locales en los estados por lo que el diseño de un portal es de utilidad pero es más benéfica la presentación por región y el envío de comunicados constantes después de un adecuado proceso de implementación.

---

<sup>43</sup> LOUDON y LOUDON. Administración de Sistemas de Información. Ed. Prentice Hall. 1998.

Los sistemas de información requieren controles específicos como:

- Programas de seguridad de planificación y gerencia
- Controles de acceso
- Controles de desarrollo, mantenimiento y cambio en la aplicación de software.
- Continuidad en el servicio
- Segregación de funciones
- Controles para el sistema

Estos controles están diseñados para prevenir, detectar y corregir, errores e irregularidades mientras la información fluye a través de los sistemas de información. Dado que la tecnología de la información cambia rápida y constantemente, los controles deben evolucionar también para seguir siendo efectivos.

#### **4.4 SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL CONTROL**

##### **4.4.1 Monitoreo y Supervisión**

Al componente supervisión le corresponde evaluar y asegurar el funcionamiento adecuado del sistema de C.I, verificando la efectividad real de la interacción entre todos los componentes y el cumplimiento y convergencia de los diferentes roles, propiciando la introducción de las medidas necesarias para restituir eficacia al sistema o ajustar el rol de alguno de sus elementos integrantes.

La supervisión para evaluar la eficiencia C.I a través de auditorías internas o externas busca asegurar que los controles operen como se requiere y en su caso que sean modificados oportunamente de acuerdo a los cambios en las condiciones.



Una auditoría se conceptualiza como: “la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos realizados por una persona competente e independiente”<sup>44</sup>

En las actividades de auditoría el auditor debe seguir diferentes normas de auditoría que son definidas como “requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo”<sup>45</sup>.

La auditoría interna o externa es responsabilidad del área de C.I y debe ser realizada periódicamente para evaluar la eficiencia de los controles, detectar fuentes de riesgo y otras desviaciones para su oportuna corrección.

El estudio y evaluación del C.I tiene como objetivo depositar el grado de cumplimiento que existe en la empresa de su C.I para delimitar el grado de confianza con el fin de establecer la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría.

Los elementos a considerar para el estudio y evaluación del C.I son:

- Tamaño de la entidad
- Características de la actividad económica en la que opera
- Estructura organizacional
- Técnicas de control establecidas
- Diseño del sistema de información y los perfiles de usuario
- Problemas específicos del negocio
- Requisitos legales aplicables
- Diseño del ambiente de control establecido por la dirección para la detección y prevención de riesgos o errores potenciales.
- Identificación de los procedimientos de mayor riesgo para la empresa, evaluando su nivel de criticidad.

---

<sup>44</sup> ARENS A. Alvin, Auditoría un Enfoque Integral, Ed. Pearson Educación, 2006, Pág. 1.

<sup>45</sup> IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar, 24ª Ed., México, 2005, pág.5.

El monitoreo continuo de C.I ocurre en el curso normal de las operaciones recurrentes de una organización. Se ejecuta continuamente y sobre la base del tiempo real, reacciona dinámicamente al cambio de condiciones y forma parte del engranaje de las operaciones de una entidad.

El monitoreo y la supervisión del C.I debe incluir políticas y procedimientos que permitan asegurar que los hallazgos de auditoría y otras revisiones sean adecuados y oportunamente resueltos.

- Los dueños de los procesos deben evaluar oportunamente los hallazgos de auditoría y otras revisiones, incluyendo aquellos que muestren deficiencias y recomendaciones reportadas por los auditores así como otros que evalúen las operaciones de los departamentos.
- También deben determinar las acciones correctivas en respuesta a los hallazgos y recomendaciones de las auditorías.
- Completar, dentro de los marcos establecidos, todas las acciones que corrijan o resuelvan de cualquier otra manera los asuntos que requieren de atención.

#### **4.4.2 Evaluación**

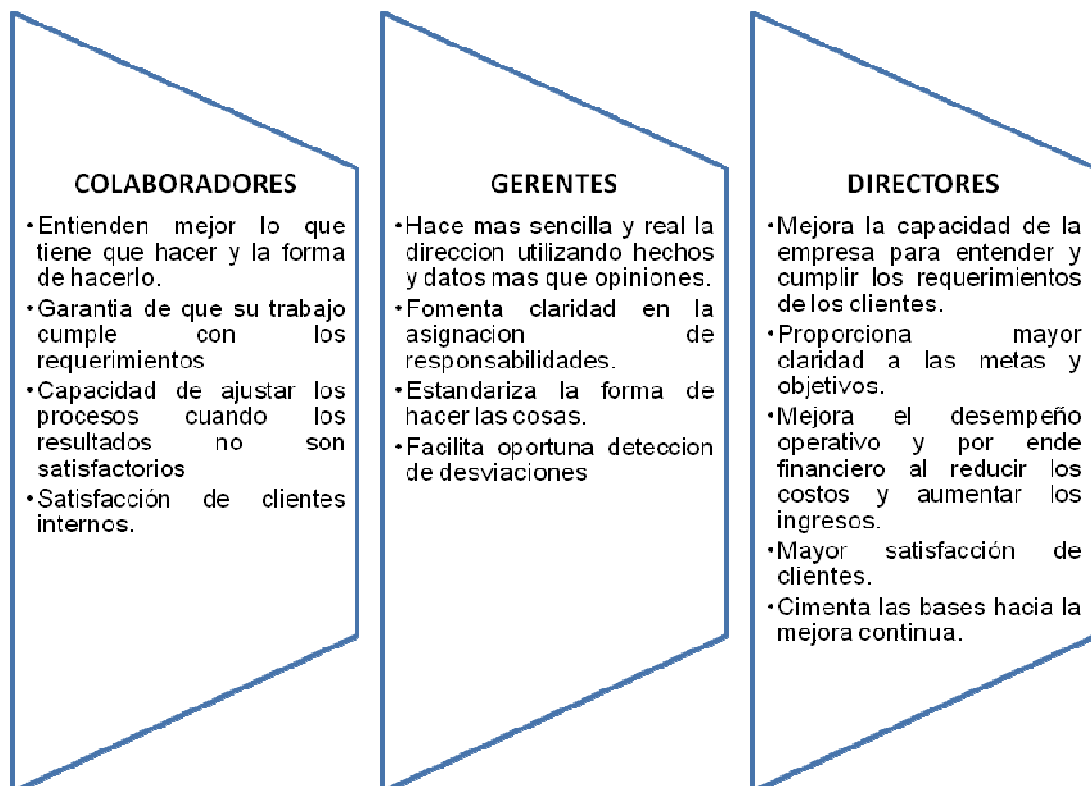
Como se mencionó anteriormente, la auditoria arroja resultados sobre la eficacia del C.I, sin embargo para continuar en el competitivo mercado de las tiendas de conveniencia es de primordial importancia la periódica evaluación de resultados por colaborador y en general de la gestión a través de evaluaciones de desempeño diseñadas en función de los objetivos anuales de la organización. Adicionalmente un forma objetiva de evaluación de la gestión y en general de las operaciones de la entidad es por medio de una empresa certificadora externa la cual validara la eficiencia del sistema de C.I o en caso contrario detectara las inconformidades según los estándares establecidos por la norma aplicable para su corrección.

El sistema de C.I propuesto incluye los elementos necesarios para la creación de un sistema de gestión de calidad definido como el conjunto de actividades

planeadas (documentadas) y sistemáticas (continuas), que lleva a cabo una empresa con el objetivo de brindar la confianza de que los proyectos, procesos, productos o servicios que realiza, cumplen con los requisitos especificados, de forma permanente.

En su parte última la definición indica un elemento responsabilidad del C.I, el cumplimiento a los requisitos especificados de forma continua y permanente. Por tanto el C.I va íntimamente ligado a la calidad y de ahí la importancia de un adecuado SICI.

Los beneficios de una certificación externa para la organización y para el SICI pueden desglosarse en tres rubros:



En el siguiente capítulo se expondrán los beneficios para una organización que combina un SICI con la metodología del balanced scorecard.

## **CAPITULO V.**

### **LA COMBINACIÓN PERFECTA ENTRE CONTROL INTERNO Y EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*) es una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua.

Según el libro *"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

Uno de los objetivos más importantes y retadores para los directivos de cualquier organización es la alineación entre la estrategia y las actividades operativas. Mientras que el cuadro de mando integral sirve como mecanismo de autorregulación que revisa resultados y descubre tendencias en los

procesos clave, siguiendo una cadena causa efecto entre los resultados, el SICI detecta riesgos, ubica controles, corrige desviaciones proporcionando así un grado de seguridad razonable de que los objetivos estratégicos serán cumplidos.

El alineamiento horizontal significa sincronizar los procesos de la cadena de valor (procesos internos) y los externos (cadena de suministro) hacia la consecución de la estrategia y satisfacción de todos los actores, clientes, empleados, proveedores y accionistas.

El alineamiento vertical es la conexión entre la estrategia de creación de valor y la actividad diaria de todos los integrantes de la empresa. El alineamiento vertical sucede después de que los procesos internos están sincronizados a través de los objetivos y metas de los procesos y las áreas.

Por tanto el alineamiento horizontal es tarea del balanced scorecard y de forma simultánea el C.I se encarga del alineamiento vertical.

### **Beneficios de la Metodología Balance Score Card<sup>46</sup>**

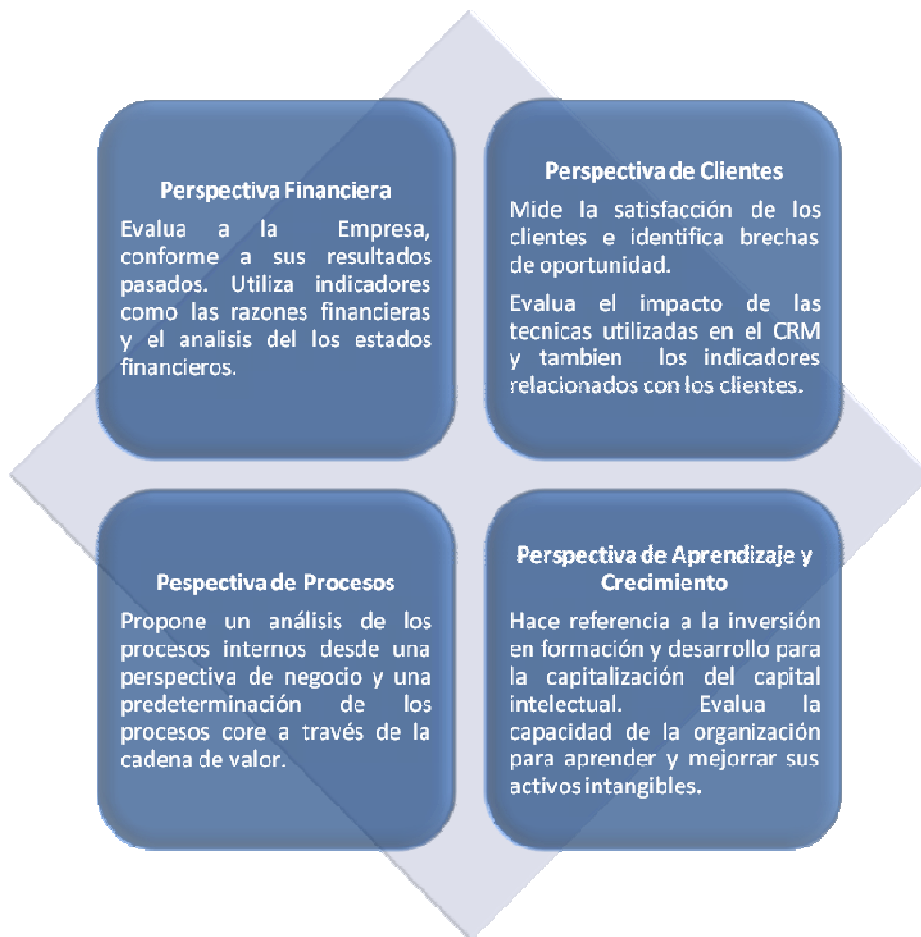
- ✓ Determina la alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno y la visión.
- ✓ Proporciona una metodología para alinear vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias de toda la empresa.
- ✓ Planifica y establece metas e indicadores.
- ✓ Alinea y difunde las estrategias.
- ✓ Une vertical y horizontalmente, los objetivos estratégicos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.
- ✓ Sirve de marco para el diseño e implantación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- ✓ Vincula los resultados de la ejecución con los sistemas de evaluación del desempeño.
- ✓ Integra los procesos de planeación estratégica y de ejecución.

---

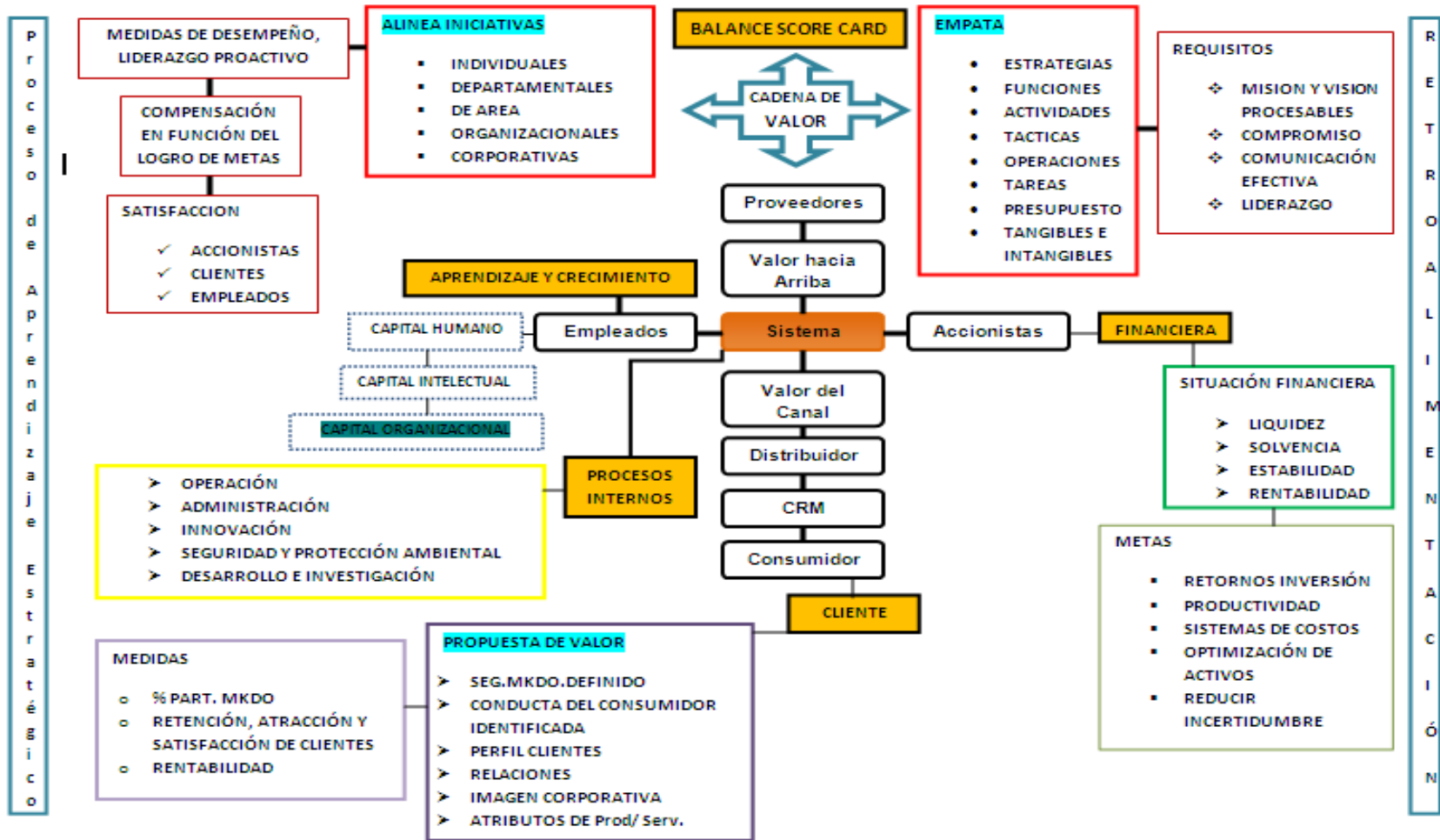
<sup>46</sup> FLEITMAN, Jack; publicado en Octubre 2004 en [jack@fleitman.net](mailto:jack@fleitman.net)

- ✓ Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital.
- ✓ Proporciona información para el control estratégico y operacional.
- ✓ Mejora la efectividad directiva, la toma de decisiones y genera una cultura organizacional.
- ✓ Fomenta el cambio en la empresa.
- ✓ Facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección.
- ✓ Mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.

Las cuatro perspectivas de la metodología se muestran en el siguiente cuadro:



El siguiente gráfico engloba los conceptos, perspectivas y ventajas del Balanced Scorecard:



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se enlistan algunas de sus características y ventajas del porque la metodología Balanced Scorecard coadyuva a mejorar los sistemas de C.I de cualquier organización siempre y cuando ambas estrategias y metodologías se encuentren alineadas a los objetivos de la empresa.

- Estructura el control de la administración y operación general de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada.
- Utiliza indicadores para controlar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.
- Facilita la toma de decisiones ya que permite tener de primera mano información sobre las desviaciones a los planes, programas y estrategias de la empresa.
- El Cuadro de Mando Integral permite medir el desempeño de la empresa en resultados financieros, atención, relación y satisfacción de los clientes, procesos internos, desarrollo y conocimiento.
- Facilita el control de los resultados financieros.
- Pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros y los incluye en el sistema de información para todos los niveles jerárquicos de la empresa.
- Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar oportunamente cambios fundamentales en las mismas
- Los Objetivos en el BSC se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo general y la estrategia de la empresa.

Los objetivos principales de combinar el C.I y la metodología balanced scorecard son:

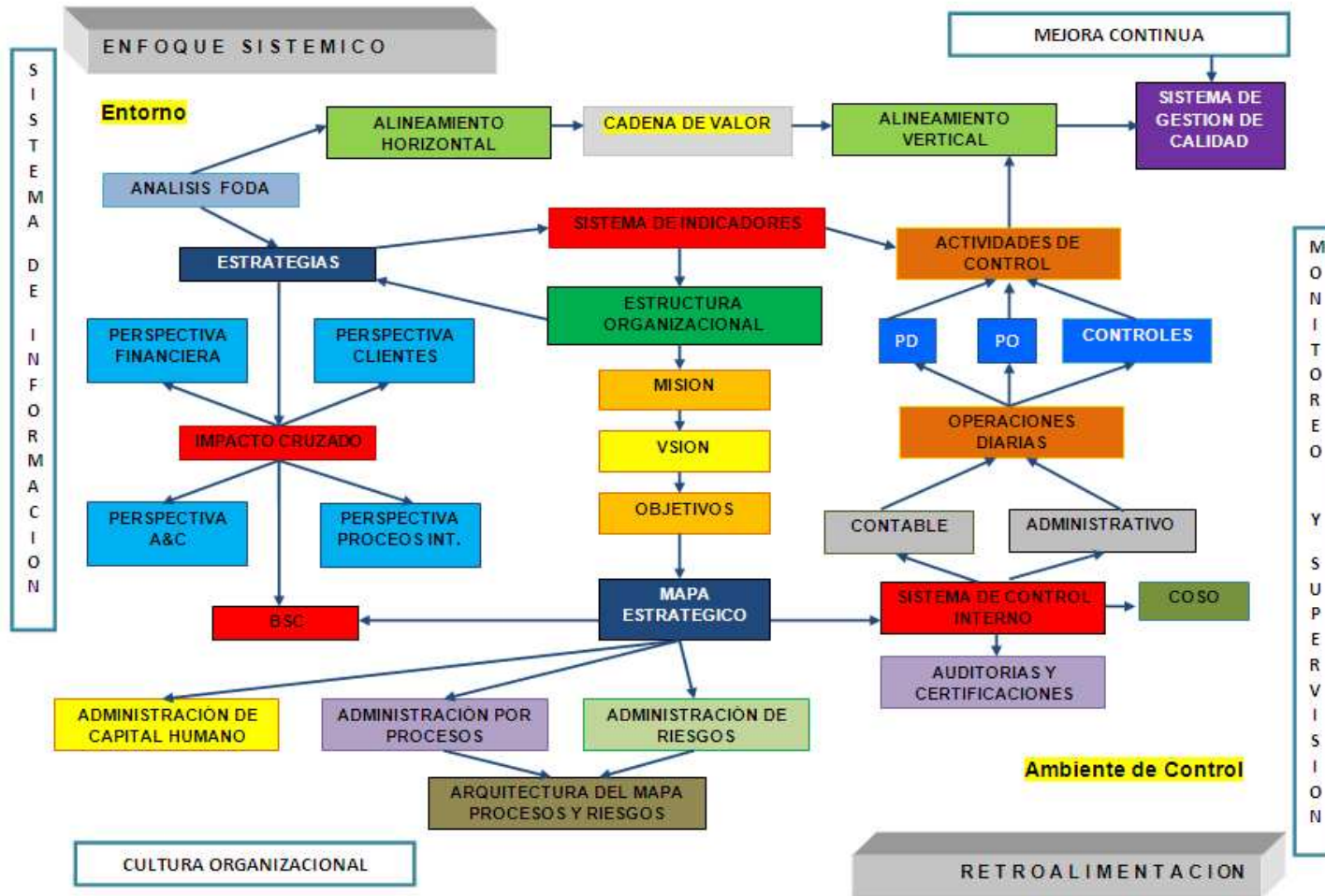
- Medir los avances y cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de la empresa.
- Alinear los indicadores y las metas de la dirección con la cadena de valor de la empresa y los indicadores y metas de las áreas.



- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de las áreas.
- Alinear horizontalmente metas e indicadores de resultados e indicadores de procesos, con el plan estratégico.
- Crear tableros de control para cada área y alinearlos con el tablero de control de la dirección.
- Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto alineado con el tablero de control del nivel jerárquico inmediato superior.
- Identificar los diferentes tipos de indicadores existentes en un proceso (Indicadores de entrada, de salida, de eficiencia, de eficacia, de calidad, productividad, impacto y cultura).
- Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alineamiento y re-alineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.
- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas.

El siguiente cuadro muestra las interacciones entre los elementos de la metodología balanced scorecard y el SICI:

Cuadro de Mando Integral & Sistema de Control Interno



Como se observa integra las cuatro perspectivas a través de las estrategias de impacto cruzado diseñadas a partir del análisis FODA de la organización y de su planeación estratégica. Incluye los eslabones de enlace entre la estrategia y la operación a través del alineamiento horizontal y vertical y la participación del SICI en el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del monitoreo y supervisión continua y al seguimiento de los indicadores a cualquier nivel del mapa de procesos.

El éxito de la combinación se basa en la alineación entre lo operativo y lo estratégico y depende en gran medida del nivel de compromiso de los altos mandos y de la cultura de la organización hacia los riesgos y procesos.

Finalmente la integración y participación de todo el personal será la clave para un eficiente SICI y la creación de una cadena de valor competitiva y benéfica para todos los participantes.

## CONCLUSIONES

El sector de Tiendas de Conveniencia continuará con un crecimiento arriba del 7% anualmente hasta ubicar más de 20 000 puntos de venta en el territorio nacional. Los dueños que compiten por esos 9 000 puntos adicionales requerirán de distintas estrategias para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece. Como respuesta a dichas estrategias el SICI propuesto pretende crear una ventaja competitiva en la forma de administración que impacte financieramente en los resultados de la organización.

Si bien es cierto que la implementación del SICI implica un alto costo financiero y la aplicación de una serie de recursos humanos, tecnológicos, materiales y sobre todo de tiempo los beneficios a mediano y largo plazo son tangibles. Cada elemento descrito en el presente coadyuva directamente al logro de los objetivos de control interno y por ende a los de la organización.

Hace tres años Tiendas Sox's inició con una estructura de control interno aislada que con el paso del tiempo se ha ido integrando y alineando a la estrategia de negocio, sin embargo aún no cuenta con una metodología claramente definida e integral que involucre en su conjunto la gestión y operación de la empresa. A pesar de eso, los esfuerzos realizados servirán de base para la implementación de la propuesta, retomando los procedimientos que actualmente se tienen documentados como información para la definición de los que son hoy las tiendas y con base a ello la visualización de lo que se quiere llegar a ser con un adecuado modelo de procesos y el diseño acorde de una metodología para la administración de los riesgos. Adicionalmente la construcción de un sistema de indicadores alineado horizontal y verticalmente y evaluado periódicamente arrojará la información necesaria para el diseño de acciones correctivas o de refuerzo que permita corregir las desviaciones encauzando el curso normal de las operaciones hacia el éxito de las estrategias trazadas.

Las respuestas a las preguntas planteadas al inicio del presente de acuerdo al orden de presentación son:

1. La administración del esquema de negocio de tiendas de conveniencia requiere de estándares de operación definidos e implementados para competir en el sector y operar cientos de tiendas a nivel nacional, lo que permite optimizar los recursos humanos, financieros y tecnológicos y por ende la obtención de rendimientos positivos. La administración de riesgos es importante porque los cambios del entorno son constantes además las tiendas están expuestas a una serie de robos y fraudes si la administración es cedida a un comisionista a través de un contrato de administración. En caso de las franquicias el modelado de procesos es indispensable ya que el éxito de la franquicia y por tanto su precio dependerá del Know how que se tenga documentado y probado.
2. El sistema de gestión de calidad está compuesto por varios elementos entre los que destacan:
  - ✓ El modelado de los procesos incluyendo la documentación de sus procedimientos y políticas,
  - ✓ El entendimiento y cumplimiento de los niveles de servicio entre áreas.
  - ✓ El seguimiento al sistema de indicadores acorde a la estrategia de negocio.
  - ✓ Finalmente y el más importante el nivel de satisfacción de los clientes finales, es decir, cada persona que ingresa a una tienda se decide y que en función de su experiencia de compra decide regresar y en el mejor de los casos recomendar. Todos los esfuerzos de la administración se enfocan en elevar dicho nivel de satisfacción de ahí la importancia de supervisar que las operaciones se ejecuten conforme a lo establecido de forma tal que el funcionamiento de la empresa dependa en un alto porcentaje de las actividades del área de control interno.

3. Las condiciones y características que una empresa debe de tener para iniciar el camino hacia la mejora continua son:
  - ✓ Evaluación periódica de los resultados de sus procesos para que a través de herramientas como el control estadístico de procesos se diseñen las mejoras en la operación.
  - ✓ Indicadores operativos alineados a los indicadores estratégicos para que los esfuerzos de mejora se reflejen a lo largo de la cadena de valor.
  - ✓ Un ambiente de control definido.
  - ✓ Una cultura organizacional aceptada e impulsada por los colaboradores.
  - ✓ Herramientas para la evaluación operativa que permita identificar las mejores prácticas para su estandarización.
  - ✓ Evaluaciones de desempeño y kardex de personal que documenten los conocimientos y habilidades que la organización posee para su capitalización y creación de valor.
4. La interrelación del control interno con la metodología del cuadro de mando integral fue expuesta en el último capítulo lo más importante a considerar es la alineación vertical con la horizontal ya que sin ella los resultados de la operación aunque sean redituables contribuirán con la estrategia de negocio y los objetivos de la organización.
5. El cumplimiento de los objetivos de control interno coadyuvan a mejorar el rendimiento financiero de una empresa, o en el caso específico de una tienda de conveniencia, porque dentro de sus responsabilidades están las siguientes:
  - ✓ Diseñar y verificar el cumplimiento del control de efectivo según lo plasmado en la matriz de autorizaciones para gastos e inversiones.
  - ✓ Autorizar el uso de transacciones según las funciones inherentes a los puestos de trabajo a través del control de accesos a los sistemas contables y de información.

- ✓ Impulsar y supervisar el cumplimiento a la normatividad vigente.
- ✓ Comunicar las normas y los estándares de operación diseñados para el ahorro de recursos.
- ✓ La administración de riesgos que eviten gastos por robos, fraudes u operaciones mal realizadas.

La efectividad del SICI aun deberá ser probada sin embargo el presente cumplió con el objetivo general que era el diseño y la justificación de la participación de cada elemento de la estructura del sistema de control interno propuesto para un esquema de tiendas de conveniencia.

## BIBLIOGRAFIA

1. AGUILAR, L., Alfredo, "Ventas al detalle en las Tiendas de Conveniencia de la Ciudad de México: principales factores de influencia", México UNAM Tesis, 2008.
2. ARENS A. Alvin, Auditoría un Enfoque Integral, Ed. Pearson Educación, 2006, Pág. 1.
3. BACA, G. Antonio. "La Administración de Riesgos Financieros". Artículo tomado de la revista *Ejecutivos de Finanzas*, publicación mensual, Año XXVI, No. 11, Noviembre 1997, México.
4. BACALLOA Horta, M.: "Génesis del Control Interno" en Contribuciones a la Economía, mayo 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>.
5. BADIA, Giménez, Albert, Calidad: enfoque ISO 9000. *Normalización, homologación, certificación, acreditación, aseguramiento (ISO 9000) y auditoría*, Ediciones Deusto, S.A. Barcelona, España 1998, 393 pp.
6. BECKER G. La inversión en talento como valor de futuro.- Rev. Capital Humano No 153 pag. 26, marzo 2002.
7. BRICEÑO, Pedro A., Administración y dirección de proyectos, Chile, McGraw Hill, 1996, 220 pp.
8. BODIE, Zwi y Robert C. Merton. Finanzas. Editorial Prentice Hall. México, 1999.
9. EDVINSSON L. Y Malone M.; El Capital Intelectual, 1999. Gestión 2000.
10. FREDERICK, Robert, Ética en los negocios, México, Oxford University Press, 2000, 540 pp.
11. GONZÁLEZ, María, "Antecedentes y Origen", El control interno, Gestipolis, México, D.F; [www.gestipolis.com/elcontrolinterno](http://www.gestipolis.com/elcontrolinterno), (02 Febrero 2008), 16 pp.
12. GONZÁLEZ, M. Laredo. "Construyendo un Cuadro de Mando Integral (CMI)", Gerencia: los desafíos del siglo XXI, CEEC-UH, Edit. F. Varela, C. H., Cuba, 2004.
13. HERRERA Pablo, Administración de riesgos: Eficiencia en un mundo de incertidumbre <http://www.financialtech-mag.com/>



14. HUERTA, Marisol. "Agotan a Tiendas de la Esquina". El Reforma 26 de Diciembre de 2005.
15. IMCP, Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar, 24° Ed., México, 2005, pág.5.
16. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Normas y procedimientos de auditoría, México, (28 ed.), 2007, variable.
17. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, COMISIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA, Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar, boletín 3050 Estudio y Evaluación del Control Internos, IMCP, México, Febrero 2008, (29° ED.).
18. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, COMISIÓN DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA, Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno, párrafo 9, I.M.C.P., México, 1991.
19. FLEITMAN, Jack; publicado en Octubre 2004 en [jack@fleitman.net](mailto:jack@fleitman.net)
20. LEWENT, Judy C., y A. John Kearney. "Identifying, Measuring, and Hedging Currency Risk at Merck". *Continental Bank Journal of Applied Corporate Finance*. 1990, 19-28 pp.
21. LOUDON y LOUDON. Administración de Sistemas de Información. Ed. Prentice Hall.1998.
22. MEJIA García, Braulio, Gerencia de procesos: para la organización y el control interno de empresas de salud, Bogota, D.C Ecoe, 2003, 212 pp.
23. MIRANDA, A., de, Torras, O. González, J., (1982), Auditoría de las Empresas Socialistas. Tomo I, Cuba, Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello, capitulo 5, pág. 165.
24. NAVA Carbellido, Víctor Manuel y Ana Rosa Jiménez Valadez, ISO 9000:2000, Estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua. Editorial Limusa S.A de C.V. (Grupo Noriega editores), (1ª ed.) México 2004, 138 pp.
25. NOVELO Rosado, Sergio A. El mito de la ISO 9001:2000, ¿es esta una norma un sistema de calidad total?, Panorama editorial, (1ª ed.), 2002, 84 pp.
26. PANIAGUA, Víctor, Auditoría Integral, México, UNAM, 2005, 143 pp.

27. PERDOMO Moreno, Fundamentos del Control Interno; Thompson, México 2000, 7ª ed.
28. PriceWaterhouseCoopers, COSO The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission, FILA Federación Americana de Auditores Internos, 2005. Administración de Riesgos Corporativos Marco Integrado. Resumen Ejecutivo Marco Diciembre.
29. RAMIRO, A. Lucero. "Tiendas de Conveniencia, en lucha por la clientela". El Universal. Lunes 18 de Mayo 2009.
30. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Control interno: un efectivo sistema para la empresa*, México, Trillas, 2000, 195 pp.
31. ROJAS, José Luis. "Diseño e implementación de un sistema de control interno basado en un enfoque de administración integral de negocios" México, Tesis, UNAM, 2007.
32. SANTILLANA, José. Establecimiento de sistemas de control interno, la función de la contraloría, México, Thompson, 2003, (2º ED.), 323 pp
33. STEWART, Thomas A. La nueva riqueza de las organizaciones: El capital Intelectual, Cap. Capital Humano. pag 107. Granica 1997.
34. VERA Fernando, Modelos de Control, Diciembre 2007. <http://www.modeloscontrol.net/ce/2007>
35. ZAMORA, E., Macrina, "Administración del riesgo operativo y control interno a través de los modelos de procesos riesgo y control". México UNAM Tesis, 2007.

Sitios de Internet Consultados:

- [www.expansion.com.mx](http://www.expansion.com.mx).
- <http://www.coso.org>
- <http://www.tudecides.com.mx/noticias/empresas/1963-grupo-modelo-reinventar-las-tiendas-extra.html>
- [www.usda.gov](http://www.usda.gov)

- [http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5596418\\_6366453\\_4178703\\_546\\_MX\\_p5712609,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5596418_6366453_4178703_546_MX_p5712609,00.html)
- [http://www.tormo.com.mx/noticias/1935/Un\\_Negocio\\_de\\_%E2%80%9CConveniencia%E2%80%9D.html](http://www.tormo.com.mx/noticias/1935/Un_Negocio_de_%E2%80%9CConveniencia%E2%80%9D.html)
- <http://intosai.connexcchosting.net/blueline/upload/1quicspubsecs.pdf>.
- <http://eleconomista.com.mx/industrias/2010/05/14/tiendas-conveniencia-pelean-cada-esquina>
- <http://www.gerencie.com/administracion-de-los-riesgos-financieros.html>