



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

**IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CONTROL
“COSO”, COMO UNA HERRAMIENTA EN EL
ANÁLISIS Y MANEJO DE RIESGOS, PARA
AGREGAR VALOR POR PARTE DE AUDITORÍA
INTERNA.**

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A:

DANIEL ANTONIO DURÁN VÁZQUEZ

ASESOR (A): M.C. NORA CUREÑO PEZA



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 4 |
| OBJETIVO DEL TRABAJO PROFESIONAL | 4 |
| INTRODUCCIÓN | 5 |
| SINOPSIS DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL | 9 |
| DISTRIBUIDORA KROMA S.A. DE C.V. DE GRUPO COMEX: LA EMPRESA EN LA QUE LABORO. | 12 |
| HISTORIA | 16 |
| FILOSOFÍA EMPRESARIAL | 20 |
| Misión | 20 |
| Visión | 20 |
| Filosofía | 20 |
| Nuestro compromiso | 21 |
| Valores del grupo: | 21 |
| Política de gestión | 21 |
| EMPRESAS QUE CONFORAN GRUPO COMEX | 22 |
| <i>Sector de producción</i> | 22 |
| <i>Sector de comercialización</i> | 23 |
| <i>Sector de servicios</i> | 23 |
| <i>Sector de capacitación e investigación</i> | 24 |
| <i>Compañías en el extranjero</i> | 24 |
| EI ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA CORPORATIVA EN GRUPO COMEX | 28 |
| Organigrama del área de Auditoría Interna Corporativa | 28 |
| Unidad Responsable | 28 |
| Comité de auditoría Interna | 28 |
| Misión de Auditoría Interna | 29 |
| Visión de Auditoría Interna | 29 |

| | |
|--|-----------|
| Funciones Generales | 29 |
| Fortalezas | 30 |
| EL ENFOQUE DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA | 32 |
| ALCANCE | 32 |
| MARCO TEÓRICO DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS: COSO | 33 |
| Control Interno | 33 |
| ¿Quiénes lo ejercen? | 33 |
| Objetivos del control | 34 |
| Aspectos que se pueden lograr con un adecuado control interno | 34 |
| Aspectos que no se pueden lograr con el control interno | 35 |
| Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial. | 35 |
| Componentes del Control Interno | 35 |
| <i>Ambiente interno</i> | 36 |
| <i>Evaluación de Riesgos</i> | 36 |
| <i>Actividades de control</i> | 37 |
| <i>Información y Comunicación</i> | 38 |
| <i>Supervisión</i> | 38 |
| ETAPAS DE UNA AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE CONTROL EN GRUPO COMEX Y SU CORRELACIÓN CON LA METODOLOGÍA COSO | 39 |
| 1) PREPARACIÓN DE PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA | 41 |
| 2) PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA | 41 |
| 3) DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE ESTUDIO | 42 |
| 4) INVESTIGACIÓN PRELIMINAR | 42 |
| 5) AUTORIZACIÓN DE LA AUDITORÍA | 44 |
| 6) ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE TRABAJO | 46 |
| 7) RECOPIACIÓN DE DATOS | 49 |
| 8) RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVOS) | 50 |

| | |
|---|-----------|
| 9) ANÁLISIS DE DATOS | 51 |
| 10) REDACCIÓN DEL INFORME | 52 |
| 11) APRECIACIÓN DE LA EMPRESA | 54 |
| 12) OBSERVACIONES, RECOMENDACIONES y CONCLUSIONES | 55 |
| 13) LIBERACIÓN DEL INFORME | 55 |
| 14) TOMA DE DECISIONES POR LA DIRECCIÓN | 56 |
| 15) SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES | 56 |
| 16) IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES | 57 |
| EVALUACIÓN DE RIESGOS | 57 |
| EVALUACIÓN DE CONTROLES | 65 |
| <i>ANÁLISIS Y DISCUSIONES</i> | 75 |
| <i>RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DEL MODELO "COSO" EN EL AREA DE AUDITORÍA INTERNA CORPORATIVA.</i> | 78 |
| <i>ASPECTOS A CONSIDERAR PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA</i> | 79 |
| <i>CONCLUSIONES</i> | 80 |

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Implementar el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations) para la prevención oportuna de riesgos, como una forma de control y la solución idónea para evitar los eventos no deseados y mitigar aquellos que puedan poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos de una empresa comercializadora de pintura.

OBJETIVO DEL TRABAJO PROFESIONAL

- Implantación de un modelo de control como una herramienta eficaz para proporcionar seguridad razonable de que los objetivos organizacionales se alcanzarán y que los eventos no deseados se evitarán o detectarán y se corregirán.

INTRODUCCIÓN

A medida que ocurren cambios, la Dirección impulsa innovaciones, en muchos aspectos y siempre mirando al futuro. Las empresas buscan reforzar y hacer más expedita su organización a fin de aprovechar las grandes oportunidades que depara el porvenir. A efecto de poder competir debidamente, se tiene que recurrir al empleo de nuevos equipos y métodos analíticos, esto requiere una amplia reestructuración de los sistemas de planeación y control administrativo, para mayor productividad, eficacia, eficiencia y excelencia.

El denominado "MODELO COSO" sobre control interno, 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.

Emana de la Ley SOX (Sarbanes Oxley), propuesta por el Senador de EE.UU Paul Sarbanes y el Diputado de EE.UU. Michael Oxley, con la finalidad de responsabilizar al Presidente Ejecutivo y al Presidente de Finanzas por tergiversar información sobre las ganancias de la empresa, con la finalidad de ayudar a incrementar el control dentro de una organización y fomentar la confianza de los inversionistas.

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

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Basados en estos nuevos conceptos de Control Interno, éste se define como el proceso efectuado por la dirección y el resto del personal, para garantizar una seguridad razonable de las operaciones que permitan el alcance de los objetivos propuestos.

Partiendo de esto, en todos los casos la responsabilidad por la implementación, evaluación y mantenimiento del proceso recae en la dirección de la entidad y específicamente en el Director General. La responsabilidad de los Auditores Internos en este proceso es la de revisar el Control implementado, señalar deficiencias y promover mejoras, pero en todos los casos será el personal de cada área el encargado del mantenimiento del sistema y la implantación de las mejoras, de forma que tampoco ninguna área de la empresa o institución debe considerarse encargada o responsable del Control Interno.

La auditoría interna se considerará entonces como una parte del sistema de control interno que funciona al revisar y evaluar los controles internos establecidos por otros, asesorar y señalar deficiencias y presentar recomendaciones de mejoras. Los auditores internos no se encargan de efectuar controles para poder proteger su propia independencia. Es, por tanto, una de las novedades de los sistemas de Control Interno basados en COSO, que la Dirección sea la primera encargada de la auto evaluación del sistema, papel que hasta hace unos años le correspondía exclusivamente a los auditores internos e independientes.

Las unidades de auditoría Interna deben brindar sus servicios a toda la organización. Constituyen un "mecanismo de seguridad" con el que cuenta la autoridad superior (Alta Dirección) para estar informada, con razonable certeza, sobre la confiabilidad del diseño y funcionamiento de su sistema de control interno.

Por lo cual las unidades de auditoría interna estarán facultadas para impugnar que:

- 1) Los objetivos de cada unidad, área o departamento de la empresa estén trazados de manera adecuada, y respondan a los objetivos generales de la entidad. Y además, que estén enmarcados en las categorías de objetivos establecidas.
- 2) El análisis de los riesgos se realice con profundidad, y se enmarque en los objetivos organizacionales.
- 3) Las Actividades de Control (sean planes de acción, normas o manuales de procedimientos) se elaboren teniendo en cuenta su función de minimizar los riesgos identificados.
- 4) Exista una adecuada y eficaz autoevaluación del sistema implantado en cada área y que la misma sirva a la retroalimentación y mejoría del sistema. (Estas autoevaluaciones servirán de base a los auditores internos para proponer mejoras a partir del diagnóstico de cada área).
- 5) Fluya de manera eficiente la información para garantizar la comprensión y actualización que requiere el personal de todas las áreas.

Así, la auditoría interna, vigila en representación de la autoridad superior, el adecuado funcionamiento del sistema, informando oportunamente a aquélla sobre su situación. De esta manera juega su papel de asesora y supervisora del sistema, que se traduce en su aporte en el alcance de los objetivos previstos y con ello agregar valor.

Así pues en la presente memoria de desempeño profesional, se presenta la aplicación del Modelo COSO, en una empresa del Grupo Comex, llamada Distribuidora Kroma, S.A. de C.V., la cual implementó dicho modelo, a partir del año 2007, en respuesta a un curso perseguido por la Dirección General en conjunto con la Dirección Corporativa de Auditoría Interna, el cual fue impartido por socios de la firma Ernst & Young, para todos los auditores internos. Esto

derivado de la inquietud de ambas direcciones por evaluar a un departamento, grupo de departamentos o la empresa en su totalidad (revisiones por procesos), con la finalidad de evitar a medida de lo posible los eventos no deseados y corregir oportunamente aquellos que puedan poner en riesgo los objetivos organizacionales, otorgando además, valor agregado al departamento de auditoría interna.

La memoria se forma de cuatro capítulos en los cuales se describe los principales aspectos relacionados con la implantación de dicho modelo. En el capítulo primero, se dará una reseña de Grupo Comex, así como su visión, misión, valores, política de gestión y las empresas con sus respectivos giros que lo conforman.

En el segundo capítulo se hablará sobre el Área de Auditoría Interna Corporativa, citando un organigrama, misión, visión, funciones generales y sus fortalezas.

En el tercer capítulo, abarcará una descripción, evaluación y práctica del modelo de control COSO, es decir, la forma como opera a fin de que se pueda obtener el máximo provecho de cada una de las características que conforman ésta metodología.

En la parte final, se hace un análisis sobre la implementación del modelo de control COSO, seguido de recomendaciones y propuestas, que en primera instancia facilitarán el dar un diagnóstico del trabajo realizado, que nos será útil para las conclusiones finales considerándola en todo momento como una herramienta eficaz para el análisis y manejo de riesgos, para agregar valor por parte de auditoría interna.

SINOPSIS DE MI EXPERIENCIA PROFESIONAL

Mi estadía en la Universidad Nacional Autónoma de México, inició en el Colegio de Ciencias y Humanidades de Azcapotzalco, ubicado en Av. Aquiles Serdán # 2060, Ex-Hacienda El Rosario, Delegación Azcapotzalco, cursando el nivel medio superior en el periodo 1998-2001, obteniendo el certificado de terminación en el Área de Ciencias Sociales.

Con el pase otorgado por la "Máxima Casa de Estudios" al nivel superior, decidí estudiar la carrera de Licenciado en Contaduría, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán Campo 4, con domicilio en el Km. 2.5 de la Carretera Cuautitlán -Teoloyucan, Sn. Sebastián Xhala, municipio de Cuautitlán Izcalli, Estado de México, durante el periodo 2002-2006, obteniendo el certificado como pasante de la carrera antes mencionada.

Al tiempo que estudiaba el 7º Semestre de la Licenciatura, decidí comenzar a emprender mi aprendizaje en el ámbito laboral y mi vocación por la Auditoría me llevó a buscar un empleo con tal fin, misma que al finalizar dicho semestre y elegir el área Terminal de la carrera (Auditoría) se conjugaría con mi trayectoria profesional, qua a continuación describiré:

El 01 de Noviembre de 2004, comencé mi trayectoria como *Becario de Auditoría Interna* para Distribuidora Kroma S.A. de C.V. de Grupo Comex y en la que actualmente me encuentro laborando, la empresa se encuentra ubicada en el Km. 33.5 de la carretera México-Querétaro con número interior 104 en la colonia Lechería, Tultitlán, Estado de México.

Un año más tarde el 21 de Noviembre del 2005, conforme a mi desarrollo y mi aportación al equipo de auditoría, me promocionaron para ocupar la vacante de *Auditor Junior*.

Recientemente, el 23 de noviembre del año 2008, me promovieron para ocupar el cargo de *Auditor Senior* y el que actualmente me encuentro ejerciendo en dicha entidad.

Sin duda alguna, lo que para mí comenzó con una gran iniciativa e interés por aprender y llevar a la práctica esta especialidad en el ámbito laboral, hoy se ha convertido en amplias oportunidades que me han brindado mis jefes directos y la empresa, lo que representa para mí un gran compromiso hacia ellos e indudablemente un desarrollo profesional y con ello una superación a nivel personal.

A lo largo de mi estancia en Grupo Comex he desempeñado tres diferentes puestos en una misma área, lo que me ha llevado a realizar diferentes actividades propias de cada puesto, mismas que al ir escalándolos, he tenido que delegar a otros colaboradores, conforme se han suscitado los cambios. Por lo cual a continuación, me permito listar las actividades más importantes que he desarrollado a lo largo de mi trayectoria:

- ✓ Realización de Auditorías Internas a los siguientes departamentos:
 - Recursos Humanos, Contabilidad, Almacén, Tesorería, Crédito y Cobranzas, Operaciones (Almacén General, Almacén de Devoluciones y Transportes), Exportaciones, Mercadotecnia y Ventas.
 - Además de participar en Auditorías globales a distintas Empresas del Grupo.
- ✓ Aqueos de caja y fondos fijos.
- ✓ Arqueo a Transportistas.
- ✓ Análisis y control de gastos.
- ✓ Toma física de Inventarios (Anuales y Semestrales).
- ✓ Arqueo de documentos al departamento de Crédito y Cobranza.
- ✓ Análisis de la cartera de clientes (Crédito y Cobranza).
- ✓ Revisión a los indicadores del departamento de Operaciones de la compañía.
- ✓ Arqueo documental al departamento de cuentas por pagar de las intercompañías del grupo.
- ✓ Validación de bonificaciones anuales otorgada a la red de concesionarios (clientes)

- ✓ Análisis de manuales, políticas y procedimientos de Auditoría de las empresas del grupo.

Todo lo anterior, bajo la aplicación de la metodología "COSO", como una herramienta novedosa y eficaz para auditoría interna y que constituye el objeto de estudio del presente trabajo.

Durante la trayectoria en la empresa, me han impartido diferentes cursos, que a continuación se mencionan:

- 1) J.D. Edwards – AS-400 (Hasta el mes de Octubre de 2008 era el sistema del Grupo)
- 2) Oracle (Sistema que se utiliza actualmente en el Grupo)
- 3) Software C-WMS (Administración de inventarios)
- 4) Software IDEA (Herramienta de auditoría para la extracción y manejo de datos)
- 5) Taller de implementación de la metodología COSO para análisis de riesgos.

En el mercado actual, el conseguir trabajo es una actividad ardua, debido a que las empresas por medio de su personal de selección y reclutamiento buscan los mejores candidatos para un número limitado de vacantes; por lo que, cada profesionista, debe prepararse y actualizarse día con día, para tener argumentos y los conocimientos necesarios para obtener un lugar en el ámbito laboral.

DISTRIBUIDORA KROMA S.A. DE C.V. DE GRUPO COMEX: LA EMPRESA EN LA QUE LABORO.

La información presentada en el siguiente trabajo habla sobre el desempeño profesional como Auditor Senior, dentro del departamento de Auditoría Interna Corporativa en Distribuidora Kroma S.A. de C.V. de Grupo Comex.

Parte de la información plasmada acerca de dicha entidad, puede ser consultada por cualquier persona por medio de Internet en la página <http://www.comex.com.mx> o bien en el libro: *Los Pioneros de Comex, cadena de lealtad y afecto*, de la autoría de *Josefina Vázquez Mota*, con lo que se cumple el código de ética profesional, el cual dice:

“El Contador Público, tiene la obligación de guardar el secreto profesional, es decir, el de no revelar por ningún motivo los hechos, datos o circunstancias de los que tenga conocimiento en el ejercicio de su profesión. Tampoco podrá beneficiarse haciendo uso de la información que obtenga en el ejercicio de la profesión, no podrá divulgar a otras personas con el mismo fin; no podrá revelar datos que identifiquen a las personas o negocios a menos que se le autorice”.

Grupo Comex es en la actualidad un consorcio de empresas dedicado de manera preponderante a la fabricación, comercialización y distribución de pinturas, recubrimientos e impermeabilizantes enfocados a satisfacer las más diversas necesidades del mercado nacional e internacional.



Inauguración de la Planta de Acatl el 7 de marzo de 1958

No obstante, lo que hoy es un importante conglomerado industrial nació hace 50 años en un garaje de la colonia Independencia, con un viejo molino de la Primera Guerra Mundial. Esta pequeña empresa familiar, bautizada por sus fundadores como Comercial Mexicana de Pinturas, Comex, alcanzó con el tiempo el liderazgo absoluto en el mercado nacional de pinturas y recubrimientos.



*El Sr. Víctor Achar recibiendo felicitaciones por
la inauguración de la Planta de Acatl*

Pronto aquel garaje resultó insuficiente, ya que los primeros productos de Comex, Super Tone (para interiores, a base de agua) y Flat Comex (pintura de aceite mate) tuvieron un éxito rotundo. La empresa vivió entonces su primera mudanza a unas viejas instalaciones ubicadas en la carretera México-Puebla. De ahí se trasladó, en marzo de 1958, a la calle de Ácatl, en el Fraccionamiento Industrial San Antonio de Azcapotzalco.

En las nuevas instalaciones se inició la fabricación de pinturas vinílicas que sustituyeron a las de aceite, las más comunes en aquella época. Así nació la marca Vinimex, que le permitió a Comex conservar y acrecentar su liderazgo en el mercado nacional.

Un hecho desafortunado motivó en 1959 la creación de la primera empresa vinculada a Comex: tras un incendio en aquella planta se decidió separar la fabricación de productos industriales y de madera del resto de las pinturas. Así nació Productos Industriales de México (Pimex).



El Sr. José Achar en "El Paso del Valle"

En aquellos años el crecimiento espectacular de Comex motivó el descontento de algunos competidores. Ocho o diez fabricantes se organizaron para formar un frente común y amenazaron a los tlapaleros y ferreteros en el sentido de que no les seguirían surtiendo sus productos si continuaban vendiendo pinturas Comex. En aquella época, el liderazgo lo tenían otras marcas de pintura y muchos mostradores decidieron sumarse al boicot, devolver los productos y pedir sus reembolsos de dinero.

Sin embargo, lejos de arrendarse ante aquella circunstancia, los fundadores de Comex decidieron y lograron establecer tiendas exclusivas para la venta de sus productos, de tal manera que aquel boicot contra la empresa, que amenazaba con destruirla, terminó por darle el impulso que necesitaba.

Poco tiempo después se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas Comex. Con ello surgió la red de concesionarios que transformó

definitivamente el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado.



Mientras la red de concesionarios se hacía más amplia y fuerte, la fábrica de Ácatl ya le quedaba chica a la empresa, por lo que hubo necesidad de buscar nuevos terrenos. La nueva planta de Comex, la más grande e importante de Latinoamérica, se instaló en Tepexpan, Estado de México, en un área de aproximadamente 80 mil metros cuadrados.

La década de 1970, sinónimo de cambio y crecimiento, marcó la consolidación de la empresa. Fueron años de gran actividad y proyección. A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades.

A finales de la década de 1980 las oficinas corporativas se ubicaron en Parque Reforma y se fundó Kroma. La evolución de Comex continuó a pasos agigantados y en cientos de mostradores el trabajo cotidiano de la red de concesionarios consolidó el liderazgo de la marca, tanto en México como en otros países del mundo.



Planta Tepexpan

Nuevas generaciones se han sumado a los fundadores de Comex, que en un mundo globalizado de fuerte competencia y cambios vertiginosos enfrenta el reto de fortalecer su espíritu pionero y (en un entorno caótico e incierto) ser protagonista del tercer milenio como empresa de clase mundial.

HISTORIA

Comex en los 60's

Los años sesentas para **Comex** significaron la toma de una de las decisiones estratégicas de mayor relevancia para la Familia Achar. En esa época toda la pintura que salía al mercado se vendía a través de las tlapalerías existentes. La competencia al sentirse amenazada por el éxito de **Comex**, decidió emplear una "estrategia" desleal para eliminar su crecimiento. Ésta consistió en formar una alianza entre las empresas competencia de **Comex** y poner entre la espada y la pared a los dueños de las tlapalerías, amenazando con retirar sus productos de ellas si seguían vendiendo los productos **Comex**.

En esos momentos los dueños de las tlapalerías tenían una decisión difícil pues los productos con mayor mercado eran los de la competencia; muchos dueños de tlapalerías apostaron por la competencia, esto significó que los productos **Comex** fueron devueltos a la empresa y se cerraron los puntos de venta **Comex**.

Comentaba en ese entonces don Alfredo: "El boicot cambió mi vida y el futuro de la empresa. Cuando esto se dio, a todos nos tocó ir a recoger pintura. Yo tenía el problema que no podía parar la producción de pintura y que las tiendas no la regresaran".

Poco tiempo después se tomó la decisión de hacer dueños a los encargados de las tiendas **Comex**. Con ello surgió la red de concesionarios que transformó definitivamente el negocio de las pinturas en México y con el tiempo permitió a la empresa convertirse en líder absoluto del mercado.

La familia Achar respondió a la competencia con una estrategia que para esa época fue realmente futurista: abrir tiendas exclusivas para productos **Comex**. En esos momentos pocos apostaron por el éxito de esta decisión, sin embargo el esfuerzo y la dedicación constante de la Familia Achar y de toda la gente que labora en **Comex**, hicieron de esta visión una realidad: hoy **Comex** es una empresa fuerte y competitiva en el mercado.

Significó la década de los 60's un gran paso para la humanidad y lo fue también para **Comex**, que vivió en esos años un ciclo de expansión, de incendios y también de boicots que marcaron para siempre la vida de la organización y el futuro de cientos de personas. Fue el tiempo de grandes decisiones: la red de concesionarios, la mudanza a los terrenos de Tepexpan en un espacio de aproximadamente 80 mil m² y el inicio de un nuevo espacio para **Comex** fundamentado en la audacia, sacrificios, el coraje de triunfar, el amor por la marca y el liderazgo poderoso de los hermanos Achar.

Comex en los 70's: Consolidación

La década de los 70's marcó la consolidación de la empresa. Fueron años de gran actividad y proyección al futuro, con una importante expansión. En estos años, **Comex** contaba con 800 mostradores en México y su liderazgo se empezaba a sentir; éste panorama se dejaba entrever ante la sorpresa de quienes años antes habían organizado el boicot y subestimado a **Comex**. Ésta década fue sinónimo de cambio y crecimiento sin precedente.

Al tiempo que Bill Gates fundaba Microsoft con nueve empleados, **Comex** continuaba creciendo y comenzando a ver lo acertado de su decisión ante el famoso complot. El crecimiento de nuestra compañía ya nadie lo paraba.

El esfuerzo y confianza ha sido siempre digno de mención. Juan Padilla, en Jalisco, hace una remembranza de la primera tienda que abrió un 21 de marzo; en ella gastó todo lo que tenía y se quedó sin un centavo para comer: "fue hasta la 1:30 de la tarde cuando hice mi primera venta... Medio litro de oro, y con eso

tuve para almorzar". Ahora tiene varios mostradores y también, sigue creciendo...

Comex en los 80's: Cambios y retos

Fue la década del temblor, de San Juan Ixhuatepec y del mundial. De la caída del muro de Berlín y de una gran etapa de crecimiento en nuestra empresa. Cuando la crisis económica más golpeaba a la industria, la decisión de nuestros líderes fue seguir creciendo y el tiempo les daría la razón: **Comex** respondió a las exigencias de mercado al término de la crisis.

La década de los 80's daba a luz a una nueva generación de pioneros cuyos retos eran, primero, salvaguardar el patrimonio logrado y después, hacerlo crecer en un mercado que imponía nuevas condiciones y retos; **Comex** seguía su expansión y se adelantaba a muchos otros, apostando a la confianza en el producto, en sus colaboradores, en sus distribuidores, en sus clientes y en México.

A Tepexpan se fueron sumando nuevas plantas de producción y especialidades. A finales de la década de los 80's las oficinas corporativas se ubican en Parque Reforma y se funda Kroma. La evolución de **Comex** continúa a pasos agigantados y en cientos de mostradores el trabajo cotidiano de la red de concesionarios consolida el liderazgo de la marca, tanto en México como en otros países del mundo.

Comex en los 90's

La década de los 90's fue de gran furor a nivel mundial. Contemplamos desmembrarse a la U.R.S.S. con un Boris Yeltzin sobre un tanque clamando por libertad, al tiempo que en Planta Tepexpan llegaba una verdadera revolución tecnológica.

Y la automatización llegó. Tanto Planta Tepexpan como el resto de sus centros de negocio cambiaron de manera total con la llegada de tecnología que nos permitió modernizar nuestros procedimientos y se iniciaron trabajos para certificar nuestro Sistema de Calidad. También llegaron los AS-400, JD Edwards y el Lotus Notes, todo como parte de una ambiciosa estrategia para poner a **Comex** a la vanguardia.

Transformación... palabra que significa mucho para **Comex**. Bajo este esquema se configuraron proyectos importantes encaminados a convertirnos en una empresa de clase mundial. El trabajo realizado durante los dos años que duró *Transformación* explica mucho de lo que somos hoy y de lo que seremos mañana. Fincamos nuestro presente para tener un mejor mañana...

Comex en el nuevo milenio: Nuevas estrategias

Hoy la decisión es seguir creciendo. Apostar a nuestro país y a su gente, a nuestros esfuerzos y a nuestra dedicación. El nuevo milenio luce prometedor y retador a la vez. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), permitirá muy pronto la importación de pinturas a nuestro país libre de impuesto. Esto quiere decir que la diferencia en costos entre nuestros productos y los venidos del exterior será sólo el flete.

Esto exige más de cada uno de nosotros para tener productos de buena calidad, para hacer más rentable el negocio y para fortalecer nuestras áreas de oportunidad y potencializar nuestras fortalezas.

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Tenemos la firme convicción de apoyar a nuestro personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al mercado los mejores productos y precios como base para obtener óptimas utilidades, manteniendo sana la posición financiera y los recursos del grupo. Todo esto con objeto de superar situaciones problema y poder contribuir al beneficio colectivo y desarrollo de la nación.

Misión

La misión del Grupo **Comex** es crear soluciones innovadoras para decorar y preservar tu ambiente

Visión

Comex es una empresa enfocada al cliente, con toda su cadena de valor alineada a los mismos objetivos; dominante en todos los mercados y segmentos en que participa, con distribuidores comprometidos, talentosos y socialmente responsables.

Filosofía

Tenemos la firme convicción de apoyar a nuestro personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones para ofrecer al mercado los mejores productos y precios como base para obtener óptimas utilidades, manteniendo sana la posición financiera y los recursos del grupo. Todo esto con objeto de superar situaciones problemas y poder contribuir al beneficio colectivo y desarrollo de la nación.

Nuestro compromiso

Con los consumidores, ofrecerles soluciones de decoración y preservación con productos y servicios de alta calidad, al mejor precio.

Con los distribuidores Promover su desarrollo para que obtengan la mayor rentabilidad posible por su inversión.

Con la comunidad, al contribuir a su desarrollo, protegiendo los recursos naturales y apoyando en lo posible a proyectos de beneficio social.

Valores del grupo:

- *Respeto a la dignidad humana*
- *Honestidad*
- *Lealtad*
- *Confianza*
- *Equidad*
- *Espíritu de servicio*
- *Entendimiento*
- *Innovación*
- *Conveniencia*

Política de gestión

En Comex elaboramos y comercializamos productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, coordinando nuestras actividades en un modelo de procesos eficaz.

Nos desempeñamos en un ambiente sano y seguro, cumplimos con la prevención de la contaminación, legislación y regulaciones aplicables, trabajamos en equipo, con capacitación constante y en la mejora continua del sistema de gestión.

EMPRESAS QUE CONFORMAN GRUPO COMEX

A Grupo Comex lo conforman varias empresas tanto a nivel nacional, como en el extranjero.

A nivel nacional Grupo Comex se encuentra organizado en cuatro diferentes sectores: producción, comercialización, servicios e investigación.

Sector de producción

Comprende nueve plantas industriales situadas en la zona metropolitana de la ciudad de México y sus alrededores:

- Comercial Mexicana de Pinturas (Tepexpan). La Planta más contemporánea del grupo, que junto con la planta AGA producen la mayor parte de la pintura a nivel nacional; Tepexpan elabora productos como: aerosoles, pegamentos, productos para maderas (tintas, barnices, selladores).
- Empresa AGA. Planta innovadora en cuanto a tecnología de producción se refiere y en la que se produce la mayor parte de los productos de Grupo Comex. Por ejemplo: toda la gama de pinturas vinílicas con colores de línea y/o bases para igualación, además de impermeabilizantes.
- Amercoat Mexicana. Productora de pintura y recubrimientos industriales, en su mayoría para industrias petroquímicas y embarcaciones marinas.
- Fábrica de Pinturas Universales (F.P.U.). Fabricante de pinturas automotrices, pinturas institucionales y productos para maderas (removedores).
- Akzo Nobel Comex. Planta especialista en la elaboración de todo los componentes necesarios para el pintado y repintado automotriz.
- Plásticos Envolventes. Delegada a la fabricación de los envases, recipientes y/o empaques para el producto terminado.
- Comex-Lafarge. Planta encargada de fabricar todo el material relacionado con la construcción ligera (placa de yeso, plafones, canales, etc.)
- AP Resinas. Como su nombre lo dice es la encargada de producir las resinas, componentes que llevan algunos tipos de pinturas.

- Química Rana. Encomendada a proporcionar a las demás plantas los insumos (materias primas) necesarios para la elaboración de las pinturas.

Sector de comercialización

Sus operaciones se basan en Distribuidora Kroma y Pinturas Meridian, empresas comercializadoras que realizan la distribución, mercadeo y venta de todas las líneas de productos del grupo.

- Distribuidora Kroma (México, Guadalajara, Monterrey, Minatitlán y Tijuana). Almacenadora y comercializadora de toda la gama de productos del grupo, descentralizada estratégicamente en cinco estados a lo largo y ancho del país, con la finalidad de facilitar la entrega oportuna de producto a nuestros más de 3,000 clientes (concesionarios) en toda la República.

- Pinturas Meridian. Creada, con la finalidad de ofrecer los productos de la gama de Grupo Comex al público en general por medio de las principales cadenas de autoservicio (Walmart, Soriana, Comercial Mexicana).

Éste tipo de pintura se encuentra concentrada en el Centro de Distribución de México y de ahí es enviada a todo el país.

- Hardware Enterprises de México (HEMSA). Empresa dedicada a la compra-venta de todos los complementos (brochas, rodillos, espátulas, etc) necesarios para la aplicación de pinturas, adhesivos, solventes de la gama de productos Comex. Cuenta con su propio Centro de Distribución ubicado en el Estado de México; capaz de abastecer las cinco bodegas de Distribuidora Kroma, además de los clientes directos con los que cuenta.

Sector de servicios

Está integrado por la empresa Auto-transportes Delta, que se fundó en 1991 con la finalidad de aprovechar la sinergia de las empresas del Grupo Comex y aportar a éstas la rama de transporte para el traslado de insumos y/o productos entre compañías y de igual manera ofrecer este servicio a la red de concesionarios a nivel local o foráneo.

Sector de capacitación e investigación

La investigación, el desarrollo tecnológico y la capacitación son fundamentales para Comex, ya que le permiten obtener ventajas competitivas y permanecer a la vanguardia del mercado. A este sector pertenecen:

- Centro de Desarrollo Integral Comex (CEDIC) (México, Guadalajara y Monterrey)
- Servicio Técnico Comercial (SETEC)
- Centro de Investigación en Polímeros (CIP)

Compañías en el extranjero

Grupo Comex en su afán de convertirse en líder en producción y distribución de pinturas a nivel mundial, actualmente se encuentra posicionado en uno de los cuatro más grandes fabricantes de pintura en Norte América, respondiendo con ello a las diferentes necesidades de sus clientes profesionales y domésticos en Canadá y Estados Unidos.

Las empresas de Grupo Comex en Estados Unidos y Canadá, que anteriormente formaban parte de Professional Paint Incorporated (PPI) -unido a Grupo Comex en octubre de 2004 - brindan al Grupo la herencia de más de 100 años de experiencia. Su gran variedad de productos se fabrican y comercializan a través de un grupo de compañías regionales único en el mercado, cuyo compromiso es ofrecer el máximo beneficio para todas las necesidades.

- General Paint (Canada). Fundada en 1911, es líder en la fabricación y venta minorista de pinturas y recubrimientos de la más alta calidad en el Oeste y centro de Canadá. Actualmente opera más de 75 centros de servicio, además provee a concesionarios en otros países.



A lo largo de la historia, los productos de General Paint han sido fabricados para hacer frente a las condiciones climáticas canadienses y, con ello, brindar numerosos beneficios a través de su desempeño. Asimismo, dado que la compañía se ha extendido al Este, hacia la región de Ontario, se han incluido en su catálogo nuevos productos especialmente diseñados para este mercado.

- Color Wheel (Orlando, Estados Unidos). Es el fabricante líder de pinturas en el sureste de los Estados Unidos. Se distingue de otros competidores que operan en este país por superar las necesidades de sus clientes al proveerles productos de alta calidad y desempeño que son formulados especialmente para encarar las condiciones climáticas del sureste de los Estados Unidos.



Color Wheel adecúa los servicios especializados que brinda a las necesidades particulares de cada uno de sus clientes, y su participación directa en los procesos de especificación y aplicación de las pinturas le permiten asegurar el correcto desempeño de todos sus productos.

- Frazee Paint (San Diego California, Estados Unidos). Fundada en 1896, Frazee Paint es el fabricante y vendedor minorista de pinturas y recubrimientos líder en los estados norteamericanos de California, Arizona y Nevada, renovando constantemente las propiedades de sus productos para responder cada vez mejor a las condiciones climáticas del suroeste de los Estados Unidos.



En sus más de 115 centros de servicio, los empleados de Frazee Paint son expertos en pinturas, comprometidos con los clientes y preparados para ofrecerles un óptimo servicio. Esta combinación de alto desempeño del

producto, servicio al cliente y experiencia en pinturas asegura que Frazee Paint sea la mejor opción para obtener óptimos resultados.

Su línea de productos incluye recubrimientos industriales y arquitectónicos, además de aerosoles y accesorios para pintar. La compañía está innovando constantemente para asegurar que sus productos cumplan con las cambiantes expectativas del mercado.

- Kwal Paint (Denver, Estados Unidos). Fundada en 1947, es el fabricante y vendedor minorista de pinturas y recubrimientos líder en 13 estados norteamericanos de las regiones de las Rocallosas, el medio oeste y el suroeste de los Estados Unidos. Sus pinturas han sido especialmente formuladas para hacer frente a las condiciones climáticas de estas regiones, con lo que ofrecen un desempeño superior.



Kwal Paint fabrica y distribuye con más de 100 centros de servicio una completa línea de acabados arquitectónicos, recubrimientos de alto desempeño para diversas superficies, y accesorios para pintura.

- Parker Paint (Seattle, Estados Unidos). Es líder en la fabricación y venta minorista de pinturas y recubrimientos en el noroeste de los Estados Unidos. Opera más de 40 tiendas en la región, donde ofrece una completa línea de pinturas arquitectónicas formuladas con las más exigentes pruebas de calidad que aseguran un óptimo desempeño de los productos en las condiciones climáticas del noroeste de los Estados Unidos.

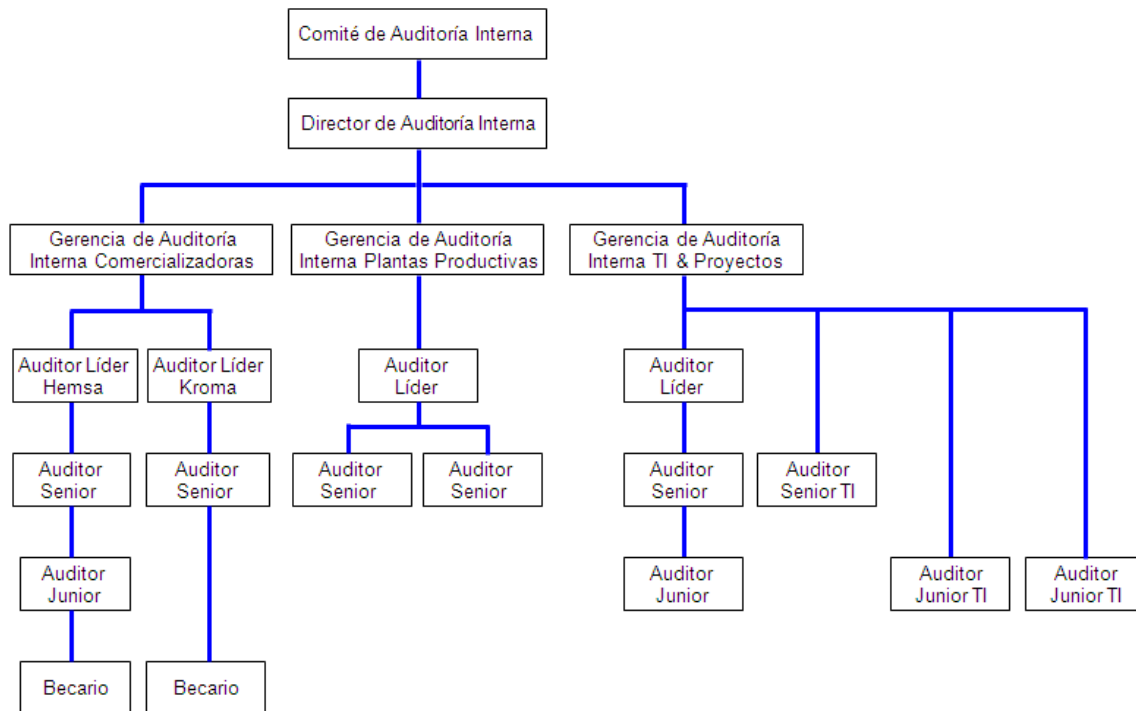


Los empleados de Parker Paint cuentan con gran experiencia y se empeñan en dar al cliente un servicio siempre útil y conveniente. La combinación de alto desempeño de los productos, servicio al cliente y experiencia en el mercado de pinturas, asegura que Parker Paint sea la mejor opción de la región.



EI ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA CORPORATIVA EN GRUPO COMEX

Organigrama del área de Auditoría Interna Corporativa



Unidad Responsable

La unidad responsable del área de Auditoría Interna Corporativa, es la Dirección Corporativa de Auditoría Interna, dependiente directa del Comité de Auditoría Interna.

Comité de Auditoría Interna

Es el órgano que no sólo tiene la facultad de cuestionar a la Gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegura que se tomen medidas correctivas necesarias.

Misión de Auditoría Interna

Ser un área de asesoría, consulta y apoyo que a través de evaluaciones independientes y objetivas brinden un valor agregado, en la consecución de las metas y objetivos del Grupo.

Visión de Auditoría Interna

Ayudar al Grupo a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo.

Funciones Generales

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el auditor cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones generales son:

- ✓ Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- ✓ Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- ✓ Definir los objetivos, alcance y metodología (COSO) para instrumentar una auditoría.
- ✓ Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- ✓ Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- ✓ Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- ✓ Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- ✓ Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- ✓ Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles

- ✓ Revisar el flujo de datos y formas.
- ✓ Evaluar los registros contables e información financiera.
- ✓ Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- ✓ Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- ✓ Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

Fortalezas

1.- Hoy en día nuestro esquema de trabajo ha sido impactado por la revolución de los sistemas de tecnología para el manejo y análisis de la información, lo que nos permite cambiar el enfoque de nuestra revisión, es decir, si antes realizábamos revisiones periódicas hoy en día realizamos revisiones constantes.

2.- Como Departamento de auditoría, contamos con la facultad de dar un valor agregado a todos los niveles y funciones de la institución, mediante una orientación de esfuerzos encaminados a una correcta evaluación y mejoramiento del sistema administrativo, financiero y operativo, para promover un ambiente de control interno sólido, que garantice el uso adecuado de los recursos.

3.- Contamos con un amplio campo de trabajo, ya que el Grupo Comex está en constante crecimiento, lo cual nos permite aplicar nuestros conocimientos adquiridos para aportar innovadores controles que permitan salvaguardar los bienes de la Institución.

A continuación se dará paso a citar los acontecimientos que envuelven a la metodología COSO, el procedimiento que actualmente se adopta en la compañía para su constante implementación y las consideraciones que se tienen como departamento de auditoría interna para realizar las revisiones bajo

está metodología, no sin antes, conceptualizar los tipos de auditoría y el que propiamente se sigue en Auditoría Interna Comercializadoras.

Desde el punto de vista de la Contaduría Pública se reconocen 3 Clases: La auditoría interna, la auditoría externa y la auditoría gubernamental.

LA AUDITORÍA INTERNA la desarrollan personas que dependen del negocio y actúan revisando, las más de las veces, los aspectos que interesan particularmente a la administración, aunque pueden efectuar revisiones programadas sobre todos los aspectos operativos y de registro de la empresa.

LA AUDITORÍA EXTERNA, conocida también como auditoría independiente la efectúan profesionistas que no dependen de la empresa ni económicamente ni bajo ningún otro concepto, y a los que se reconoce un juicio imparcial merecedor de la confianza de terceros. El objeto de su trabajo es la emisión de un dictamen. Esta clase de auditoría es la actividad más característica del contador público.

AUDITORÍA GUBERNAMENTAL. Se lleva a cabo en las dependencias de Gobierno con el objetivo de revisar las operaciones y sistemas de control de dicha dependencia y puede ser ejercida de manera Interna y Externa.

Adicionalmente se habla de **auditoría de operación** y de **auditoría administrativa**, mismas que existen en Grupo Comex, llevadas a cabo en Auditoría Interna Corporativa. En términos generales, este tipo de auditoría se refiere a un examen completo y constructivo de la estructura de una organización y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

EL ENFOQUE DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El propósito y las finalidades de ésta auditoría, son sacar a la luz irregularidades o deficiencias en cualquiera de los elementos examinados e indicar, a la vez, posibles mejoras en las operaciones.

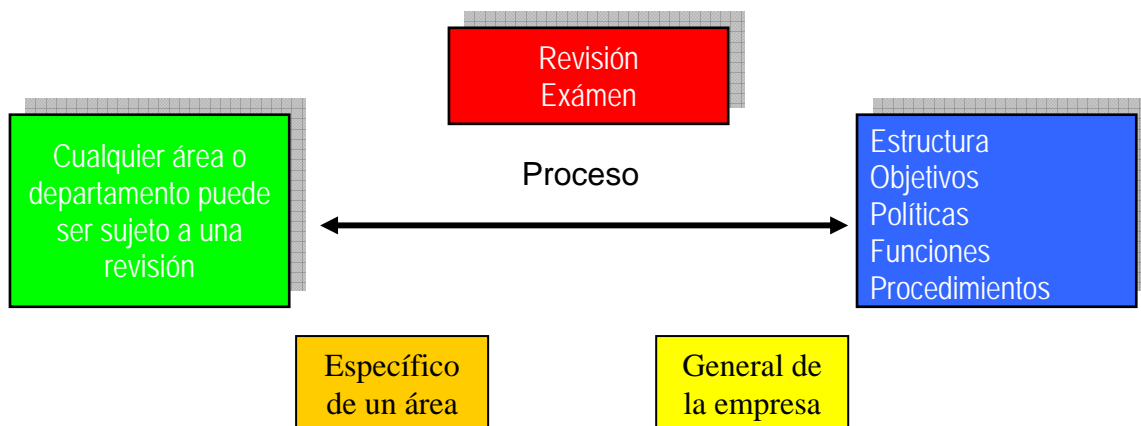
El propósito perseguido es revisar y evaluar métodos y actuación en todas las áreas, sin excepción. Los factores a evaluar son las perspectivas económicas, la estructura orgánica, el cumplimiento de las políticas y procedimientos, los métodos de protección sobre bienes, causas de variación con respecto a las metas fijadas, etc.

Desde otro enfoque, es la medicina preventiva que la alta gerencia usa para mantener íntegra la salud del organismo empresario y salvaguardarlo de desperdicios, mal planeamiento, métodos inadecuados y cualquier otra práctica inconveniente, que una investigación y evaluación puedan hacer resaltar.

ALCANCE

Su alcance es total, puede comprender una determinada función o actividad, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o la empresa en su totalidad, es decir, "revisiones por procesos".

Todo lo anterior implica prácticamente cubrir en forma integral el área del control interno administrativo u operativo.



MARCO TEÓRICO DE LA TÉCNICA DE ANÁLISIS: COSO

Control Interno

El control interno se define como un proceso, efectuado por todo el personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimientos con las leyes y normas aplicables.

¿Quiénes lo ejercen?

Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen la responsabilidad de realizarlo.

El consejo de Administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento. Lo realizan los miembros de una organización, mediante sus actuaciones concretas. Son las personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.

El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno. Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

Objetivos del control

Tal como se menciona en la definición de control interno, existen tres categorías de objetivos. La primera categoría se dirige a los *objetivos empresariales* básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento, de rentabilidad, y salvaguarda de los recursos.

La segunda está relacionada con la *elaboración y publicación de estados contables confiables*, incluyendo estados intermedios y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo las comunicaciones sobre estados, que sean publicados.

La tercera concierne al *cumplimiento de leyes y normas* a las que está sujeta la entidad.

"Si bien el control interno es un proceso, su eficacia es el estado de ese proceso en un momento dado".

Aspectos que se pueden lograr con un adecuado control interno

El control interno puede ayudar a que una organización:

- Consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento.
- Pueda prevenir pérdidas de recursos.
- Obtenga información contable confiable.
- Refuerce la confianza en que la empresa cumple las leyes y normas aplicables.

En resumen, ayuda a que una entidad cumpla con su objetivo evitando o midiendo las dificultades con que se pueden encontrar en ese camino.

Aspectos que no se pueden lograr con el control interno

- El éxito de la entidad, sólo se asegura la consecución de objetivos básicos empresariales o, como mínimo, la supervivencia de la entidad.
- Asegurar la fiabilidad de la información contable y el cumplimiento de las leyes y normativa aplicable.

Factores que suponen un freno a la implementación de un sistema de control interno en la gestión empresarial.

- Resistencia natural que ofrecen los directivos debido a la visión que tienen del sistema de control interno como factor cuya única consecuencia es el incremento de la burocracia en la empresa.
- No desean alentar políticas de control que actúen sobre el ámbito de la gestión de los propios directivos.
- El elevado costo que la implementación de mecanismos de control interno suponen para la empresa.
- Falta de definición de políticas y procedimientos, así como diagramas de flujo que indiquen la segregación de funciones

Componentes del Control Interno



Ambiente interno

Establece el tono de la institución al influenciar la conciencia de control de su personal. Es el cimiento para los demás componentes de control interno proveyendo disciplina y estructura.

Incluye los siguientes elementos:

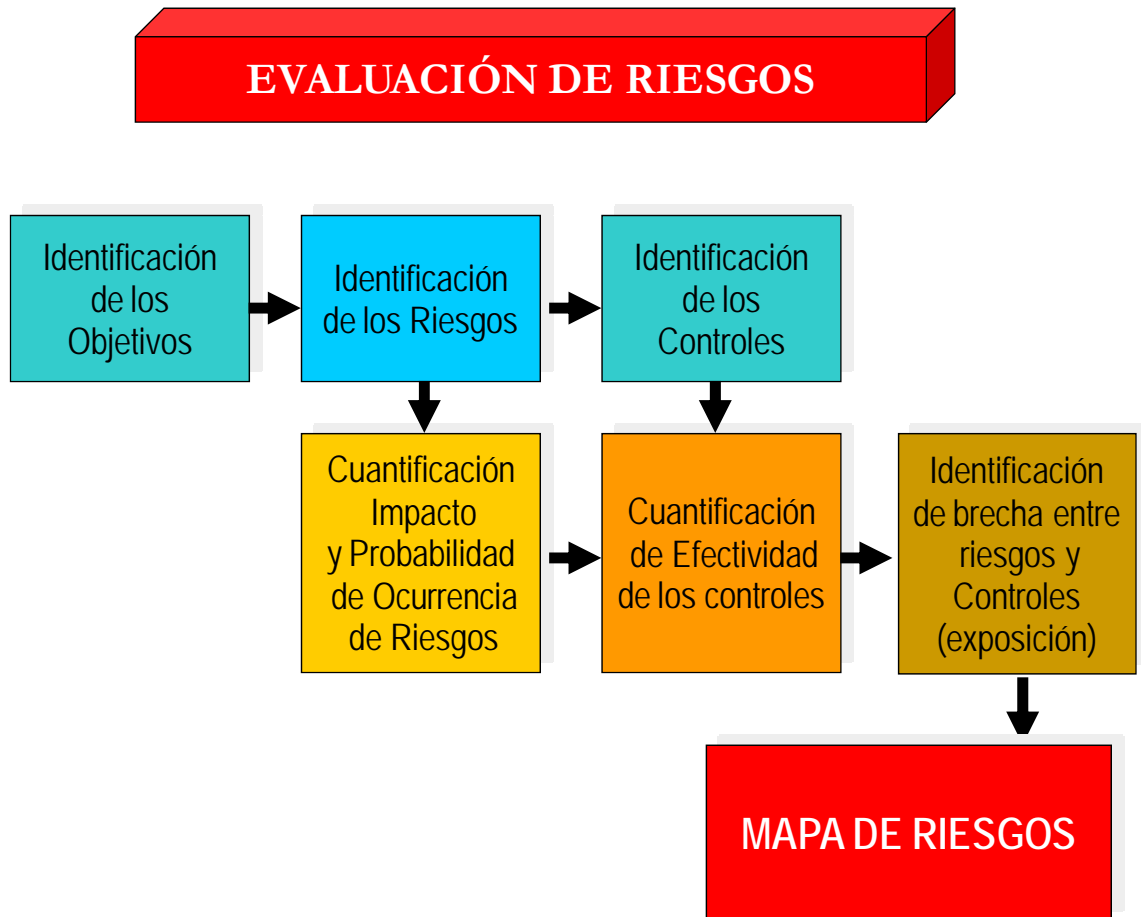
- integridad y valores éticos;
- competencia del personal;
- compromiso con la excelencia y la transparencia;
- filosofía y estilo de gestión;
- estructura organizacional y de gestión;
- niveles de autoridad y responsabilidad;
- políticas y procedimientos de personal.

Evaluación de Riesgos

Identifica el proceso gerencial para el establecimiento de los objetivos institucionales y los riesgos asociados al logro de dichos objetivos, y determina si los riesgos son manejados adecuadamente.

Se consideran los siguientes aspectos:

- Definición de objetivos;
- Identificación de riesgos por objetivo;
- Análisis de riesgos:
 - Estimación de la significancia del riesgo y sus efectos en los objetivos.
 - Evaluación de la probabilidad de ocurrencia.
 - Consideraciones de cómo debe manejarse el riesgo y evaluación de acciones que se deben tomar.
 - Manejo de cambios



Actividades de control

Identifica las políticas y procedimientos principales que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia de las instituciones son llevadas a cabo para las aplicaciones principales.

En esta actividad, se examinan aquellos procesos y políticas institucionales relacionadas con aspectos administrativo-financieros para dictaminar su idoneidad. Entre estos pueden encontrarse las autorizaciones, segregación de funciones, aprobaciones, los sistemas computarizados administrativo financieros, el manejo de los archivos, conciliaciones y verificaciones, seguridad de activos, etc.

Información y Comunicación

Establece cómo la organización identifica, captura e intercambia información de una forma y en un período de tiempo que le permita a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.

En este apartado se considera lo siguiente:

- la información de la organización (integración de ésta con las operaciones y calidad de la información). Con relación a la calidad de la información se establece si ésta es: apropiada, oportuna, corriente, fiable y accesible;
- comunicación de la información de la organización (comunicación interna, externa, y tipos de comunicación).

Supervisión

Identifica el proceso utilizado por la organización para determinar o medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno a través del tiempo.

En este apartado se considera lo siguiente:

- actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la organización;
- evaluaciones separadas (alcance y frecuencia, quién evalúa, proceso de evaluación, metodología, documentación, plan de acción);
- condiciones reportables (fuentes de la información, que debe ser reportado, a quien se reporta, directrices para condiciones reportables).
- actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la organización;
- evaluaciones separadas (alcance y frecuencia, quien evalúa, proceso de evaluación, metodología, documentación, plan de acción);
- condiciones reportables (fuentes de la información, qué debe ser reportado, a quién se reporta, directrices para condiciones reportables).

ETAPAS DE UNA AUDITORÍA EN LA GESTIÓN DE CONTROL EN GRUPO COMEX Y SU CORRELACIÓN CON LA METODOLOGÍA COSO

A continuación se presentará de manera gráfica, los pasos a seguir durante una auditoría en Grupo Comex, seguida de la explicación a detalle de cada una de ellas y su punto de convergencia con el modelo COSO.

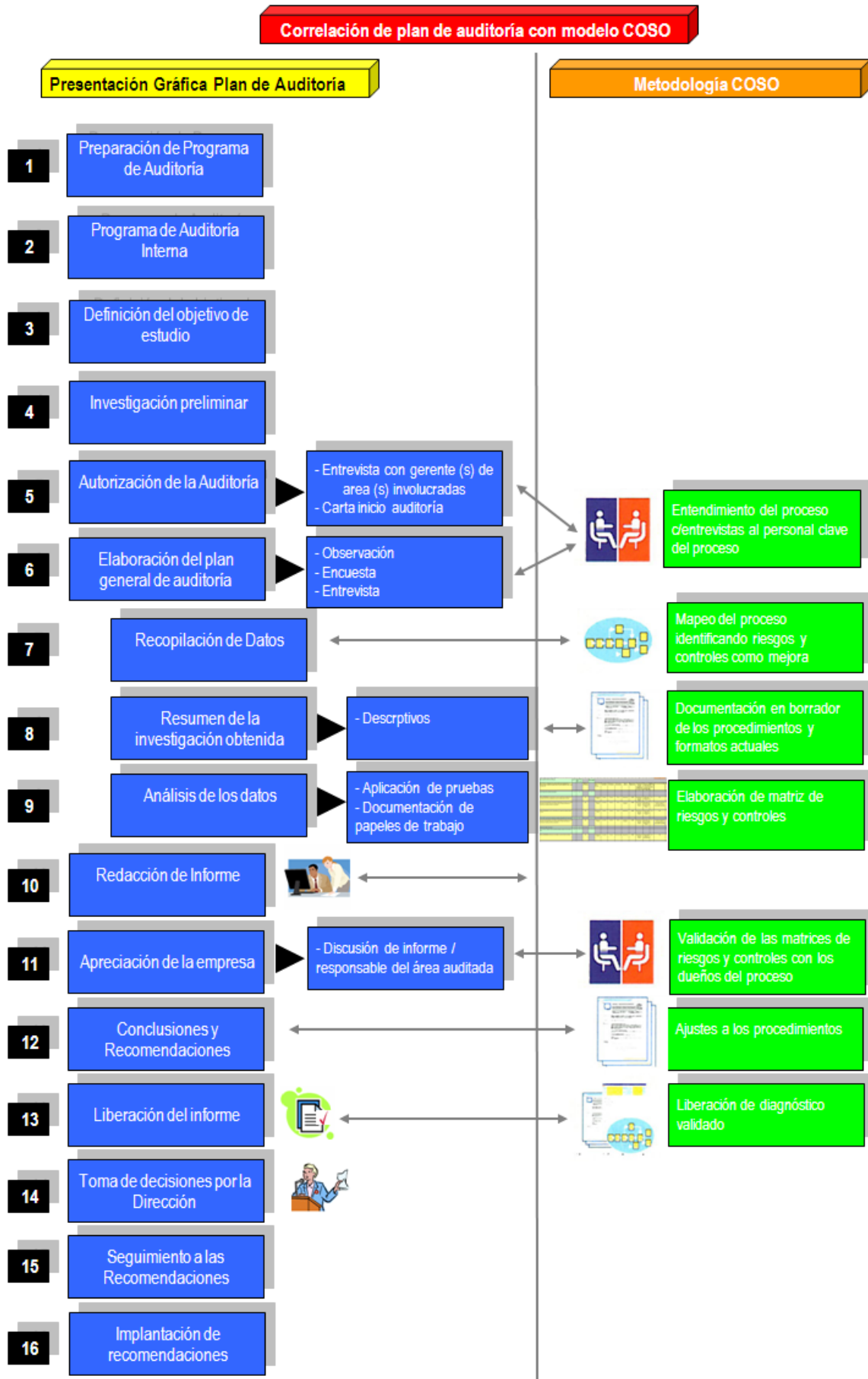


Imagen diseñada y elaborada por Daniel Durán

1) PREPARACIÓN DE PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

Antes de implantar un Programa General de Auditoría Administrativa, es necesario contar con la aprobación y el pleno respaldo de la dirección. Al preparar un plan para realizar las metas fijadas, es importante determinar las necesidades generales, la relación entre ellas y precisar si tales necesidades abarcan todos los aspectos indispensables para la finalidad a perseguir.

Para elaborar un Programa de Auditoría en una empresa grande o pequeña, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante. Se debe anotar los siguientes datos:

- Fecha de iniciación
- Descripción de la tarea a efectuar
- Responsable
- Plazo fijado para la ejecución
- Cualquier otra información útil.

2) PROGRAMAS DE AUDITORÍA INTERNA

Los Programas son medios que sirven de guía al Auditor Interno y a sus ayudantes, en el que detallan los diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos.

Los Programas se concretan a señalar sólo orientaciones sobre la forma en que habrá de plantearse la revisión y una serie de procedimientos de los cuales se seleccionarán los que se estimen convenientes para la obtención de datos, en base con las circunstancias, en él se registrarán posteriormente lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos.

3) DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE ESTUDIO

Se tendrá que definir cuál será la materia objeto de nuestro estudio, puede ser, desde luego, toda la empresa o bien puede concretarse a la revisión de un área específica de la empresa con objeto de conocer los problemas desde su origen.

Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las demás áreas auditadas.

Hay varios criterios para determinar el área: existen casos en los cuales se toma como base para la auditoría el "proceso administrativo", en otras, la revisión se hace a base de las funciones de la empresa; o niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de los anteriores.

Entre otras preguntas que conviene se formule el auditor, están las siguientes:

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?.
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- ¿Cuándo habrá de efectuarse el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por dónde empezar?

Al proceder de esta forma, el auditor en posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse o al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que se llevará.

4) INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

No siempre es posible asignar un plan sin un estudio preliminar.

Una breve revisión de las situaciones posibles descubrirá la naturaleza del examen preliminar.

Con el propósito de jerarquizar los aspectos que habrán de requerir una atención más profunda por parte del auditor administrativo, frecuentemente

precede a su examen completo, un reconocimiento general del organismo social, que culmina con estudio preliminar.

El estudio preliminar está encaminado a "lograr una identificación real del problema, para conocer la naturaleza y el objetivo del estudio completo".

El estudio preliminar se diseña para que resulte la posibilidad de un informe que recomiende, o que no recomiende un plan general para desarrollar la solución específica del problema. En este caso, el estudio preliminar, afina el estado real del problema y se realiza con la finalidad de:

- a) Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- b) Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- c) Descubrir áreas en las que haya problemas de administración.
- d) ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar?
- e) ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos?
- f) ¿Por dónde comenzar?
- g) ¿Hasta dónde debe llegar el estudio preliminar?
- h) Estimación del tiempo, recursos (humanos, financieros y materiales)
- i) Proponer, en su caso, medidas correctivas.
- j) Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.

Al proceder de este modo, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer y al mismo tiempo determinar el número de ayudantes que necesita y el tiempo que durará el estudio preliminar. Es por tanto, una culminación rápida de datos en una forma amplia o general con fines de exploración.

Contenido del estudio preliminar

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. Este estudio se requiere, independientemente de cuales sean los orígenes o razones de la auditoría, y abarca:

- a) **Información documental.** Los problemas que van a consultarse y las muestras de documentos obtenidos varían de acuerdo con los objetivos del estudio. Esta información documental puede ser: reglamentos internos, **informes de auditoría anteriores**, estadísticas, indicadores, presupuestos, contratos, etc.
- b) **Información sobre el campo de trabajo.** El aspecto más importante de la iniciación del campo de trabajo es la presentación del auditor administrativo y sus ayudantes, pues el éxito o fracaso de la auditoría administrativa dependerá en gran parte de la comprensión que se logre respecto del propósito de la misma, y de la colaboración que se obtenga de los funcionarios de la empresa en estudio. No se trata del enjuiciamiento del personal de la empresa sino de ayudarla a mejorar su eficiencia. La información que puede obtenerse sobre el campo de trabajo es: organigramas, lista de funciones, datos sobre volúmenes de trabajo, examen de las condiciones en que se trabaja, forma y reportes utilizados, etc.

5) AUTORIZACIÓN DE LA AUDITORÍA

Mediante una "Carta de inicio" el departamento de Auditoría Interna Corporativa, comunica a los responsables de las áreas a auditar los aspectos que conformarán la revisión, por ejemplo: el periodo, los objetivos de la auditoría, el auditor asignado.

La finalidad de éste documento, es buscar que se otorguen las facilidades necesarias para el acceso a la información resguardada por el personal del área sujeta a revisión.



Mayo 18, 2009

Para: Responsable del área (s) auditada (s), (Gerencia (s))
ccp: Director (es) de las área (s) involucradas.

De: Gerente de Auditoría Interna Corporativa Comercializadoras.

Aprovecho la presente para dejarte un cordial saludo y comunicarte que como parte de nuestro programa de Auditoría Interna Corporativa, durante el mes de Mayo y Junio del presente realizaremos una Auditoría del Activo Fijo de Distribuidora KROMA.

Esta revisión tiene como objetivo principal.

- Comprobar que los activos existan y estén en uso.
- Verificar que sean propiedad de la empresa.
- Verificar su correcta valuación.
- Comprobar que haya consistencia en el método de valuación y el cálculo de la depreciación.
- Comprobar su adecuada presentación y revelación en los estados financieros.

El auditor asignado para la realización de estas actividades es Daniel Durán Vázquez quien estará en comunicación constante con quien me indiques, para tratar asuntos referentes a esta revisión.

Sin más por el momento, agradezco tu atención a la presente y quedo a tus órdenes para cualquier aclaración al respecto, y posteriormente para la revisión del informe de Auditoría correspondiente.

Atentamente

Vo. Bo.

Gerente de Auditoría Interna Corporativa

Gerencia responsable del área a auditar

6) ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE TRABAJO

Antes de comenzar una auditoría, lo mejor es delinear el plan.

Este aspecto consiste en elaborar una lista de renglones que se van a examinar y los procedimientos a seguir.

Pasos en los que se basa un plan



La observación

Tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental.

El observar, descifrar, entender y explicar los factores que comprenden una situación dada, en la mayoría de las veces se encuentra sujeta a interpretaciones de tipo personal, que no siempre son más reales y verídicas, pues es muy difícil externar por completo los factores personales del analista.

La técnica de la observación es la siguiente: existe la necesidad de definir el objeto de la observación, anotar sus características, clasificarlas, analizarlas, criticarlas y conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

La encuesta

1.- La encuesta por cuestionario. Es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. Por tanto, el cuestionario está compuesto por preguntas que tienden a aclarar el objetivo visualizado.

2.- Muestreo. El paso más importante en la planeación de una encuesta es la decisión que se toma sobre la muestra que se va a emplear, es decir, el número y clase de gente a entrevistar.

a) Formulación de cuestionario. Usualmente se deja espacio para los comentarios correspondientes a aquellas preguntas que no pueden ser adecuadamente resueltas sin los comentarios adicionales.

El uso de los cuestionarios puede ser de dos tipos:

- Estructurados. Son aquellos cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas, preordenadas y definidas por otras interrogantes adicionales, que se limitan a lo necesario para aclarar y detallar las respuestas.
- No estructurados. Generalmente se les conoce como guía de entrevistas y su contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista, dejando suficiente libertad al auditor para condicionarlo a las circunstancias.

El auditor, dentro de los cuestionarios, comentarios, sugerencias deberá preguntarse constantemente lo siguiente:

- ¿Quién lo realiza?
- ¿Qué está realizando?
- ¿Dónde se realiza?
- ¿Cómo se realiza?
- ¿Cuándo se realiza?
- ¿Por qué se realiza?

b) Obtención de datos. Consiste en la aplicación del cuestionario respectivo en el área de revisión. Las fuentes de información y los métodos de verificación adecuados varían, obviamente, de acuerdo con las dimensiones del plan de auditoría y naturaleza de cada empresa en particular.

c) Tabulación de datos. Los cuestionarios deben incluir la obtención de datos recogidos. El auditor tiene la alternativa de analizar las respuestas y tabular los datos con base en una escala de apreciación, como por ejemplo, la siguiente:

| Apreciación | Puntaje |
|-------------|---------|
| Excelente | 5 o 50 |
| Buena | 4 o 40 |
| Regular | 3 o 30 |
| Deficiente | 2 o 20 |
| Mala | 1 o 10 |

Al efectuar la revisión de los cuestionarios, se evaluarán éstos de acuerdo con las respuestas, calificándolas del 1 al 5, observando con mayor claridad el estado que guarda la empresa en el desarrollo de su administración.

Por tal motivo, el auditor tendrá que tener el mayor cuidado al hacer la calificación de cada una de las respuestas, agregando las observaciones que sean necesarias según el caso.

La entrevista

- a) No Dirigida: Es la que se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas; la conversación se lleva hasta cierto punto de un modo informal, por lo que es fácil de caer en divagaciones que difieren el objeto central del estudio.

- b) Dirigida: Se le considera de más utilidad, debido a que se utilizan mayor rigor científico al analizar el objeto definido de estudio.
Debe ponerse mayor cuidado en su preparación y conducción y solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de acción, cuando se ha precisado el objeto a estudiar.

Reglas generales para la entrevista

Independientemente del tipo de entrevista que se haya elegido es importante recordar que la entrevista es simplemente una conversación aunque desarrollada de forma metódica, la cual deberá adaptarse a un plan y a una serie de reglas que deben observarse siempre:

- a) Deberán iniciarse, con una explicación al auditado sobre el fin que perseguimos y los beneficios que deseamos obtener.
- b) Se debe crear un ambiente de confianza entre el auditado y el auditor.
- c) Se permitirá al auditado expresar sus ideas, sin ninguna presión de parte del auditor.
- d) Se formularán las preguntas abiertas, concretas e individuales.
- e) Se anotarán inmediatamente todas las respuestas obtenidas.
- f) Se evitará contradecir al entrevistado aunque estemos enterados de la falsedad en lo que dice.
- g) Se observarán todos los detalles secundarios como actitud, cooperación, claridad, etc. del interrogado

7) RECOPIACIÓN DE DATOS

Derivado del punto anterior (plan de trabajo), específicamente de la entrevista y cuestionarios aplicados al área auditada, el auditor deberá obtener evidencia suficiente, misma que estará evidentemente sujeta al análisis y conformará los fundamentos para emitir las observaciones y conclusiones, comenzando así la integración de los papeles de trabajo, incorporando posteriormente el descriptivo del recorrido realizado.

Los datos y antecedentes obtenidos durante la auditoría: debe conocerse y documentarse:

- Los antecedentes del ambiente de control y los sistemas de información.
- El análisis particular de los montos incluidos en los estados contables: con papeles que detallen las pruebas. Generalmente se recorre el camino

inverso del proceso contable, empezando por los estados contables y terminando en los registros cronológicos.

- Información suficiente, relevante, pertinente y válida sobre la actividad del ente.

Los papeles de trabajo deben ser claros, completos y concisos, y además deben suministrar un testimonio inequívoco del trabajo realizado y las razones que fundamenten las decisiones adoptadas sobre aspectos controvertidos. Debe evitarse la inclusión de información excesiva e innecesaria. El auditor debe concentrarse en la calidad de los papeles e intentar limitar su cantidad.

Los papeles de trabajo deben contener la documentación del plan de auditoría. Los programas de auditoría que surgen como consecuencia de la planificación detallada proporcionan un registro adecuado de las pruebas de auditoría efectuadas. En la documentación de dichos procedimientos se deberán indicar claramente las razones que originan las decisiones.

8) RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN (DESCRIPTIVOS)

Conocido también como método de memorándums, consiste en describir detalladamente o de forma clara, concisa y sintética, las características del sistema de cada área o sección del trabajo a realizar, como: procedimientos, documentos, registros, archivos, personas y departamentos que intervienen, etc.

A título indicativo, el método descriptivo referido a un área, podría ser como sigue:

Departamento:

Sector: "X"

- 1.- El sector X realiza las operaciones con ...
- 2.- Se relaciona con los sectores de la forma siguiente...
- 3.- La documentación que se deriva y se expide, se elabora en se envía a ... se archiva en ...

- 4.- Las decisiones las adopta ...
- 5.- El control de este sector se basa en ... realizado por ...
- 6.- La contabilidad se desarrolla ... los principios aplicados ...

9) ANÁLISIS DE DATOS

Consiste en la revisión de los flujogramas, realización de pruebas de cumplimiento de las seguridades, revisión de aplicaciones en áreas críticas, revisión de procesos históricos (backups), revisión y recopilación de documentación y archivos, entre otras actividades.

Luego de realizar el recorrido correspondiente, desarrollar el programa de auditoría y recopilar evidencia documental necesaria, el siguiente paso es evaluar la información recopilada con la finalidad de desarrollar una opinión. Para esto generalmente se utiliza una **matriz de riesgos y controles** con la que se evaluará los riesgos y el nivel de los controles identificados previamente en el flujograma, esta matriz contiene la descripción de los errores que pueden presentarse en el área y los controles conocidos para detectar o mitigar dichos errores, luego se establece una evaluación mediante calificaciones (puntajes) para cada correspondencia.

En esta parte de evaluación de debilidades (riesgos) y fortalezas (controles) también se debe elegir o determinar el impacto (*materialidad*) y la *probabilidad de ocurrencia* de los riesgos o hallazgos de auditoría.

De igual manera dentro de la evaluación se debe señalar las referencias de los controles detectados como son: *Objetivos de Control, Aseveraciones de los Estados Financieros, componentes de Control, Frecuencia de Control y Tipo de Control.*

Con las fases anteriores el auditor descubre las áreas críticas y sobre ellas hace un estudio y análisis profundo en los que definirá concretamente su grupo de trabajo y la distribución de carga del mismo, establecerá los motivos, objetivos, alcance y recursos.

Una vez completada, la matriz muestra las áreas y actividades en que los controles no existen o son débiles para mitigar los riesgos encontrados, obviamente el auditor debe tener el suficiente criterio para juzgar cuando no existen y si es necesario el control.

10) REDACCIÓN DEL INFORME

Después de haber analizado la información, se elabora un informe, el cuál es un instrumento para la toma de decisiones.

El informe indica la situación administrativa de la empresa y da las recomendaciones y las formas de mejorarlas.

La estructura del informe se integra por lo siguientes apartados en estricto orden de aparición:



E
n
c
a
b
e
r
a
d
o

F
e
c
h
a
s

Para: Auditado

De: Daniel Durán Vázquez (Auditor).

Fecha:

Asunto:

C.c.p. Ver Lista de Distribución

| Inicio de auditoría | Cierre de auditoría | Elaboración de informe | Entrega para Vo.Bo. | Liberación a los auditados |
|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|----------------------------|
| | | | | |

Introducción / Antecedentes { El área de Auditoría Interna de Grupo Comex, llevó a cabo la revisión de la flota de autos propiedad de Distribuidora Kroma S.A. de C.V. a fin de evaluar el nivel de control que existe en la asignación y administración del equipo de transporte consignado a personal del grupo que por fines propios de su puesto requieren.

C
u
e
r
p
o

Resumen Ejecutivo

Alcance

Principales Observaciones

Recomendaciones

Planes de Acción del Auditado y fechas compromiso

Conclusiones

Visto Bueno

Lista de Distribución

Atentamente

Vo. Bo.

Gerente de Auditoría Interna
Comercializadoras

Lista de Distribución:

Gerentes y Directores

Detalle del informe

Pie de Página { Auditoría Interna Corporativa

Título de la Auditoría. 1/1

Antes de que el informe se emita definitivamente, es preciso revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y cuidar el prestigio del Auditor; dicho documento debe contemplar y estar de acuerdo con:

- Las normas de auditoría, aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

11) APRECIACIÓN DE LA EMPRESA

Se elaborará el borrador del informe a ser discutido paulatinamente con el gerente del área auditada y con los ejecutivos de la empresa hasta llegar al informe definitivo.

La gerencia auditada recibe el informe con las observaciones y recomendaciones con un status de "borrador para discusión", el cual constituye la base para el intercambio de ideas entre la gerencia auditada y el departamento de auditoría interna, que incluye cualquier asunto de interés precisado para su posterior negociación sobre las acciones a tomar para su atención.

La gerencia del departamento evaluado, recibe un informe consolidado de las evaluaciones de riesgos y controles, que proporciona una visión general de los tipos de controles existentes, en caso de que así sea y su efectividad.

La auditoría adquiere un conocimiento integral de las operaciones y para efectos de revisiones subsecuentes, ayuda a identificar las prioridades en el proceso de planeación de sus actividades.

12) OBSERVACIONES, RECOMENDACIONES y CONCLUSIONES

En este apartado se indican los resultados obtenidos en la evaluación y comprende el reconocimiento de los aspectos positivos, pero sobre todo las deficiencias encontradas, que es lo que en todo caso desean conocer los directivos de la organización.

Es importante enlistar las observaciones de manera jerarquizada, es decir, partiendo de las de mayor importancia y/o impacto monetario u operativo que tienen o podrían tener.

Las recomendaciones representan la aportación profesional del auditor, que consiste en manifestar las indicaciones y sugerencias de mejora en las áreas o funciones en las cuales se haya detectado alguna deficiencia al momento de aplicar la evaluación. Algunas de ellas son aplicadas por el auditado inmediatamente después de ser comentadas con el auditor.

En cuanto a las conclusiones, constituyen el resumen de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

Las conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas en los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

13) LIBERACIÓN DEL INFORME

Una vez concluido el proceso de comentar el borrador del informe con los responsables de las áreas auditadas y de haber modificado lo pertinente, en caso de que así se haya acordado en la reunión, se procederá a liberar el informe definitivo.

14) TOMA DE DECISIONES POR LA DIRECCIÓN

Una vez liberado el informe definitivo, el comité de auditoría interna dispone que dentro de los 30 días a partir de haber recibido éste documento, por parte Dirección General se tienen que tomar las decisiones pertinentes y por medio de los Gerentes de cada área tienen que asegurar la adopción o previsión de las medidas correctivas correspondientes, con respecto a las recomendaciones formuladas o las deficiencias detectadas por Auditoría Interna Corporativa.

15) SEGUIMIENTO A LAS RECOMENDACIONES

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo realizado, si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, para esto se debe tener un programa de seguimiento y la oportunidad de seguimiento dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría.

La etapa de seguimiento representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumplan con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la **eficiencia** de la organización.

El tiempo de realización para esta actividad varía, dependiendo directamente de la revisión efectuada y del total de recomendaciones y los planes de acción de los auditados.

Su ejecución **es de tipo preventivo** y va enfocada a evitar errores en la interpretación de las recomendaciones derivadas de la auditoría. De ninguna manera busca imponer, sino colaborar **de una manera constructiva**.

En el seguimiento se evaluará por principio la oportunidad en la implementación de las recomendaciones conforme a los planes de acción y fechas compromiso del auditado y la repercusión en la operatividad de la organización, así como el **valor agregado** que el personal haya aportado.

Cuando el seguimiento se lleva a cabo en forma oportuna, la actividad evaluatoria se concluye en forma eficiente, pero si ocurre extemporáneamente deja de ser de utilidad. La plena disposición de las áreas evaluadas facilita, agiliza y abrevia la labor de seguimiento.

16) IMPLEMENTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES

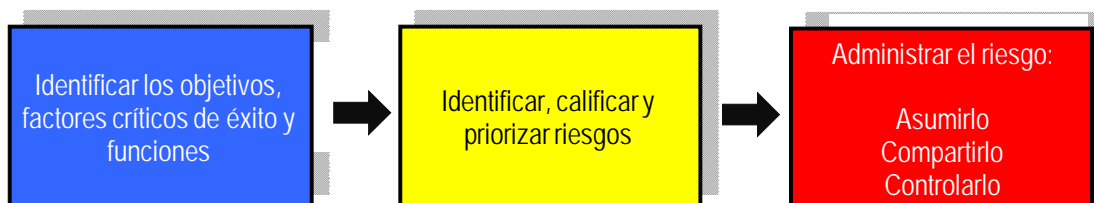
Las recomendaciones realizadas apuntan a contribuir a una mejor administración, una mayor responsabilidad y el fomento de la transparencia, y se clasifican como de alto, medio y bajo riesgo. Se entiende que las recomendaciones de alto riesgo tienen consecuencias de más extenso alcance para el desempeño de la Organización pues su implementación determinaría una mayor productividad, mejoraría el flujo de trabajo y la efectividad en los programas.

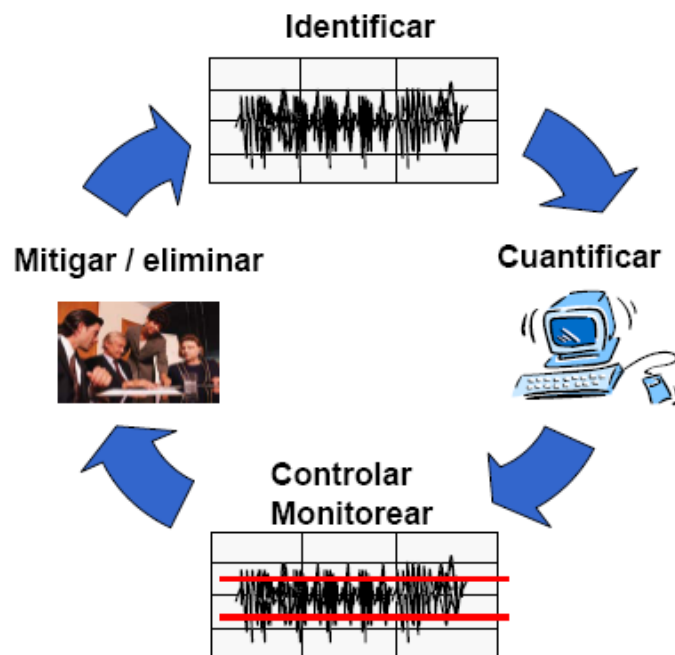
EVALUACIÓN DE RIESGOS

El impacto de los riesgos en la organización

Todas las organizaciones independientemente de su tamaño, naturaleza o estructura, enfrentan riesgos. Los riesgos afectan en la posibilidad de que una organización sobreviva, de competir con éxito para mantener su poder financiero y la calidad de sus productos o servicios. El **riesgo es inherente** a los negocios. No existe forma práctica de reducir el riesgo a cero. La dirección debe tratar de determinar cual es nivel de riesgo que se considera aceptable y mantenerlo dentro de los límites marcados.

La función de la auditoría interna es identificar los riesgos y asignar prioridades de revisión a las actividades con probabilidad de riesgo mayor.





RIESGOS

Los riesgos son hechos o acontecimientos cuya probabilidad de ocurrencia es incierta. La trascendencia del riesgo en el ámbito de estudio de control, se basa en que su probable manifestación y el impacto que puede causar en la organización, pone en peligro el logro de los objetivos de la misma.

Tipos de riesgos

Riesgos Operativos

Es la pérdida potencial por fallas o deficiencias en los controles internos de los procesos u operaciones de la organización.

El riesgo operativo o de negocio se deriva de las decisiones que la Dirección de la empresa se toma diariamente, ya sea en relación a la producción, distribución, precios, etc.

Adicionalmente, todas las empresas necesitan para su actividad, recursos financieros, que originan el segundo tipo de riesgo.

Una diferencia básica entre ambos tipos de riesgos, es que en el caso de los riesgos financieros son fácilmente transferibles, ya que existen mercados que permiten intercambiar dicho riesgo con otros agentes económicos.

Riesgos Financieros

Ésta clasificación se asume con las transacciones de tipo monetarias, mismas que pueden o no producir pérdidas de tipo económico. Éste riesgo se presenta directamente en la preparación de estados financieros "confiables".

El término "fiabilidad" implica la preparación de dichos estados según las Normas de Información Financiera y otras regulaciones contables que sean relevantes y apropiadas.

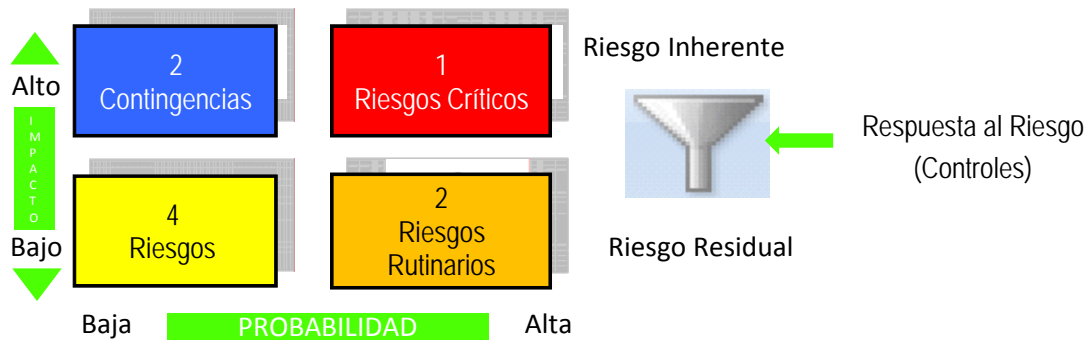
Etapas de los riesgos

Riesgos Inherentes

El riesgo inherente es intrínseco a toda actividad, surge de la exposición y la incertidumbre de probables eventos o cambios en las condiciones del negocio o de la economía que puedan impactar una actividad. Los factores o riesgos inherentes pueden no tener el mismo impacto sobre el riesgo agregado, siendo algunos más relevantes que otros, por lo que surge la necesidad de ponderar y priorizar los riesgos primarios.

Riesgos Residuales

Son el resultado de la relación entre el grado de manifestación de los riesgos inherentes y la gestión de mitigación de riesgos establecida por la administración. A partir del análisis y determinación del riesgo residual los administradores pueden tomar decisiones como la de continuar o abandonar la actividad dependiendo del nivel de riesgos; fortalecer controles o implantar nuevos controles.



Los aspectos que se deben de considerar para identificar los riesgos son:

- Conocer y entender los objetivos del negocio.
- Entender el proceso.
- Recorrer el proceso.
- Documentar el proceso (diagramas de flujo).
- Identificar en dónde se origina el riesgo y no sólo donde impacta.
- Identificar y documentar el riesgo en función a los objetivos generales y específicos del negocio.
- Analizar el impacto del riesgo.

Identificación y análisis de riesgos

Es imprescindible identificar los riesgos relevantes que enfrenta un organismo en la búsqueda de sus objetivos, ya sean de origen interno como externo.

La identificación del riesgo es un proceso iterativo, y generalmente integrado a la estrategia y planificación. En este proceso es conveniente "partir de cero", esto es, no basarse en el esquema de riesgos identificados en estudios anteriores.

Su desarrollo debe comprender la realización de un "mapeo" del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave del organismo, las interacciones significativas entre la organización y los terceros, la identificación

de los objetivos generales y particulares, las amenazas y riesgos que se pueden afrontar.

Un dominio o punto clave del organismo, puede ser:

- Un proceso que es crítico para su sobrevivencia;
- Una o varias actividades que estén fuertemente relacionadas con los clientes;
- Un área que está sujeta a políticas o reglamentos de estricto cumplimiento, con amenazas de severas correcciones por incumplimiento;
- Un área de vital importancia estratégica.

Al determinar estas actividades o procesos claves, fuertemente ligados a los objetivos del organismo, debe tenerse en cuenta que pueden existir algunos que no están formalmente expresados, pero que no debe ser impedimento para su consideración. El análisis se relaciona con la criticidad del proceso o actividad y con la importancia del objetivo, más allá que éste sea explícito o implícito.

La dirección tendrá la responsabilidad de identificar riesgos, pero es verdaderamente importante que se analicen con la misma profundidad los factores que pueden contribuir a aumentar los mismos.

Existen muchas fuentes de riesgos, tanto internas como externas. A título puramente ilustrativo se pueden mencionar, entre las externas:

- Desarrollos tecnológicos que en caso de no adoptarse, provocarían obsolescencia organizacional;
- Cambios en las necesidades y expectativas de la demanda;
- Modificaciones en la legislación y normas regulatorias que conduzcan a cambios forzosos en la estrategia y procedimientos;
- Alteraciones en el escenario económico que impacten en el presupuesto del organismo, sus fuentes de financiamiento y su posibilidad de expansión.

Entre las internas, se pueden citar:

- La estructura organizacional adoptada, teniendo en cuenta la existencia de riesgos inherentes típicos tanto en un modelo centralizado como en uno descentralizado;
- La calidad del personal incorporado, así como los métodos para su instrucción y motivación;
- La propia naturaleza de las actividades del organismo;
- El impacto relativo de los sistemas informáticos en el sistema de información de la entidad.

Una vez identificados los riesgos a nivel del organismo, deberá practicarse similar proceso a nivel de programa y actividad. Se considerará, en consecuencia, un campo más limitado, enfocado a los componentes de las áreas y objetivos claves identificadas en el análisis global del organismo. Los pasos siguientes al diagnóstico realizado son los de la estimación del riesgo y la determinación de los objetivos de control.

Estimación del riesgo

Se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como también se debe cuantificar la probable pérdida que ellos pueden ocasionar. Una vez identificados los riesgos a nivel de organismo y de programa/actividad, debe procederse a su análisis. Los métodos utilizados para determinar la importancia relativa de los riesgos pueden ser diversos, e incluirán, como mínimo:

- Una estimación de su importancia / trascendencia;
- Una evaluación de su probabilidad de ocurrencia / frecuencia;
- Una definición del modo en que habrán de manejarse / gestionar el riesgo.

En general, aquellos riesgos cuya frecuencia esté estimada como de baja, no justifican preocupaciones mayores. Por el contrario, los que se estima de alta frecuencia deben merecer preferente atención. Entre estos extremos se

encuentran casos que deben ser analizados cuidadosamente, aplicando elevadas dosis de buen juicio y sentido común.

Existen muchos riesgos dificultosos de cuantificar, que como máximo se prestan a calificaciones de "grande", "moderado" o "pequeño". Pero no debe cederse a la difundida inclinación de conceptuarlos rápidamente como "no medibles". En muchos casos, con un esfuerzo razonable, puede conseguirse una medición satisfactoria.

Valoración de riesgos

A continuación se describe una metodología (entre las varias que existen) que persigue la identificación y evaluación de riesgos.

La valoración es la identificación y análisis de los riesgos asociados al logro de los objetivos, definidos en planes estratégicos y anuales. Dado que un riesgo es algo que pone en peligro el logro de un objetivo, una aproximación hacia su identificación, podría surgir de simples preguntas:

- ¿Que podría salir mal?;
- ¿Qué recursos necesitamos proteger?.

Son factores clásicos de alto riesgo potencial: los programas o actividades complejas, el manejo de dinero en efectivo, la alta rotación y crecimiento del personal o el establecimiento de nuevos servicios. La valoración del riesgo se realiza usando el juicio profesional y la experiencia del auditor y del gestor, en función de los siguientes criterios:

1. El impacto del área auditable cuando no logra los OBJETIVOS de la organización.
2. La competencia, integridad y suficiencia del PERSONAL.
3. La cuantía de los activos, liquidez o volumen de TRANSACCIONES.
4. La COMPLEJIDAD o VOLATILIDAD de las actividades.
5. La eficacia de los CONTROLES INTERNOS en el área.
6. El grado en que el área depende de los SISTEMAS INFORMÁTICOS.

Cada uno de los anteriores criterios se cuantifica según una escala, de 1 a 3, que asigna un valor descriptivo a cada uno de los factores de riesgo más importantes:

- | | |
|----------|---------------------|
| 1 | Riesgo bajo |
| 2 | Riesgo medio |
| 3 | Riesgo Alto |

Utilizando la metodología ya descrita para identificar riesgos se hace lo propio a nivel de componente. Posteriormente, se adiciona a esta lista de riesgos los identificados a nivel de alta gerencia y unidad operativa que le apliquen al componente bajo revisión.

Los riesgos identificados para el componente deben ser calificados. Para este proceso se tienen en cuenta los siguientes elementos:

Impacto de los riesgos (materialidad)

Utilizando estados financieros se deben cuantificar los montos actuales y variaciones de las cifras relacionadas con el componente. Para dichos valores es necesario determinar su participación porcentual con respecto al total de activos, pasivos, resultados (utilidad o pérdida), ingresos, gastos, activos y pasivos corrientes, etc. También se puede utilizar información presupuestal y valores de mercado.

La materialidad se califica entre 1 y 5, como se describe en el siguiente cuadro:

| | | |
|----------|----------------|---|
| 1 | Insignificante | No hay daños o perjuicios. La pérdida financiera es baja. No hay pérdida de imagen. |
| 2 | Bajo | Se puede subsanar los daños inmediatamente. La pérdida financiera es media. No hay pérdida de imagen. |
| 3 | Medio | Se necesita asistencia de un tercero para subsanar los daños. Ejemplo: Otro departamento o terceros al Banco. La pérdida financiera es alta. Podría existir pérdida de imagen. |
| 4 | Grave | Daños extensivos, pérdida de la capacidad de operación que no tiene efectos perjudiciales. Pérdidas financieras mayores. Pérdida de imagen. |
| 5 | Muy Grave | Pérdida de la capacidad de operación que tiene efectos perjudiciales. Enorme pérdida financiera. Grave pérdida de imagen. |

La probabilidad de ocurrencia del riesgo:

Obtenida básicamente del conocimiento, experiencia, resultados de intervenciones anteriores, estadísticas existentes, etc.

La probabilidad de ocurrencia del riesgo se califica cuantitativamente con los siguientes grados:

| | | |
|---|--------------|---|
| 1 | Improbable | El evento ocurriría solamente en circunstancias excepcionales. |
| 2 | Remoto | El evento podría ocurrir en algún momento y se considera que es difícil que suceda. |
| 3 | Factible | El evento puede suceder eventualmente. |
| 4 | Probable | El evento probablemente ocurrirá. |
| 5 | Muy Probable | Se espera que el evento ocurra en la mayoría de los casos. |

La combinación de estos dos elementos (probabilidad x materialidad o consecuencia) nos permiten determinar la calificación o nivel del riesgo.

EVALUACIÓN DE CONTROLES

En todo renglón de comercio, industria, servicio, se encuentran métodos de control en pleno funcionamiento. Son medios por los cuales la dirección obtiene ciertos resultados para conseguir una acción coordinada y hacer que el trabajo se realice en la forma proyectada. Todo método de control, dentro de una empresa, comprende la comparación del desempeño real contra el esperado.

CONTROL

El concepto de control, como una etapa del proceso administrativo, es decir, funcional, representa una actividad de vigilancia del cumplimiento de las operaciones y la confirmación del apego a la normatividad establecida, así como a los objetivos planteados.

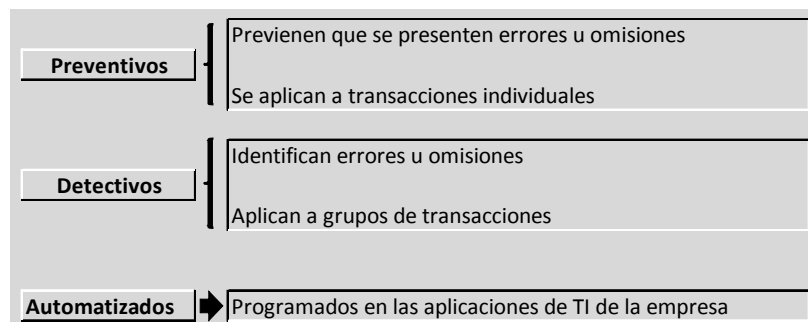
Las actividades de control son políticas (que deben hacerse) y procedimientos (mecanismos de control) que tienden a asegurar que se cumplan las

instrucciones emanadas de la Dirección General, orientadas primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Al definir el control como una etapa del proceso administrativo, se entiende que involucra pasos y que queda descartada su acción individual. Por otra parte la tarea de vigilar el cumplimiento de las operaciones de la organización, implica detectar si esto se está llevado de manera parcial o total. Y finalmente, el hecho de identificar las desviaciones (riesgos) a lo establecido, resulta en beneficio de la empresa si se tiene el propósito de realizar mitigaciones.

El control en la organización, sistematiza la verificación de las operaciones con el objetivo principal de lograr su eficiencia, eficacia, economía y transparencia.

Los tipos de controles identificables en un proceso que pueden mitigar a los riesgos, son los siguientes:



Importancia de las actividades de control

Las actividades de control constituyen el núcleo de los elementos de control interno. Apuntan a minimizar los riesgos que amenazan la consecución de los objetivos generales de la organización.

Es importante que cada control esté en apuntado en relación con el riesgo que previene, teniendo presente que los controles exagerados son tan perjudiciales como el riesgo excesivo, y reducen la productividad.

¿Quiénes las llevan a cabo?

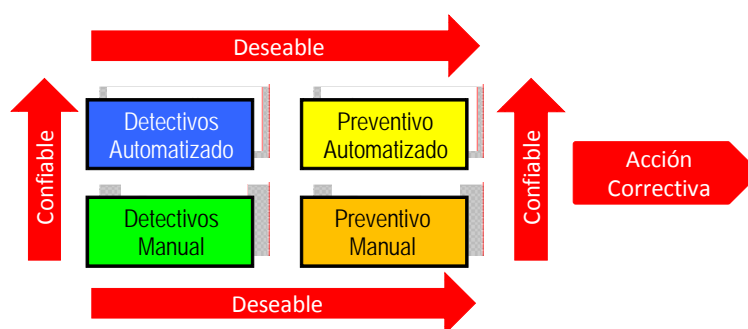
Se ejecuta en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, se disponen los controles destinados a:

- Prevenir su ocurrencia;
- Minimizar el impacto de sus consecuencias, o
- Procurar el restablecimiento del sistema en el menor tiempo posible

El control deficiente puede ser resultado de errores en los registros y procedimientos, de una falta de supervisión en los sistemas, o de normas de administración insuficientes.

Para que exista un control eficaz en cualquier actividad, tiene que hacer una medición continua y detallada de la realización de la misma. Esto es cierto sobre todo tratándose de operaciones, costos, métodos, productos, sueldos y salarios.

El auditor está obligado a efectuar un estudio, tanto de los registros como del procedimiento, y siempre que sea necesario, hacer las recomendaciones oportunas para que se efectúen revisiones.



IDENTIFICACIÓN DE RIEGOS Y CONTROLES EN EL FLUJOGRAMA

Nuestra principal función como departamento de auditoría, es detectar los riesgos y los controles que puedan mitigar a éstos, de no existir controles, recomendar los que a juicio del departamento puedan mitigar los riesgos

existentes. Para éste proceso se utilizan como base los flujogramas, ya que mapean las operaciones de la organización y con ello facilita el análisis de las actividades.

Antes de dar paso a exponer gráficamente la señalización de los riesgos y controles detectados en un flujograma comenzaremos con una explicación acerca de éstos.

Flujogramas

Conocidos también cursogramas u ordinogramas, que permiten presentar gráficamente el sistema de flujos de documentos, de operaciones que se relacionan con aquéllos y de las personas que intervienen, mediante simbología de los circuitos operativos de un ciclo de transacciones que son representativos.

Su objetivo, es proporcionar una descripción completa de las operaciones de los departamentos que integran a la organización, para facilitar la evaluación del control interno.

Las ventajas de utilizar los flujogramas son las siguientes:

- Facilita los procedimientos en su conjunto de una forma gráfica.
- Facilita el seguimiento de una secuencia lógica y ordenada.
- Se destina menos tiempo para entender la descripción.
- Son utilizables de un año para otro, introduciendo los cambios realizados a la operación.

Existen dos tipos de flujogramas:

- a) *Flujograma vertical*. Presenta la secuencia de los procedimientos de forma vertical, generalmente descendente, dando preferencia a los documentos sobre los departamentos que lo originan o circulan.
- b) *Flujograma horizontal* (Utilizado en Grupo Comex). Presenta la secuencia de las actividades de forma horizontal, atravesando dos o

más columnas, representando cada una de ellas los departamentos que intervienen. Éste flujograma tiene la ventaja de dar una visión más global y sintetizada del área sujeta de estudio.

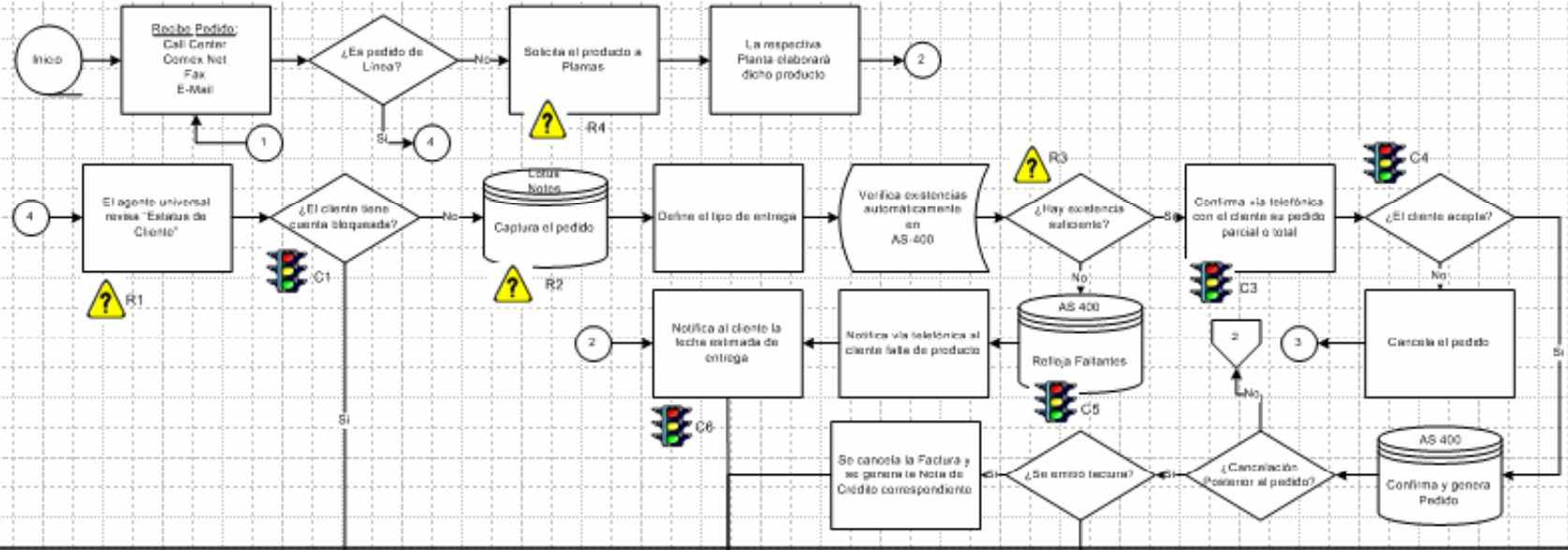
En la realización del flujograma de cada proceso se contemplarán los siguientes elementos:

- Departamento que efectúa la actividad.
- Softwares utilizados.
- Interfases entre sistemas.
- Bases de Datos.
- Reportes (automáticos o manuales, de gestión, de control, etc.)
- Símbolos de los documentos, registros y controles (manuales o automáticos).
- Líneas de transacciones.

Es importante señalar que también se deben incluir aspectos de seguridad, tales como, el nombre y firma de las personas que lo realizan, aprueban y autorizan.

Macroproceso: (MP)
Proceso: (P)
Subproceso: (SP)
Actividad: (A)

Atención al Cliente



Crédito y Cobranzas

Via Sistema
 Restricción
 Marca
 Leyes
 Via Telefónica
 Base de Datos
 Búsqueda o Revisión
 Control
 Riesgo

| Control Interno | Aprobaciones | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Nombre Auditoria Interna y Procesos de Negocio | Nombre Área | Nombre Área | Nombre Área |

MP-P-SP-A

Fecha de Emisión:
Página 1 de 2

Una vez detectadas las debilidades y fortalezas en el flujograma correspondiente, se elaborará una *"Matriz de Riesgos y Controles"* (Matriz SOX), para cada uno de los subprocesos, donde los riesgos identificados, están correlacionados con los controles existentes o de no ser así con los propuestos por el área de Auditoría Interna, a fin de mitigar las posibles causantes de que los objetivos de la organización no se consumen.

Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores relacionados con estos riesgos. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos y evalúe de manera integral el riesgo de una institución, a partir de los cuales se realiza un diagnóstico objetivo de la situación global de riesgo de una entidad. Exige la participación activa de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa. Una efectiva matriz de riesgo permite hacer comparaciones objetivas entre proyectos, áreas, productos, procesos o actividades. Todo ello constituye un soporte conceptual y funcional de un efectivo Sistema Integral de Gestión de Riesgo

Dicha matriz debe contener:

- Objetivos de negocio.
- Descripciones de los riesgos que afectan a cada uno de los objetivos de negocio.
- Errores potenciales relacionados con el riesgo.
- Los objetivos de control, las actividades de control y los mecanismos de monitoreo
- El resultado de la evaluación del diseño de controles.

- En caso de que exista una deficiencia de control, debemos de indicar en la matriz si existe un plan de acción correctiva.

Columnas que integran la “*Matriz de Riesgos y Controles*”

- 1) **Objetivos de negocio:** Esta columna debe de ser contestada en función de los planes estratégicos y tácticos, presupuestos y entrevistas con la alta dirección de la compañía.
- 2) **Descripción del riesgo:** Contendrá la redacción de los riesgos identificados dentro del flujograma de los subprocesos.
- 3) **Error potencial (impacto del riesgo):** Esta columna debe ser contestada en función de la columna de descripción del riesgo y es aplicable únicamente para los riesgos transaccionales.
- 4) **Probabilidad de ocurrencia e importancia del impacto:** Ésta columna deberá ser contestada en función de la efectividad en el diseño y operación de las actividades de control.
- 5) **Aseveraciones de los Estados Financieros:** Ésta columna debe de ser contestada en función de las columnas del objetivo de control y error potencial. Es importante mencionar que lo que estos tres elementos buscan es cubrir el riesgo.
 - *Integridad:* Transacciones no registradas.
 - *Existencia:* Un activo o pasivo existente a una fecha determinada.
 - *Ocurrencia:* Una transacción o evento registrado cuando realmente ocurrieron, por un periodo determinado.
 - *Valuación y medición:* Un activo o pasivo registrado al valor apropiado.
 - *Derechos y obligaciones:* Un activo o pasivo perteneciente a la empresa a una fecha determinada.
 - *Presentación y revelación:* Partidas o saldos contables clasificados correctamente.
- 6) **Objetivo de control:** Debe redactarse en función de la columna de descripción del riesgo.

- 7) Actividad de control (componentes de control):** Esta columna debe ser contestada en función de la columna del Objetivo de Control.
- 8) Control efectuado:** Ésta columna debe ser contestada en función de la columna de actividad de control.
- 9) Frecuencia de control:** Se debe indicar la periodicidad con que se efectúa el control y está en función de la columna de actividad de control. La frecuencia del control no es la misma que la frecuencia de las pruebas de control.
- 10) Tipo de control:** Es la forma en que el área realiza el control, es decir, de forma manual, automática o híbrida. Debe ser contestada en función de la columna de actividad de control.
- 11) Nombre de la aplicación:** Es el programa, sistemas operativos e instancias que se utilizan para generar el control, o bien, donde en un principio se suscitó el riesgo.
- 12) Mecanismo de monitoreo:** Esta columna debe indicar las actividades y personas que darán seguimiento permanente y continuo a la efectividad de las actividades de control.
- 13) Nombre del área dueña del control:** Se refiere al área que realiza la actividad de control.
- 14) Evidencia de control:** Son los documentos o copias de las pantallas del sistema a que soportan los controles existentes o recomendados durante el recorrido realizado.
- 15) Plan de remediación y fecha:** Es el conjunto de planes de acción pactados entre los responsables del control y auditoría, acompañados por las fecha de implementación.
- 16) Evaluación del diseño del control:** Esta columna debe ser contestada en función de las columnas del objetivo de control y la actividad de control. Sólo puede ser adecuado o inadecuado, sucediendo esta última cuando la actividad de control no cubra o ejecute el objetivo de control, y por lo tanto, el riesgo no esté siendo mitigado, o bien cuando el objetivo de control no haya sido bien planteado en función del riesgo identificado que se pretende mitigar; por lo tanto aún que la actividad de control este ejecutando el objetivo, el diseño de control debe ser evaluado como inadecuado.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------|------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------|----------------------|----------------------------|--|--|--|--|--|--|
| Entidad | KROMA Centro de Distribución México | | | Referencias | | | | | | | | | | |
| Operación | Comercializadora | Impacto | Probabilidad de Ocurrencia | Objetivos de Control (COSO) | Aseseraciones de los EFs | Componente de Control (COSO) | Frecuency of Control | Tipo de Control | | | | | | |
| Localización | Tullitlán, Edo. Mex. | Simbolo Definición | Simbolo Definición | Información Contable (IF) | Integridad (I) | Ambiente de Control | Varias veces al día | Manual - No IT | | | | | | |
| Macro Proceso: | | 1- sin consecuencias | 1- Remoto (-10%) | Eficiencia y Eficacia (EE) | Existencia (E) | Evaluación de Riesgos | Diario | Manual - Dependiente de IT | | | | | | |
| Proceso Mayor: | | 2- con algunas consecuencias | 2- Posible (10%-50%) | Cumplimiento (C) | Ocurrencia (O) | Actividades de Control | Semanal | Automatizado | | | | | | |
| Proceso: | | 3- Material | 3- Mas que posible (50%-80%) | | Valuación y Medición (V&M) | Información & Comunicación | Mensual | | | | | | | |
| Subproceso (Opcional): | | 4- Fatal | 4- Probable (80%-100%) | | Derechos y Obligaciones (D&O) | Monitoreo | Trimestral | | | | | | | |
| Tipo de transacción: | Rutinaria | | | | Presentación y Revelación (P&R) | | Semestral | | | | | | | |
| Cuentas contables relacionadas: | Cientes, Inventarios | | | | | | Annual | | | | | | | |
| Preparado por: | DDV | Fecha: | Oct-06 | | | | En Demanda | | | | | | | |

Descripción de campos a ser completados:

| Objetivo de Negocio (1) | Riesgo # | Descripción detallada del Riesgo (2) | Impacto (3) | Probabilidad de Ocurrencia (4) | Aseveración de los EFs (5) | Objetivos de Control (6) | Componentes de Control (7) | Preventivo vs Detectivo (8) | Frecuencia del control (9) | Tipo de Control (10) | Nombre de la Aplicación (11) | Posición del dueño del control (incluyendo el líder del departamento) (12 y 13) | Evidencia del control en preparación para la ejecución de pruebas (nombre del reporte, Transacción de IT, etc.) (14) | Plan de Remedación (15) | Fecha (15) | Diseño de Pruebas (16) |
|-------------------------|----------|--------------------------------------|-------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------------|---|--|-------------------------|------------|------------------------|
|-------------------------|----------|--------------------------------------|-------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------|------------------------------|---|--|-------------------------|------------|------------------------|

Campos a llenar:

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|---|---|---|----|------------------------|------------|---------------------|-----------------------|------------|--|---|----|-----|--|--|
| R1 | No procesar pedidos a clientes con saldos vencidos y/o limite de crédito excedido | Podrían procesarse pedidos de clientes con saldos vencidos y/o limite de crédito excedido. | 3 | 1 | I | | | | | | | | | | | | |
| C1 | El Sistema JDE AS-400 esta parametrizado para mandar una señal de forma automática que no le permite procesar el pedido al "Agente Universal", de aquellas cuentas con estatus de bloqueadas o retenidas, canalizando a estos clientes al Ejecutivo de Crédito y Cobranzas para una posible negociación. | El Sistema JDE AS-400 esta parametrizado para mandar una señal de forma automática que no le permite procesar el pedido al "Agente Universal", de aquellas cuentas con estatus de bloqueadas o retenidas, canalizando a estos clientes al Ejecutivo de Crédito y Cobranzas para una posible negociación. | | | | EE | Actividades de Control | Preventivo | Diario | Automatizado | JDE AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Pantalla de notificación en sistema JDE | NA | N/A | 1. Se solicitó al "Agente Universal", que intentara capturar un pedido dirigido a una cuenta con estatus bloqueados o retenidos por crédito. 2. Se validó que al momento de ingresar una cuenta al sistema Call Center con esta característica, el sistema contara con una candado que impidiera levantar el pedido. | |
| C2 | El Jefe de Célula de Crédito y Cobranza revisa, analiza y negocia el estado de cuenta con el cliente moroso o con problemas de limite de crédito, adicionalmente decide si libera o no la cuenta del cliente para procesamiento de pedidos. | El Jefe de Célula de Crédito y Cobranza revisa, analiza y negocia el estado de cuenta con el cliente moroso o con problemas de limite de crédito, adicionalmente decide si libera o no la cuenta del cliente para procesamiento de pedidos. | | | | EE | Actividades de Control | Detectivo | Diario | Manual- No IT | N/A | Jefe de Célula de Crédito y Cobranza Gerente de Crédito y Cobranza | Estado de cuenta del cliente, pagarés, etc. | | | 1. Se solicitó al "Jefe de Célula", que nos mostrara en el sistema AS-400 el procedimiento de liberación de una cuenta bloqueada o retenida. 2. Se obtuvo como soporte documental la pantalla de AS-400 donde queda como antecedente el número de liberaciones que se realizó el Jefe de Célula a cada cuenta a su cargo. | |
| R2 | Verificar que modificaciones a los pedidos sean correctamente autorizadas. | Podrían realizarse modificaciones a pedidos sin las autorizaciones correspondientes. | 1 | 2 | I | | | | | | | | | | | | |
| C3 | Los pedidos son confirmados vía telefónica con el cliente previo a la generación de los mismos en AS-400, los pedidos pueden ser modificados únicamente antes de ser generados en AS-400. | Los pedidos son confirmados vía telefónica con el cliente previo a la generación de los mismos en AS-400, los pedidos pueden ser modificados únicamente antes de ser generados en AS-400. | | | | IF | Actividades de Control | Preventivo | Diario | Manual- No IT | N/A | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | N/A | | | 1. Se solicitó al "Agente Universal", que intentara modificar un pedido previamente confirmado y capturado. 2. Se validó que al momento de intentar modificar dicho pedido el sistema Call Center contara con una candado que impidiera al "Agente Universal" ejecutar tal acción. 3. Se obtuvo como soporte documental que el "Agente Universal" nos imprimiera una pantalla que ejemplifique el | |
| C4 | El Sistema AS-400 no permite modificar pedidos una vez generados, tendrían que ser cancelados. | El Sistema AS-400 no permite modificar pedidos una vez generados, tendrían que ser cancelados. | | | | EE | Ambiente de Control | Preventivo | Diario | Automatizado | AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Cuadro de dialogo indicando la inprocedencia de la modificación | NA | N/A | IDEM C3 | |
| R3 | Validar la existencia de productos para pedidos procesados | Podrían comprometerse productos no disponibles | 2 | 2 | I | | | | | | | | | | | | |
| C5 | El Sistema JDE AS-400 esta parametrizado para mandar una señal de forma automática al área de surtido cuando existe una cantidad baja de existencia de algún producto en el almacén | El Sistema JDE AS-400 esta parametrizado para mandar una señal de forma automática al área de surtido cuando existe una cantidad baja de existencia de algún producto en el almacén | | | | EE | Actividades de Control | Detectivo | Diario | Automatizado | AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Notificación recibida en el área de surtido. | NA | N/A | 1. Se solicitó al área de surtido la impresión del indicador de de desabastecimiento de un producto. | |
| C6 | En caso de existir algún pedido de "especialidad", el "Agente Universal" cotiza en línea el costo del producto requiriendo con la planta correspondiente, de ser aceptada la cotización por el cliente procesa el pedido con la planta correspondiente. | En caso de existir algún pedido de "especialidad", el "Agente Universal" cotiza en línea el costo del producto requiriendo con la planta correspondiente, de ser aceptada la cotización por el cliente procesa el pedido con la planta correspondiente. | | | | EE | Ambiente de Control | Preventivo | Diario | Manual - IT Dependent | AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Cotización / P.O. (Orden de Compra) como evidencia del pedido hacia la Planta | | | 1. Se solicitó al "Agente Universal", el formato de "Solicitud de Cotización" de un producto de especialidad 2. Se validó que el "Agente Universal" confirmara con el cliente el resultado de la cotización. 3. Una vez que el cliente acepta el costo de producción de su producto. Solicitamos al "Agente Universal", el formato "Pedidos de Especialidades" para mandar a producción el producto. | |
| C7 | El Sistema JDE AS-400 no le permite al "Agente Universal" comprometer producto inexistente en el CDI. | El Sistema JDE AS-400 no le permite al "Agente Universal" comprometer producto inexistente en el CDI. | | | | EE | Actividades de Control | Detectivo | Diario | Automatizado | AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Cuadro de dialogo indicando la inexistencia del producto | NA | | 1. Se solicitó al "Agente Universal", que intentara capturar un pedido, un producto que no contara con existencias. 2. Se validó que al momento de ingresar el código de producto inexistente al sistema Call Center, el sistema impidiera comprometer dicho articulo. 3. Se obtuvo como soporte documental que el "Agente Universal" nos imprimiera una pantalla que ejemplifique el | |
| R4 | Podrían existir requerimientos a producción por productos no disponibles sin la autorización | Podrían existir requerimientos a producción por productos no disponibles sin la autorización | 2 | 2 | I | | | | | | | | | | | | |
| C6 | En caso de existir algún pedido de "especialidad", el "Agente Universal" cotiza en línea el costo del producto requiriendo con la planta correspondiente, de ser aceptada la cotización por el cliente procesa el pedido con la planta correspondiente. | En caso de existir algún pedido de "especialidad", el "Agente Universal" cotiza en línea el costo del producto requiriendo con la planta correspondiente, de ser aceptada la cotización por el cliente procesa el pedido con la planta correspondiente. | | | | EE | Ambiente de Control | Preventivo | Diario | Manual - IT Dependent | AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Cotización / P.O. (Orden de Compra) como evidencia del pedido hacia la Planta | | | IDEM C6 | |
| R5 | Existencia de pedidos no embarcados | Existencia de pedidos no embarcados | 2 | 2 | I | | | | | | | | | | | | |
| R6 | No facturar a los clientes con su cuenta bloqueada o retenida | Podrían efectuarse pedidos de clientes inexistentes, ficticios o con datos erroneos en Lotus Notes. | 3 | 1 | I | | | | | | | | | | | | |
| C8 | El Sistema JDE AS-400 no permite procesar un pedido para cuentas de clientes inexistentes. | El Sistema JDE AS-400 no permite procesar un pedido para cuentas de clientes inexistentes. | | | | EE | Actividades de Control | Preventivo | Varias veces al día | Automatizado | AS-400 | Agente Universal - Gerente de Atención al Cliente. | Cuadro de dialogo indicando la inexistencia de la cuenta del cliente. | NA | N/A | 1. Se solicitó al "Agente Universal", que intentara capturar un pedido dirigido a una cuenta inexistente. 2. Se validó que al momento de ingresar una cuenta al sistema Call Center con esta característica, el sistema impidiera levantar el dicho pedido. 3. Se obtuvo como soporte documental que el "Agente Universal" nos imprimiera una pantalla que ejemplifique el | |

ANÁLISIS Y DISCUSIONES

Una vez expuesta mi memoria de desempeño, se analizará y discutirá sobre el papel que juega el Auditor Interno en una organización para agregar valor y la metodología "COSO" como una herramienta eficaz en el análisis y manejo de riesgos.

PAPEL DEL AUDITOR INTERNO PARA AGREGAR VALOR, EN UNA ORGANIZACIÓN

Hoy en día, ya no basta sólo con proteger los activos clásicos de una empresa, hoy resulta fundamental cuidar y proteger activos tan importantes como los clientes, las bases de datos, las patentes, e incluso un activo fundamental como lo es su personal, con toda su experiencia, conocimientos y niveles de productividad.

Ya no basta con verificar la correlación entre los inventarios físicos y la contabilidad, hoy resulta crítico ser competitivo, y a la auditoría le está dado velar por tales objetivos.

Cuidar y proteger a la empresa en su buen funcionamiento, en la calidad de sus productos y servicios, en la satisfacción de los clientes y consumidores, y en la verificación y promoción de la mejora continua, implica velar por la supervivencia y capacidad competitiva de la misma.

Dentro de este nuevo contexto y bajo un fuerte cambio de paradigmas, la actividad que hasta hace poco podía y era considerada con desprecio por las demás áreas de la organización, paso a ser una actividad estratégica; esto significa, no ser meramente un sector consumidor de recursos, con el único objetivo de comprobar y verificar cumplimientos, sino pasar a proteger aspectos y activos claves de una empresa u organización, y con ello conducir no sólo a importantes ahorros sino también a generar y ser fuente de apoyo para la comprobación y vigilancia de la mejora continua en cada proceso, área, producto e indicador de la organización.

Así pues, la auditoría interna está concebida como una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, ayudando a ésta a cumplir con sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión, control y gobierno.

Esta vertiente empresarial revisa la fiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento de las políticas y regulaciones; la salvaguarda de los activos; el uso económico y eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas y objetivos operacionales establecidos.

Definida de forma inteligente, la auditoría interna puede y debe ayudar a gestionar los riesgos, eliminar las complejidades y redundancias existentes en torno a los controles y reducir costos, lo que permitirá mejorar la competitividad y proteger el valor de la compañía para sus accionistas.

Metodología "COSO" como una herramienta eficaz en el análisis y manejo de riesgos.

Como se puede observar la auditoría interna es en definitiva un área muy importante dentro de las empresas con un alto potencial productivo, por tanto, y siendo Comex, una de las empresas mexicanas con un mayor desarrollo en la actualidad, a continuación se presentan los resultados obtenidos al aplicar la metodología COSO, dentro de la misma:

- Menor resistencia del auditado en el reconocimiento de sus riesgos, ya que el mismo es parte del proceso de detección.
- Menor cantidad de hallazgos recurrentes, ya que el evaluado conoce sus debilidades, el mismo es participe del proceso de detección de las mismas.
- Menos tiempo requerido para revisión, mayor alcance y efectividad cubriendo riesgos altos e importantes para el negocio.

- Menos recursos requeridos para realizar el trabajo.
- Una mejora significativa de las relaciones entre el auditado y el auditor.

A raíz de la introducción de la herramienta de Análisis de Riesgos en el ambiente de auditoría interna se ha roto una serie de paradigmas:

- Se ha cambiado el centro de atención del control, propiamente dicho al RIESGO.
- Se ha cambiado el estilo, pasando de un método impositivo a una cultura de "invitación" (por llamarlo así), el nuevo esquema plantea a la auditoría interna como un tipo de servicio que es demandado por la organización, reconociéndolo como una herramienta que ayuda al manejo y el control del negocio.
- Adicionalmente también se han generado cambios de estilo, pasando de un estilo persuasivo a un estilo más de negociación.

Los cambios mencionados anteriormente nos han llevado a:

- Una movilización mucho más contundente hacia el campo del análisis de riesgos, como una herramienta que permite optimizar el trabajo del auditor y estrechar de una forma más conveniente las relaciones auditado-auditor, basados en un mayor valor agregado de la función de auditoría.
- Se ha conseguido un mayor énfasis en asuntos operacionales, más que en los asuntos de cumplimiento de auditoría en sí.
- El auditor se ha integrado más al equipo gerencial de las organizaciones.

RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DEL MODELO "COSO" EN EL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA CORPORATIVA.

Una vez que se expuso y documentó el funcionamiento del modelo COSO, se realizará una evaluación del mismo desde el punto de vista práctico. Para dicha evaluación, se han considerado los elementos que se observa influyeron como obstáculos en el terreno práctico para la implementación de dicho modelo; estos elementos son:

- a. En primera instancia no se contaba con diagramación (Flujogramas) de las operaciones que se realizan en Distribuidora Kroma, por lo que el departamento de Auditoría Interna se vió obligado a la elaboración de dichos flujogramas, conforme se hacían las revisiones. Esta es una situación que no sólo se presenta en Kroma, sino que en muchas empresas se carece de dichos flujogramas. Actualmente se cuenta con el departamento denominado "Normatividad Corporativa", el cual se encarga de dichas funciones.
- b. Personal operativo renuente al cambio. Es común encontrarse con que el personal tiene una mala impresión del auditor, ya que lo perciben como un enemigo, situación que afecta dentro de la revisión de auditoría, asimismo se observó la falta de reconocimiento de los riesgos que su operación implica.
- c. La falta de accesibilidad de auditoría interna a la totalidad de la información, por instrucciones de algunas Gerencias de la organización, ya que consideran, como suya dicha información o bien que puede ser peligroso que alguien más conozca sobre ella.

ASPECTOS A CONSIDERAR PARA MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

La función de auditoría interna y sus tradicionales esquemas de trabajo se han visto impactados por la evolución de los sistemas de tecnología de la información y por la aplicación de nuevas estrategias administrativas motivadas por las necesidades de los negocios de expandir sus segmentos de mercado y por la diversificación y aseguramiento de la calidad en sus productos y servicios.

Estas realidades han propiciado que la demanda de los servicios de auditoría aumenten en la actualidad; en este sentido los profesionales dedicados a la práctica de la auditoría interna, desde sus diversos ámbitos de actuación, buscan y desarrollan nuevos modelos de trabajo que satisfagan los requerimientos presentes de las organizaciones.

Sin embargo, se debe reflexionar que la implantación de estos nuevos modelos de evaluación pueden revolucionar los servicios que actualmente la auditoría interna proporciona a la organización, con la perspectiva de ofrecer más con menos recursos.

Observamos también, en este trabajo, que para que estos nuevos modelos funcionen se necesita un cambio radical en la cultura y esquemas de control en las organizaciones mismo que deberá estar soportado por la decisión de los más altos niveles directivos de la misma.

En este ámbito de transformación de la auditoría interna, los sistemas informáticos de la organización representan un reto y una solución cuando son utilizados como un medio de evaluación constante de controles. A través de las técnicas para la evaluación de operaciones procesadas a través de sistemas informáticos se podrá desarrollar un sistema automatizado de revisión, el cual permitirá a la auditoría cambiar de un enfoque de revisión periódica a un enfoque de revisión constante.

CONCLUSIONES

El papel que juega el Licenciado en Contaduría en Comex es de vital importancia, ya que es un profesional que mediante sus actuaciones informa acerca de la razonabilidad de la información financiera, que se expresa en forma global en los estados financieros.

Adicionalmente, dependiendo del tipo de servicio que se requiera, los contadores son los encargados de confeccionar y mantener los circuitos administrativos que sean necesarios en cada situación particular, pudiendo resultar de ello un gran beneficio sostenible, en caso de lograrse un correcto aprovechamiento de los recursos económicos y humanos de los que se disponga.

En virtud de esto, el consorcio de empresas de Grupo Comex, se vió en la necesidad de la inclusión de un departamento de Auditoría Interna, integrado en su mayoría por Licenciados en Contaduría, con la finalidad de detectar los riesgos financieros, así como también identificar los diferentes tipos de riesgos que pueden afectar la operación y/o resultados esperados en la inversión de la entidad.

Para este tipo de necesidades convertidas en prioridades conforme al crecimiento de este consorcio, desde hace un par de años (2007) se decidió adoptar en el departamento de Auditoría Interna apoyado por la Dirección General la metodología COSO, para llevar acabo todo tipo de revisiones, siendo indudablemente una herramienta eficaz, obteniendo así los siguientes beneficios:

1.- El análisis de riesgo puede convertirse en la base, que permita promover el acercamiento entre Auditoría Interna y el resto de la Gerencia de la organización.

2.- Constituye una herramienta "moderna" que hace más eficiente el servicio de Auditoría Interna.

3.- Está siendo utilizado para asistir el proceso de desarrollo de los planes de negocio.

4.- Constituye una gran oportunidad para proyectar una imagen no sólo como *detectores de hallazgos y deficiencias sino como "Habilitadores, para el cumplimiento de logros, metas y objetivos de la organización"*.

La metodología COSO, tiene tanta relevancia, la cual incide en todos los niveles de la organización, de tal manera que sus beneficios pueden observarse también en la alta dirección y en el mismo departamento de auditoría interna.

Aspectos de mejora para la Alta Dirección:

- Reforzar la línea de dependencia funcional del Comité de Auditoría
- Dotar de recursos adecuados a la auditoría interna.
- Reforzar el conocimiento en la organización sobre las atribuciones y responsabilidades de auditoría interna.
- Introducir y mejorar las auto-evaluaciones de riesgos y controles internos.
- Asumir responsabilidad sobre controles independientes todavía ejercidos por auditoría interna.

Aspectos de mejora para Auditoría Interna:

- Proporcionar mayor estímulo al personal de auditoría interna, fomentar su iniciativa y creatividad.
- Mantener al personal informado sobre la evolución y los cambios en el negocio, estrategia y prioridades.
- Controlar mejor los tiempos (de duración de Auditorías, comunicación de resultados)