

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACION EN
AUDITORIA INTERNA:

**“EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA EMPRESA
DE RADIODIFUSIÓN UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.”**

PRESENTADO POR:

GARCÍA GONZÁLEZ GAMALIEL ALEXANDER	L10802
GONZÁLEZ RAMÍREZ KARLA CAROLINA	L10802
ORTIZ HERNÁNDEZ SUSANA BEATRIZ	L10802

DICIEMBRE DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

AUTORIDADES CENTRALES

Rector:	Ing. Juan Rosa Quintanilla
Vicerrector Académico:	Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Vicerrector Administrativo:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Secretario General:	Lic. Pedro Rosalio Escobar Castaneda

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Licda. Celina Amaya de Calderón
Vice Decano de la Facultad de Ciencias Económicas:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas:	Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Director de la Escuela de Contaduría Pública:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador General de Procesos de Grado:	Msc. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Coordinador de Proceso de Grado de la Escuela de Contaduría Pública:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor:	Mafi. Jhony Alexander Argueta Amaya
Jurado Examinador:	Lic. Marco Antonio Orellana Orellana Msc. Martha Eugenia Avalos de Altamirano Mafi. Jhony Alexander Arqueta Amaya

DICIEMBRE DE 2023

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTROAMÉRICA

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia agradezco a Dios por su gracia y gran misericordia al guiarme durante los años que me ha llevado culminar mis estudios. A mi amada esposa e hijo quienes siempre creen en mí y han sido inspiración para no rendirme. A mi querida madre por su compañía en los primeros años de carrera, a padre por haber sido un apoyo económico en mi formación académica, mis hermanos por cada palabra de aliento que me brindaron en estos años. A cada uno de los compañeros, amigos, asesores y catedráticos, que en el transcurso me instruyeron con gran profesionalismo.

Gamaliel Alexander García González

Primeramente, agradecer a Dios por haberme dado sabiduría y fortaleza en cada momento para no rendirme y guiarme hasta poder culminar mis estudios. A mis padres e hijos que me apoyaron para seguir adelante y no rendirme, que me brindaron su apoyo, amor y su comprensión ya que durante mi carrera fueron mi soporte para culminar mis estudios. Agradezco a mis compañeros de trabajo, amigos y asesor de tesis por su tiempo y apoyo en el proceso.

Karla Carolina González Ramírez

Doy gracias a Dios por darme las fuerzas, la perseverancia y la sabiduría para alcanzar una meta tan importante en mi vida. Gracias a mi madre, hermana y cuñado por siempre animarme, apoyarme, por su paciencia en mis días más grises cuando las fuerzas no daban para más. Gracias a la Lcda. Maribel de Morales quien me ha enseñado tanto en el ámbito profesional y personal, por creer en mí aun cuando yo decaía. Gracias a mi jefe quién me apoyó y me facilitó las condiciones de estudio cuando más lo necesité. A mis compañeros de equipo por su esfuerzo y dedicación para finalizar este proyecto a pesar del cansancio laboral. A todos los docentes que formaron parte de este proceso a lo largo de la carrera por compartir su conocimiento.

Susana Beatriz Ortiz Hernández

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	1
1.1. Planteamiento del Problema	1
1.2. Formulación del Problema.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Marco Teórico.....	5
1.4.1. Antecedentes.....	5
1.4.2. Principales definiciones o conceptos.....	11
1.4.3. Generalidades.	11
1.4.4. Riesgo de la liquidez financiera, su importancia.....	14
1.4.5. Gestión de Riesgos enfocado a COSO ERM:	16
1.4.6. Base Técnica.....	22
1.4.7. Base Legal.	23
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	25
2.1. Tipo de Estudio.	25
2.2. Unidad de Análisis.	25
2.3. Técnicas e instrumentos a utilizar en la Investigación.....	25
2.4. Procesamiento de la Información.....	26
2.5. Determinación de las Variables.	26
2.6. Operacionalización de Variables.	27
2.7. Cronograma de Actividades.....	28
2.8. Diagnóstico.	29

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CONSULTORÍA SOBRE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS UTILIZANDO COSO ERM COMPONENTE N°3 DESEMPEÑO Y SUS CINCO PRINCIPIOS.....	31
3.1 GENERALIDADES	31
3.1.1 OBJETIVO:.....	33
3.1.2 ALCANCE	33
3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
3.3 DESARROLLO DEL CASO.....	34
3.3.1. NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (NIEPAI)	35
3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES, RIESGOS Y ELABORACIÓN DE MATRIZ.....	37
3.3.3. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS	37
3.3.4. APLICACIÓN NORMA TÉCNICA COSO ERM 2017: COMPONENTE N°3 DESEMPEÑO	45
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	78

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Empresarial	8
Figura 2 Modelo de Negocio	9
Figura 3 Marco Proceso de Radio	10

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Roles legítimos de auditoría interna realizados con salvaguarda.....	21
Tabla 2 Marco Técnico.....	22
Tabla 3 Marco Legal.....	23
Tabla 4 Datos de la Empresa	32
Tabla 5 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)	35
Tabla 6 Información estratégica de la empresa	46
Tabla 7 Apetito al riesgo, tolerancia, límites y factores desencadenantes	47

INDICE DE DIAGRAMAS.

Diagrama 1 Flujo de Ventas Directas.....	39
Diagrama 2 Flujo de Ventas Indirectas (Agencias).....	41
Diagrama 3 Flujo Facturación y Cobros	43
Diagrama 4 Flujo de Planificación Financiera	45

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación basado en la empresa CORPORACIÓN RADIAL, S.A. DE C.V., que se dedica a Servicios de radiodifusión, publicidad y animación de eventos, con domicilio en San Salvador, en la cual tras diagnosticar la situación problemática de la empresa en estudio, se determinó la viabilidad de realizar servicios de consultoría para desarrollar una oferta para la gestión de riesgos, analizando el ciclo de ingresos de la empresa radiodifusora y los procesos responsables del mismo, para luego brindar recomendaciones al respecto.

Con el fin de agregar valor y mejorar los procesos en el área de estudio y reducir los riesgos para la empresa, el objetivo de la investigación es proporcionar una herramienta que permita evaluar los riesgos del ciclo de ingresos de la radio. Con el fin de cumplir con los requisitos técnicos del Componente N°3 Desempeño de COSO ERM 2017 y sus 5 principios, así como el Marco Internacional para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, el desarrollo de la consultoría incluye fases de planificación, identificación, evaluación, análisis y mejoras en las respuestas a los riesgos identificados. Esta consultoría se llevará a cabo entre enero de 2022 y diciembre de 2022.

Las estrategias de gestión de riesgo de la compañía de radiodifusión que ayudan a reducir la situación problemática en su ciclo de ingresos se desarrollan teniendo en cuenta las funciones legítimas de Auditoría Interna, las cuales deben de ser facilitadoras en la identificación y evaluación de riesgos.

Dado que parte de lo particular, la investigación se realizará utilizando el enfoque hipotético inductivo, lo que permite tener un alcance más amplio. Al emplear esta técnica, es posible procesar y analizar la información recopilada a partir de los cuestionarios utilizados, las entrevistas realizadas y el análisis e interpretación de la información para obtener recomendaciones.

En conclusión y de acuerdo con los datos recopilados a través de las entrevistas, se considera beneficioso llevar a cabo la consultoría de: “Evaluación de riesgos del ciclo de ingresos de la empresa radiodifusora”, en la que se realizará una propuesta para la Junta Directiva tome a consideración la propuesta la cual lleva como objetivo identificar y evaluar los riesgos relacionados con dicho ciclo basado en los requisitos técnicos del Componente N°3 Desempeño de COSO ERM 2017 y sus 5 principios, lo cual dará como resultado una matriz de riesgos.

INTRODUCCIÓN

La radiodifusión es un sector dinámico y en constante evolución, en el que se busca innovar y mejorar sus procesos para alcanzar sus objetivos comerciales. El ciclo de ingresos es uno de los procesos clave en el negocio de la radiodifusión, y su gestión eficiente puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y la sostenibilidad de una empresa.

Con ello, se pretende aportar el conocimiento sobre la gestión de riesgos en el ciclo de ingresos de la empresa y a su vez, proporcionar una guía práctica y efectiva para la mejora de los procesos internos en este sector.

A continuación, se describen los capítulos que conforman el presente trabajo:

El Capítulo I describe el planteamiento del problema, donde se describe los antecedentes del problema, que habla de la situación problemática de la entidad para plantear una propuesta de solución que ayude a agregar valor a la empresa; además, se plantea la caracterización del problema, la cual refleja la problemática sobre la identificación y evaluación de los riesgos en el ciclo de ingresos. Se cuenta con una formulación del problema, objetivos tanto general, como específicos, marco teórico, técnico y legal, diseño metodológico a seguir y la formulación de hipótesis.

El Capítulo II determina el tipo de estudio cualitativo inductivo ya que parte de lo particular, con la finalidad de establecer conclusiones generales a partir de casos particulares lo que permite ampliar las magnitudes de la investigación. El uso de este método permite que

se procesen y se analicen los datos obtenidos de las entrevistas realizadas, cuestionarios aplicados y el análisis e interpretación de la información para llegar a las conclusiones.

El Capítulo III se presenta el desarrollo de un caso práctico en relación a una propuesta de mejora de servicios de consultoría para desarrollar una oferta para la gestión de riesgos, se tomó en consideración los Roles Legítimos de Auditoría Interna para el desarrollo de la consultoría, para ser facilitadores en la identificación y evaluación de riesgos, se presenta un objetivo y alcance que se pretende alcanzar.

Finalmente, se proporcionan las conclusiones y recomendaciones en base a lo investigado, la bibliografía utilizada como fuente documental del proceso de investigación y anexos como parte complementaria del trabajo desarrollado.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.1. Planteamiento del Problema

En el año 2018 la empresa radiodifusora comenzó a tener disminución en sus ingresos debido a la baja de precios de los servicios de la competencia; otras empresas radiodifusoras ofrecían precios más bajos por los que regalaban más cuñas radiales (mensaje que se emite antes, durante o después de un programa, con el cual se busca persuadir, invitar o informar), bonificaban productos para poder vender más. Eso afectó a la empresa ya que para poder ser sostenible tuvo que adaptar al precio de mercado de la competencia la oferta de servicios y esto a su vez afecta la liquidez de la empresa, puesto que se debe de vender más para poder cubrir las proyecciones de ventas anuales.

Otro factor importante de afectación de la operatividad de la radio son los documentos fiscales que las agencias publicitarias entregan a la empresa en estudio los créditos fiscales por las comisiones y los comprobantes de retenciones, ya que se deben recibir días antes de presentar la Declaración y Pago del a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (IVA), la problemática se da porque en ocasiones las agencias no los entregan en el tiempo oportuno sino hasta el siguiente mes y esto afecta a la radio ya que se pagan más impuestos y se tiene un riesgo por incumplimiento de obligación formal y sustantiva.

La empresa a la que se realizó el estudio de consultoría sobre la identificación y evaluación de riesgos relacionados al ciclo de ingresos no contaba con los controles adecuados para gestionar los riesgos asociados y así poder cumplir sus objetivos estratégicos y aumentar el valor de la organización.

En el desarrollo de este trabajo se observó que en el campo de la radiodifusión existe poca información histórica que refleje la problemática sobre la identificación y evaluación de los riesgos en el ciclo de ingresos.

Aunque el rubro de la radiodifusión en el país ha evolucionado con los cambios tecnológicos surgidos en la actualidad en los equipos, y formas de entretener; esto ha omitido la gestión de riesgos referente a los procesos del ciclo de ingresos desde la propuesta de los servicios radiales a los clientes, disminuyendo en el margen de ganancia cobrado por los servicios a fin de estar al nivel de la competencia lo que ocasionó disminuciones en los ingresos por ventas, además de la cartera de cuentas por cobrar y su gestión de cobro a clientes la cual al no ser eficiente significa un riesgo financiero para la misma dificultando así cumplir con sus compromisos semanales y mensuales operativos de la empresa.

Con respecto a las ventas directas, estas han sido la fuente de ingreso más relevante de la radio, ya que es el flujo de efectivo semanal de la empresa, se puede recuperar a 30 días. También tiene sus limitantes, ya que hay empresas con lineamientos para recibir facturas y requerimientos de entrega de quedan, se recuperaba un 70% por ciento de lo vendido, ya que no todos los clientes cancelaban en el tiempo que se había establecido el contrato de venta. En la empresa hay más posibilidades de liquidez, pero esto fue decayendo por la baja de

clientes convirtiéndose en un riesgo de continuidad del negocio; y en el caso de la competencia que ofrecía los servicios radiales a precios demasiado bajos constituye un riesgo reputacional y financiero.

Otro factor importante que influyó en el medio radial es la recuperación de la cuenta por cobrar, ya que sus ventas también fueron con clientes a través de agencias publicitarias; pues éstas cancelaban a la radio de 60 días o 90 días, dependiendo de si los clientes directos las cancelan; la recuperación de la cartera de cuentas por cobrar por este medio puede ser un 65%, quedando un 35% pendiente de recuperar. Y esto se va agregando a los días de morosidad del sistema de cuentas por cobrar. Al emitir un reporte de morosidad las facturas que quedaron pendiente de cancelación presentan una mora de 90 días o más dependiendo el tiempo que se tarden en cancelarlas.

Al no contar con una eficaz gestión de los riesgos en los procesos que intervienen en el ciclo de ingresos la empresa se vio afectada en la operativización, finanzas y la reputación de la Radio, por lo que se ofreció el servicio de consultoría para identificar y evaluar los riesgos relacionados, partiendo de los roles legítimos de auditoría interna en el desarrollo de estrategias de gestión de riesgos para aprobación de la Junta Directiva, la cual dio como resultado una matriz de riesgos actualizada y una propuesta de mejora a los procedimientos que intervienen en el ciclo de ingresos de la empresa radiodifusora.

1.2. Formulación del Problema

Observando la entidad en estudio, se identificó la vulnerabilidad en el ciclo de ingresos, es por ello la importancia de una consultoría que ayude a la mejora de los procedimientos y la gestión de riesgos, por lo que se formuló la siguiente interrogante:

¿En qué medida afectó la ineficiente gestión operativa y financiera por la falta de identificación y evaluación de riesgos en el ciclo de ingresos de una empresa de radiodifusión del departamento de San Salvador?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

- Identificar y evaluar los riesgos en el ciclo de ingresos utilizando los 5 principios del componente de Desempeño COSO ERM 2017 en una empresa de radiodifusión ubicada en el departamento de San Salvador.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar los procesos que intervienen en el ciclo de ingresos de la empresa radial en estudio utilizando las técnicas e instrumentos de entrevistas y cuestionarios a las personas involucradas.
- Determinar las causas y consecuencias que provoca la ineficiencia de la gestión de riesgos en el ciclo de ingresos de la empresa radial utilizando la matriz de riesgos para su análisis.
- Proponer lineamientos precisos para mejorar los procedimientos del ciclo de ingresos que sirva de guía, con el fin de dar un seguimiento oportuno y adecuado.

1.4.Marco Teórico

1.4.1. Antecedentes

La empresa está en constante renovación. Tiene más de 35 años de experiencia y se ajustan a las exigencias del mercado innovando la comunicación, creando valores a sus productos que son de gran utilidad para clientes y agencias de publicidad.

La visión del presidente de la estación radial es tener seis estaciones de emisoras para poder abarcar el mercado a nivel nacional y poder ofrecer un formato musical para satisfacer los gustos de la población salvadoreña. Igualmente, durante los últimos años se aumentó la inversión económica en equipo técnico para tener 16 repetidoras, para cubrir todo el país y ubicándose como la mejor corporación radiofónica de el Salvador.

La empresa se ha esforzado, desde su inicio en prestar excelentes servicios y ampliar la gama de los mismos y para ello cuenta con un equipo de trabajo consolidado en la ética profesional comercial y empresarial. Todo esto les ha permitido cumplir las expectativas y metas; y nos mantiene optimistas de cara al futuro.

Los servicios que ofrece la radio a sus clientes podemos mencionar, los siguientes:

- Publicidad radial
- Espectáculos y promociones
- Entretenimiento
- Información y Cultura
- Activaciones de Marca

Podemos mencionar que dentro de los requisitos implícitos de los servicios que la radio ofrece tienen:

- Excelente programación radial
- Cumplimiento de horarios y pautas
- Amabilidad y cortesías
- Servicio posventa
- Creatividad e Innovación
- Cumplimiento de aspectos legales y reglamentarios
- Agilidad de respuesta entre otros.

Dentro de los requisitos explícitos que la empresa tiene para cubrir las necesidades de sus clientes, de una manera clara y oportuna podemos mencionar:

- Especificaciones del cliente
- Tipo de programación radial requerida
- Tipo de eventos para promociones
- Características propias del servicio requeridas por el cliente entre otros

Visión, Misión, Valores, Política y objetivos de calidad

1. Visión

“Ser parte fundamental en materia de Comunicación para clientes y audiencia en toda la región Centroamericana con liderazgo, influencia y rentabilidad sostenibles”

2. Misión

“Entretener, informar y culturizar cada día a más personas a través de la Radiodifusión privada, dentro del contexto global, con proyección social hacia la comunidad a nuestros clientes soluciones integrales e innovadoras de comunicación y marketing”

3. Valores

- Ética
- Creatividad
- Innovación
- Solidaridad

4. Política de Calidad

"Nuestro enfoque de calidad inicia y finaliza para satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos; para ellos la fiel vivencia de la misión es el punto de referencia para aproximarnos a la visión. Basados en sólidos principios nos hemos asegurado comprender y cumplir las expectativas de clientes, audiencias, trabajadores y sociedad en general. En tal sentido, somos flexibles para adaptarnos a la medida de los requerimientos que se exigen y que demandan creatividad e innovación constante de productos y servicios.”

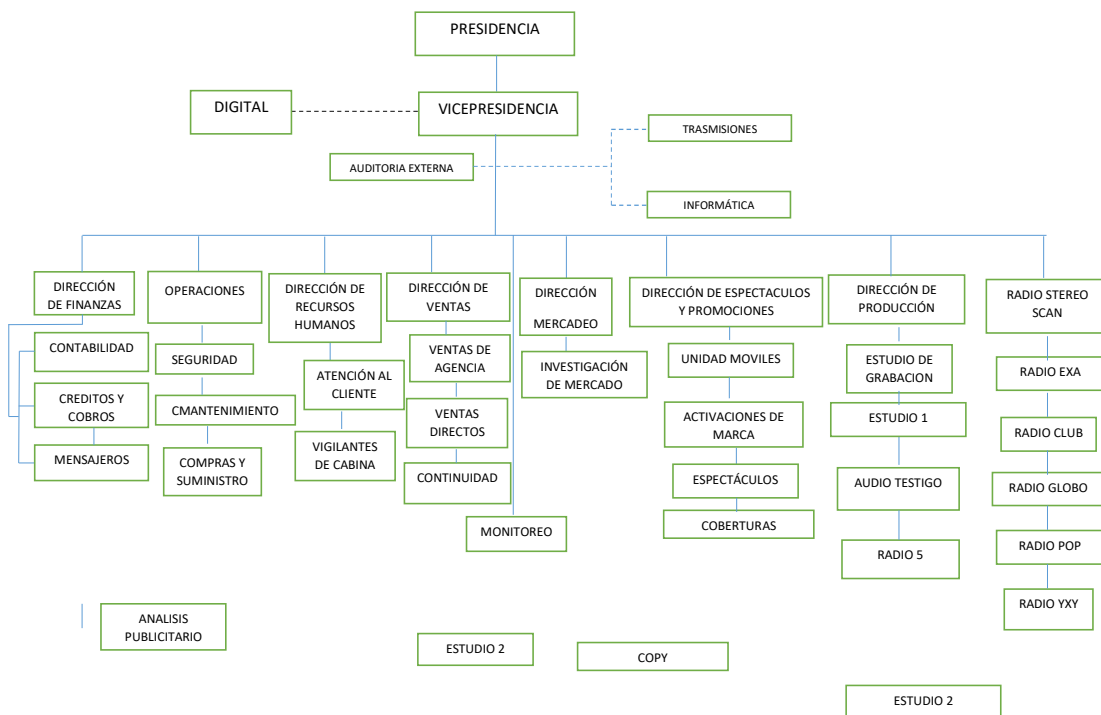
5. Objetivo de Calidad

La planificación de los objetivos de calidad es desarrollada por la Dirección y sus responsables de procesos. Los objetivos de calidad son medibles, a través de las métricas

establecidas en la metodología para dicho fin. Para la definición y divulgación de estos objetivos se utiliza cualquiera de los medios de comunicación interna.

Como se puede apreciar en la Figura 1, la imagen nos proporciona la estructura organizativa con la que cuenta la entidad.

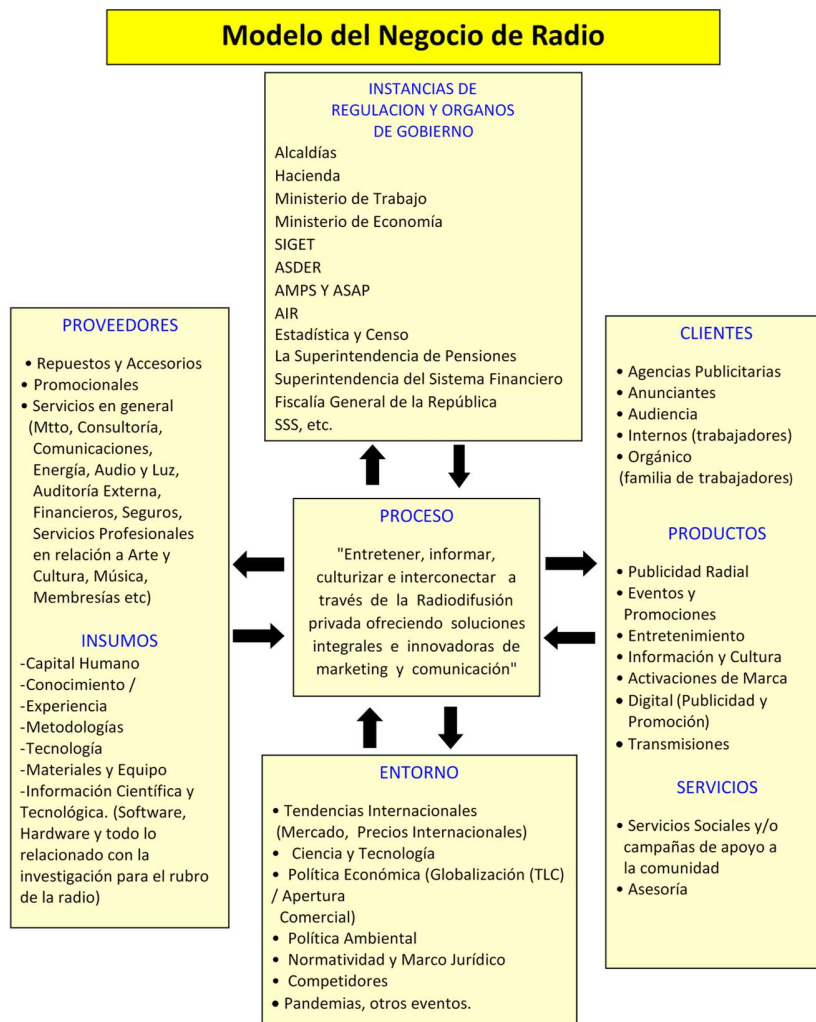
Figura 1 Organigrama Empresarial



Nota: Organigrama proporcionado por Empresa de Radio, 2023

Para ofrecer un servicio completo, la empresa crea nuevas unidades de negocio, que son el departamento de Espectáculos y Promociones, que se encarga de montar eventos y activaciones de marcas. Además, se crea un portal de internet para que los oyentes puedan escuchar en las páginas web. Como podemos apreciar en la Figura 2, la imagen nos proporciona el modelo de negocio con el que cuenta la entidad.

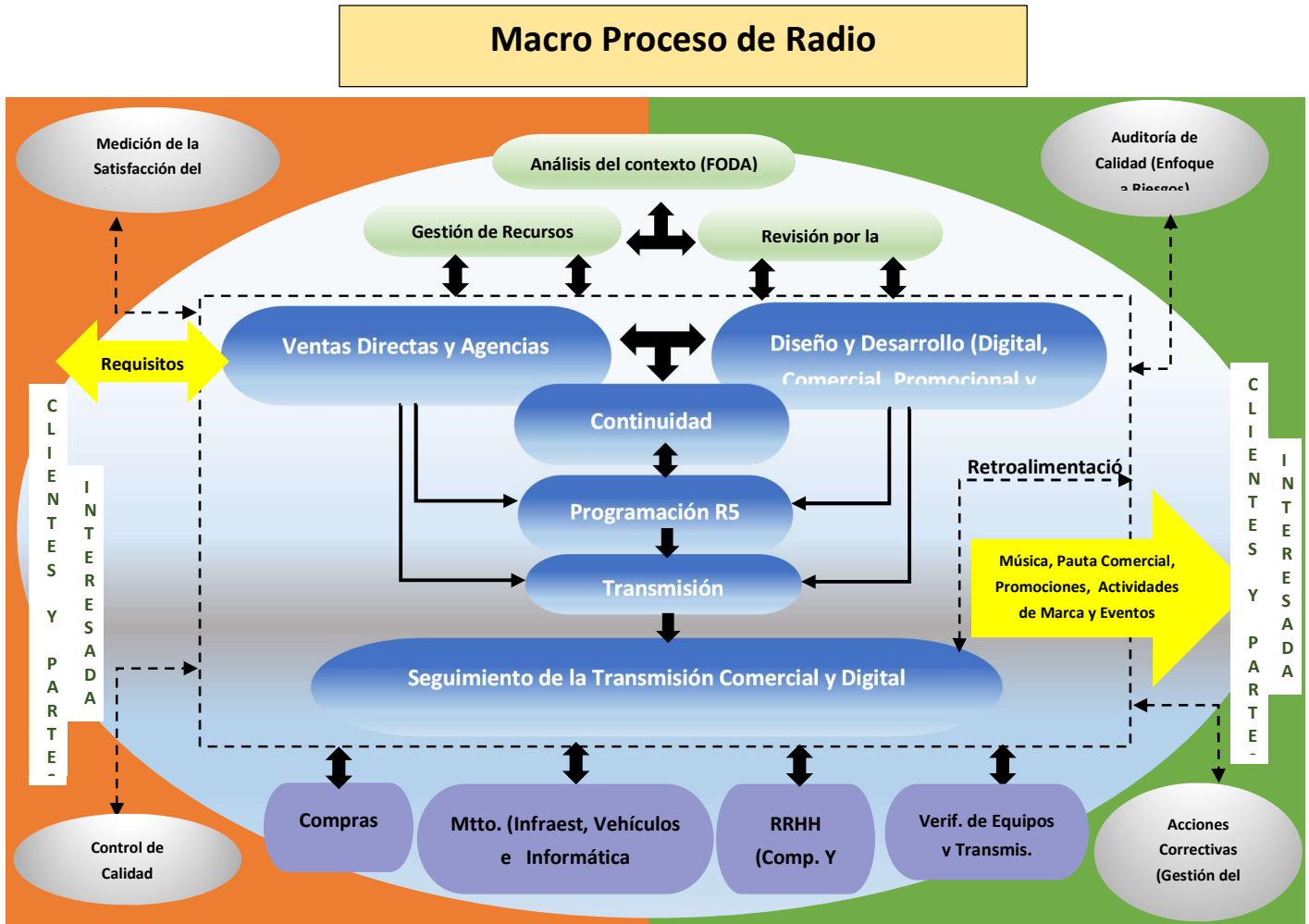
Figura 2 Modelo de Negocio



Nota: Modelo de Negocio proporcionado por Empresa de Radio, 2023

Esta tiene como objetivo cumplir la expectativa de los clientes, se realiza una combinación entre la empresa y los requerimientos, para desarrollar y ejecutar programas radiales publicitarios a la medida del consumidor, con el fin de cumplir expectativas y proyecciones de ventas. Como podemos apreciar en la Figura 3, la imagen nos proporciona el marco de proceso con el que cuenta la entidad.

Figura 3 Marco Proceso de Radio



Nota: Marco de Proceso proporcionado por Empresa de Radio, 2023

1.4.2. Principales definiciones o conceptos

Publicidad: es la parte de la comunicación que se destinada a difundir o informar al público sobre un producto o servicio a través de los diferentes medios de comunicación, con el objetivo de motivar a personas a tomar una acción.

Radiodifusión: Transmisión publica de programas sonoros a través de las ondas electromagnéticas.

Servicios de Consultoría: actividades de asesoramiento y servicio relacionados, proporcionada a los clientes, cuya naturaleza y alcance estén acordados con los mismos y estén dirigidos a añadir valor y a mejorar los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control de una organización, sin que el auditor interno asuma responsabilidades de gestión.

Gestión de Riesgos: proceso que ayuda a la toma de decisiones en un ambiente de incertidumbre sobre posibles eventos que pueden suceder y sobre las consecuencias que existirán si estos eventos ocurren.

Matriz de Riesgos: es una herramienta de gestión que permite determinar objetivamente cuales son los riesgos relevantes que enfrenta una organización y visualizar su magnitud con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo.

1.4.3. Generalidades.

1.4.3.1.Servicios Publicitarios

Es una herramienta tradicional y directa del marketing que tiene los objetivos de divulgar un producto para estimular su consumo, transmitir un mensaje con relación a una marca y fortalecer la presencia de una empresa en el mercado. Parte del producto que se quiere dar a conocer y ofrecer a los comensales, dando inicio a una estrategia publicitaria por

medios: impresos, digitales, radiales u otros medios que en ocasiones pueden ser demasiados exagerados dando a ser atractivos o no al público.

La publicidad posee una gran relevancia comercial, social y cultural, las personas tiene acceso a información sobre innovaciones, procesos y opciones que les ayudan a tomar decisiones sobre lo que consumen.

Además de conocer marcas o productos, los comensales o las audiencias aprenden sobre donde vienen los componentes, como funcionan y las razones por las que deberían probarlos.

En un mundo globalizado, destacar entre una diversidad de opciones o competidores es una tarea de todos los días, esto aplica tanto para empresas como para aquellas personas que por su cuenta realizan una actividad económica, y es aquí cuando entra en juego la publicidad.

1.4.3.2.Ciclo de Ingresos:

El ciclo de ingresos comprende aquellas funciones que implican el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por efectivo. (Gaitán, 2021)

El ciclo de ingresos se refiere al proceso por medio del cual un producto o servicio pasa a manos de un cliente a cambio de un pago, el ciclo comienza con el pedido u orden de compra y culmina con el pago total del mismo. (Estefanía Mac, 2019)

1.4.3.3.Particularidades del ciclo de ingreso

Las características o atributos principales de este ciclo son:

- Funciones especiales: cuentas a cobrar, concesión de créditos, entrada de pedidos, despachos y embarques, facturación, ingreso del efectivo, costo de ventas, gestiones de cobro, registro de comisiones, garantías, etc.
- Asientos contables: ventas, costo de ventas, ingresos a caja, devoluciones y rebajas, descuentos por pronto pago, provisiones para cuentas dudosas, castigo y recuperaciones de deudas dudosas, comisiones, obligaciones por impuestos, acumulaciones de gastos e ingresos extraordinarios.

Los ingresos son el eje principal para que una empresa pueda sostenerse, el ciclo de ingresos enmarca las funciones que provocan el intercambio de productos y/o servicios con los clientes por dinero. Afecta a las cuentas por cobrar, cuentas incobrables, gastos de ventas y los impuestos sobre las ventas, por ser este ciclo tan importante para una empresa y de tanta responsabilidad, la administración debe evaluar y actualizar los controles constantemente y los empleados responsables que intervienen en las actividades deben conocer la importancia de tener un adecuado manejo de este y de los procesos que intervienen dentro del ciclo.

El ciclo de ingresos es el medio para garantizar la estabilidad de un negocio o empresa en cuanto a la liquidez financiera. Sabemos que existen costos y gastos fijos y variables, por ende, es necesario tener claro el ciclo que seguirán los ingresos para no faltar con las responsabilidades en pagos de ningún tipo.

Es común encontrar empresas con gran rentabilidad y montones de cuentas por cobrar; es decir, tienen amplios márgenes de ganancia, pero no pueden disponer de ellos en ciertos

momentos y terminan recurriendo al crédito y pagando intereses innecesarios por no tener claro su propio ciclo de ingresos. (Estefanía Mac, 2019)

1.4.4. Riesgo de la liquidez financiera, su importancia

En una administración se debe de ponderar los riesgos asociados de la empresa en la que se opera, adoptando medidas que permitan mitigarlos rápidamente. En el interior, cualquier empresa debe desarrollar internamente una comprensión de los riesgos de su operación, gestión, entorno y mercado para conocer los riesgos expuestos.

Los resultados de las empresas pueden verse afectadas por una variedad de riesgos de gestión financiera. Estas son situaciones que se deben de conocer y gestionar de manera responsable, incluido el riesgo de crédito, el riesgo de mercado, el riesgo de liquidez, el riesgo operativo y los riesgos relacionados con la adecuación de los niveles de capital.

Riesgo de mercado: se refiere a la posible pérdida de precio de la acción por cambios negativos a los factores de riesgos (factores que determinan su valor), tales como: tasa de interés, tipo de cambio, índice de precios, etc.

Riesgo de crédito: se da cuando una de las partes no puede cumplir sus obligaciones financieras las cuales están estipuladas en un contrato, esto ocasionando una pérdida financiera a la empresa.

Riesgo de liquidez: consiste en que la organización se encuentra en dificultades para obtener fondos para poder cumplir con sus obligaciones o compromisos asociados.

Riesgo Operativo: se entiende por la pérdida que sufre una empresa como resultado de los errores humanos y fraudes, fallas en sus controles internos y procesos, lo que afecta el desarrollo de las operaciones normales de la organización. (Auditool, 2011)

Dependiendo de las actividades de la organización, el tipo de riesgo financiero y los factores de riesgos asociados varían. Sin embargo, su adecuada comprensión, gestión y mitigación es fundamental para la supervivencia de las entidades en el entorno cambiante, cambios de estrategia y apetito de riesgo.

El apetito a riesgo de una organización se define por los niveles de tolerancia al riesgo que está dispuesta a asumir en función a sus objetivos estratégicos y su capacidad de medir y absorber el riesgo que se encuentra expuesta. (Deloitte, 2018)

La liquidez empresarial permite a la empresa tomar buenas decisiones para obtener una mejor solvencia económica y, así, usar bien el presupuesto asignado cada año por las empresas para cubrir sus obligaciones e imprevistos que puedan surgir al operar la empresa.

Al fomentar una cultura de prevención basada en el riesgo financiero, podemos identificar y cuantificar las pérdidas potenciales de las inversiones y tomar decisiones, que minimicen el riesgo, esto con el fin de reflejar el crecimiento y posicionamiento. Creando una ventaja competitiva para las organizaciones.

1.4.5. Gestión de Riesgos enfocado a COSO ERM:

La gestión de riesgos es una parte importante del sistema de control interno de cualquier empresa, según lo describe (B, 2005), “Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura naturaleza o clase de industria enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de una entidad para sobrevivir, no existe una manera práctica para reducir los riesgos a cero. Además, la importancia de la evaluación de riesgos, como lo indica (Gaitán, 2002) es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados”, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y gestionar riesgos específicos asociados con el cambio, incluidos los riesgos que afectan el entorno de la organización y el entorno interno.

Dado que el riesgo nunca desaparece, las empresas deben aprender a aceptarlo en un nivel que la gerencia considere justificable, y es importante que los empleados sean conscientes de los riesgos y consecuencias de sus actividades diarias, para que, desde cada uno de ellos, están en el trabajo, Desarrollar el hábito de autoevaluación y control adecuado.

Además, los riesgos deben ser evaluados de forma que promuevan la mejora organizacional, refiriéndose nuevamente a los mecanismos necesarios para identificar y gestionar riesgos específicos asociados a cambios que afectan el entorno y las circunstancias de la organización.

Los riesgos incluyen obstáculos que se imponen al crecimiento e incluso a la supervivencia de una entidad. La eliminación completa del riesgo es una situación hipotética porque hay muchos factores a considerar en un entorno dinámico. Sin embargo, hay varios pasos que puede seguir para reducir el riesgo de que una organización se vea afectada. Uno de ellos es la implementación de un adecuado sistema de control interno.

COSO ERM, es un proceso continuo realizado por el personal de todos los niveles de la organización y no únicamente, por un departamento de riesgo, no son conjugaciones de políticas, encuestas y formularios, sino que involucra gente de los distintos niveles de la organización y está diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus ingresos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de objetivos. (Sánchez, 2015)



Fuente: Coso. *Gestión del Riesgo Empresarial. Integrando Estrategia y Desempeño* (2017).

1.4.5.1.COSO ERM 2017: Componente No 3 Desempeño y sus Cinco Principios



- **Identifica el Riesgo:**
La organización identifica el riesgo que impacta en la consecución de la estrategia y los objetivos de negocio.
- **Evalúa la Gravedad del Riesgo:**
La organización evalúa la gravedad del riesgo.
- **Prioriza Riesgos:**
La organización prioriza los riesgos como base para la selección de respuestas ante los riesgos.
- **Implementa Respuestas ante los Riesgos:**
La organización identifica y selecciona las respuestas ante los riesgos.
- **Desarrolla una visión a nivel de Cartera:**
La organización desarrolla y evalúa una visión del riesgo a nivel de cartera.

En esta versión de COSO se hace énfasis a la importancia del vínculo entre riesgo, estrategia y desempeño, destacando la integración de la gestión de riesgos no solo en la marcha del negocio y en el control interno, sino también en la creación de valor. COSO ERM 2017 está compuesto por 5 componentes interrelacionados que desagrega en 20 principios de los cuales para la práctica de esta investigación solo se consideró el Componente 3- Desempeño y sus 5 Principios por considerar que de esta manera se abordaría puntualmente la problemática con el fin de focalizar y facilitar la identificación y evaluación de riesgos del ciclo de ingresos de la empresa radial en estudio.

De acuerdo con el Marco COSO ERM 2017, entre los principios de este componente tenemos:

1. Una empresa debe identificar los riesgos asociados a sus procesos
2. Evaluar los riesgos que pueden afectar a la productividad de la entidad de cumplir su estrategia y alcanzar sus objetivos de negocio.

3. La empresa prioriza los riesgos de acuerdo con la afectación que presentan y considerando su apetito de riesgo.
4. Luego de esto, la entidad selecciona la respuesta al riesgo y supervisa el desempeño para el cambio.
5. Desarrolla una visión de Administrador de la cantidad de riesgo que ha asumido durante el proceso de consecución de su estrategia y de sus objetivos de negocio.

1.4.5.2.El Rol del Auditor en la Gestión de Riesgos.

El rol del auditor interno es importante dentro de la empresa específicamente en las funciones de gestión de riesgos, garantizan que la organización los identifique según las normativas técnicas contables, de calidad y de seguridad de la información, y también realice revisiones financieras, operativas, comerciales, sociales, éticas y de cumplimiento.

Así que, la unidad de auditoría interna debe diseñarse como una entidad la cual convierte el sistema de control interno en una herramienta de gestión en que se basa en la estrategia del negocio y proporciona un alto nivel de seguridad a la organización con respecto a la gestión de riesgos, cambios en la tecnología, cambios en la regulación normativa y evolución en las estructuras organizacionales. Por eso es importante mirar la idea de un equipo multidisciplinario para intervenir y responsabilizarse del sistema de gestión de riesgos.

Al respecto, destacar que según el Modelo de las Tres Líneas actualizado en el año 2020 del Instituto Global de Auditores Internos las Juntas Directivas, Accionistas o aquellos

de mayor rango de mando confían la supervisión organizativa a un organismo de gobierno, los cuales proveen de recursos y autoridad a la dirección para que tome las medidas apropiadas, incluyendo la gestión de riesgo, la definición del apetito al riesgo entre otros con el único fin de alcanzar los objetivos, mientras apoyan un gobierno y una gestión de riesgo sólida.

Según esto, los roles de segunda línea ejercidos por los directores brindan asistencia en la gestión de riesgo estableciendo las directrices y el nivel del apetito al riesgo, también pueden dictar los objetivos específicos de la gestión de riesgo, tales como el cumplimiento de las leyes, las regulaciones y el comportamiento ético aceptable; el control interno; la seguridad de la información y la tecnología a utilizar, etc.

La función de Auditoría Interna está en el Rol de la Tercera Línea y este debe ser en todo momento independiente para proporcionar confianza, autoridad y claridad para promover la mejora continua mediante el desempeño de los trabajos de aseguramiento y consulta; además de comunicar de manera eficaz los resultados de los mismos, junto con un asesoramiento sobre la adecuación y eficacia del gobierno y la gestión de riesgo.

Concluimos que los auditores internos pueden agregar valor a las asignaciones que se le deleguen de consultorías, al proporcionar métodos, habilidades, enfoques, conocimientos, mejores prácticas e independencia que puedan ayudar a resolver problemas organizacionales, ya que es lo único que les falta para resolver, abriéndole las puertas al auditor para que demuestre sus habilidades y destrezas en su área. (auditool, 2019).

Tabla 1 Roles legítimos de auditoría interna realizados con salvaguarda

-
- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos.
 - Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta a riesgos.
 - Coordinar actividades de gestión de riesgos
 - Elaborar informes consolidados de riesgos
 - Mantener y desarrollar el marco de gestión de riesgo empresarial
 - Liderar la implementación del sistema de gestión de riesgos
 - Desarrollar la estrategia de gestión de riesgos para la aprobación del consejo
-

Nota. Fuente: Adaptado de The Institute of Internal Auditors.

1.4.6. Base Técnica.

Tabla 2 Marco Técnico

Normativa	Contenido
COSO ERM 2017	<p>Es una guía que ayuda a la gestión del riesgo empresarial en la cual integra estrategias y desempeño para una mejor toma de decisiones y valoración de riesgos asociados a las entidades. Viabiliza la alineación entre el rendimiento (desempeño) y la gestión de riesgos corporativos para mejorar el establecimiento de metas de rendimiento y comprender el impacto del riesgo en el desempeño. La gestión del desempeño ahora debe considerar entre sus variables a la gestión de riesgos, como un elemento que agrega valor.</p> <p>Amplía la información para responder a las expectativas de una mayor transparencia ante las partes interesadas. Informes más eficientes sobre la gestión de riesgos y el desempeño, considerando los reales intereses de información por parte de las partes interesadas y los involucrados claves.</p>
Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna	<p>Estas normas le permiten al auditor interno realizar las evaluaciones de manera objetiva e independiente, verificando el cumplimiento de control interno.</p>
Código de Ética	<p>Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna requieren conformidad con el código de ética, el cual comprende cuatro principios Integridad, Objetividad, Confidencialidad y Competencia, cada principio se acompaña de Reglas de Conducta que los Auditores Internos deben de poner en práctica al momento de realizar dicha labor.</p>
Consejos para la Práctica de Auditoría Interna	<p>Trata sobre la metodología, enfoque y consideraciones, es una guía concisa que ayuda a los auditores internos en la aplicación del Código de Ética y las normas.</p>

1.4.7. Base Legal.

Tabla 3 Marco Legal

Normativa	Contenido
Código Tributario:	Este marco jurídico tributario regula la relación entre el Fisco y los Contribuyentes, en lo referente a los tributos y a las obligaciones de llevar registro y control de cada transacción de compra y venta de bienes o servicios realizados. Así como también, el pago de los tributos respectivos de esas transacciones.
Ley a la Transferencia de Bienes Muebles y Prestación de Servicios:	Relacionado a los tributos correspondientes a la administración tributaria bajo una tasa del trece por ciento, así como las obligaciones de llevar registro y control de cada una de las transacciones realizadas de compra y venta de bienes y servicios.
Ley de Telecomunicaciones:	Ley que tiene por objeto normar, regular y supervisar las actividades relacionadas con el sector de las Telecomunicaciones y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que incluye la gestión del espectro radioeléctrico; el acceso a recursos esenciales; el plan de numeración, el servicio público de telefonía; la administración eficiente de las redes; la calidad, la cobertura y la continuidad de los servicios de telecomunicaciones y la protección de los derechos de los usuarios. (Art.1)
Ley de Impuesto Sobre la Renta	Rige el impuesto que se aplica a todos los ingresos a excepción de herencias y donaciones. Este impuesto se aplica directamente al dinero obtenido por la venta de productos o servicios; la empresa debe de cumplir con dicho requerimiento de informar todos los ingresos al momento de presentar su declaración anual de ISR y sus respectivas deducciones de acuerdo a lo establecido por esta ley.
Ley Contra el Lavado de Dinero y Otros Activos	Esta ley es aplicada para prevenir, detectar, sancionar y erradicar el delito de lavado de dinero y de activos, así como su encubrimiento en las operaciones

	financieras; mediante la presentación de información que permita demostrar el origen lícito de cualquier transacción que realicen.
Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos	Regula la adquisición, mantenimiento, protección, modificación y licencias de marcas, expresiones o señales de publicidad comercial, nombres comerciales, emblemas, indicaciones geográficas y denominaciones de origen, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

2.1. Tipo de Estudio.

La investigación se realizó aplicando el enfoque cualitativo inductivo, ya que parte de lo particular, para establecer conclusiones generales a partir de casos particulares lo que permite ampliar las magnitudes de la investigación.

El uso de este enfoque permite que se procesen y se analicen los datos obtenidos de las entrevistas realizadas, cuestionarios aplicados y el análisis e interpretación de la información para llegar a las conclusiones.

2.2. Unidad de Análisis.

La unidad de análisis de la investigación es el personal involucrado en el ciclo de ingresos: director de Ventas y continuidad, Gerencia Financiera, Gerencia de Cuentas por Cobrar de la radio objeto de estudio en San Salvador.

2.3. Técnicas e instrumentos a utilizar en la Investigación.

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizó para la recolección de datos son:

Entrevistas y guías de preguntas abiertas, se utilizó con el fin de obtener respuestas verbales a las preguntas planteadas sobre la temática en estudio y obtener información más precisa.

2.4. Procesamiento de la Información.

Recopilación de la información, el cual consiste en reunir información de los medios digitales, como sitios web, artículos sobre la temática, guías, normativa y leyes aplicables al tema.

El procesamiento de la información se realizará en un documento de texto en cual se analizará, redactará, editará la información, haciendo uso de cuadros explicativos, uso de hojas de Excel, gráficas según lo necesario para el desarrollo de la investigación.

2.5. Determinación de las Variables.

2.5.1. Variable Independiente: Evaluación de riesgos asociados a la identificación y evaluación del ciclo de ingresos. (VI)

2.5.2. Variable Dependiente: Reducción del riesgo relacionados al ciclo de ingresos. (VD)

2.6. Operacionalización de Variables.

Enunciado del Problema	Objetivo General	Hipótesis de Trabajo	Elementos de la Hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿En qué medida afecta en la liquidez financiera la falta de identificación y evaluación de riesgos según los 5 principios del componente de desempeño de COSO ERM 2017 en el ciclo de ingresos de una empresa de radiodifusión del departamento de San Salvador?	Identificar y evaluar los riesgos en el ciclo de ingresos utilizando los 5 principios del componente de desempeño COSO ERM 2017 en una empresa de radiodifusión ubicada en el departamento de San Salvador.	La evaluación e identificación de riesgos relacionados con los principios del componente de desempeño de COSO ERM reducirá el riesgo en la empresa dedicada a la radiodifusión.	Componente de Desempeño y sus 5 principios de COSO ERM 2017	Evaluación de riesgos asociados a la identificación y evaluación del ciclo de ingresos. (VI)	Conocimientos de procesos de las áreas de la entidad	Entrevistas Cuestionarios Pre elaborados Bibliografía
			Procedimientos del ciclo de ingresos			
			Reducción del riesgo de liquidez financiera.		Determinación de áreas de mayor riesgo de la entidad. Examinación de Riesgos de cada área seleccionadas de la entidad	Reducción del riesgo relacionados al ciclo de ingresos

Operacionalización de Hipótesis Fuente: Elaboración Propia

2.7. Cronograma de Actividades.

Especialización de Auditoría Interna									
Actividades/Mes	Mes								
Actividades	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
Etapa I - Proyecto de investigación									
Planificación del proyecto									
Especialización de Auditoría Interna	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Asesoramiento del Trabajo		■		■	■				
Propuesta de Temas del proyecto de investigación		■	■						
Selección del tema del proyecto investigación		■							
Conceptualización de la idea de investigación									
Presentación de anteproyecto			■	■					
Evaluación y aprobación de anteproyecto					■				
Etapa II - Informe Final									
Capítulo I									
Elaboración del Planteamiento del problema					■	■	■		
Elaboración de la delimitación de la investigación						■			
Elaboración de la justificación de la investigación						■			
Elaboración de los objetivos de la investigación						■			
Elaboración del marco teórico, conceptual y legal						■			
Capítulo II									
Elaboración de diseño metodológico						■	■		
Elaboración de establecimiento de hipótesis						■	■		
Capítulo III									
Concepción de idea del Caso práctico							■		
Elaboración de propuesta del caso práctico							■	■	
Presentación y aprobación del caso práctico								■	
Elaboración de caso práctico								■	■
Capítulo IV									
Bibliografía								■	
Anexos								■	
Etapa III - Exposición y defensa del trabajo									
Entrega final del trabajo								■	
Exposición del trabajo de grado									■
Defensa del trabajo de grado									■

Cronograma de Actividades Fuente: Elaboración Propia

2.8. Diagnóstico.

Los resultados obtenidos de la entrevista realizada a los Gerentes de Ventas, Créditos y Cobros y Finanzas de la empresa radiodifusora en estudio han permitido identificar tanto las fortalezas como las limitaciones en el ciclo de ingresos de la empresa de radiodifusión. Además, se ha resaltado la importancia de la identificación y evaluación de riesgos en los procesos de este ciclo.

El propósito principal de la entrevista fue recopilar información esencial sobre diversos aspectos, incluyendo el nivel de conocimiento en las áreas, la conciencia sobre la gestión de riesgos, y las carencias y debilidades de los departamentos involucrados en el ciclo de ingresos de la radio. Todo esto con el fin de contribuir con la Junta Directiva al identificar y evaluar estos riesgos, y finalmente, presentar una propuesta de matriz de riesgos y mejora de los procesos llevados a cabo los Departamentos de Ventas, Créditos y Cobros y Finanzas en este ciclo.

A continuación, se resumen los resultados claves obtenidos:

- ✓ Las tres jefaturas entrevistadas cuentan con una amplia experiencia laboral dentro de la empresa radial, y poseen un conocimiento general de los procesos involucrados en el ciclo de ingresos.
- ✓ A pesar de ofrecer productos, servicios y precios atractivos debido al alcance y trayectoria de la empresa radial, se identifican riesgos significativos, como la alta competitividad en la industria, la competencia desleal, y la poca lealtad en la comunidad de comunicación. Estos factores tienen un impacto directo en la operatividad y las finanzas de la radio.

- ✓ Se observa que utilizan diversos métodos deductivos para identificar riesgos, pero no se emplea adecuadamente una matriz de riesgos ni controles efectivos en los procesos. Además, no se comprenden completamente el impacto de los riesgos, ni se conoce la normativa técnica relacionada con la gestión de riesgos.
- ✓ La estructura organizativa de la empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna. La supervisión de la gestión de riesgos recae en Vicepresidencia, Gerencia Financiera y Gerencia de Ventas, quienes se reúnen semanalmente para evaluar el cumplimiento de las metas operativas-financieras.

En este sentido, con base en los hallazgos de las entrevistas, se recomienda encarecidamente llevar a cabo la Consultoría de “Evaluación de riesgos del ciclo de ingresos de la empresa radiodifusora”. Esta consultoría se basará en el Componente 3 del Desempeño de COSO ERM y sus 5 principios, con el objetivo de desarrollar una Matriz de Riesgos adaptada al ciclo de ingresos y actualizar los procesos relacionados con este ciclo. Esta propuesta se presentará a la Junta Directiva para su consideración, con la intención de mejorar significativamente la gestión de riesgos y los procesos en la empresa de radiodifusión.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE CONSULTORÍA SOBRE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS UTILIZANDO COSO ERM COMPONENTE N°3 DESEMPEÑO Y SUS CINCO PRINCIPIOS.

3.1 GENERALIDADES

Tras diagnosticar la situación problemática de la empresa en estudio, se determinó la viabilidad de realizar servicios de consultoría para desarrollar una oferta para la gestión de riesgos, analizando el ciclo de ingresos de la empresa radiodifusora y los procesos responsables del mismo, para luego brindar recomendaciones al respecto.

Se tomó en consideración los roles legítimos de Auditoría Interna para el desarrollo de la consultoría, para ser facilitadores en la identificación y evaluación de riesgos, presentar a aprobación de la Presidencia y Vicepresidencia de la Empresa Radiodifusora estrategias de gestión de riesgos que ayuden a minimizar la situación problemática en el ciclo de ingresos de esta.

Es importante mencionar que, para el desarrollo de esta consultoría se hizo un requerimiento de diversos documentos de la empresa tales como: organigrama de la empresa, modelo de negocio, manual de procesos. Además de realizar entrevistas para conocer la misión, visión, objetivos estratégicos para conocer el entorno y funcionamiento de la empresa radial y para dar un mejor resultado de la consultoría.

A continuación, se presenta tabla resumen con la descripción de la empresa y la normativa técnica a utilizada en la consultoría:

Tabla 4 Datos de la Empresa

<i>DATOS DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO</i>	
Razón Social:	Corporación Radial, S.A. de C.V.
Actividad a la que se dedica:	Servicios de radiodifusión, publicidad y animación de eventos.
Procedimiento a Realizar:	Consultoría Sobre Identificación y Evaluación de Riesgos del Ciclo De Ingresos
Personal Clave de los Procesos:	Gerente Financiero Gerente de Ventas Gerente de Créditos y Cobros.
Normativa Técnica Aplicada:	COSO ERM 2017, Componente 3 Desempeño. Principios 10. Identificación de Riesgos 11. Evaluación de la Gravedad del Riesgo 12. Priorización de los Riesgos 13. Implementación Respuesta a los Riesgos 14. Desarrollo de Visión a Nivel de Cartera Normas Internacionales Para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI) Normas de Desempeño: <ul style="list-style-type: none"> • 2000. Administración de la actividad de auditoría interna. • 2010.C1 Planificación • 2120.C1-C3 Evaluación de la Eficacia de los Procesos de Gestión de Riesgos • 2130.C1 Control • 2201.C1 Consideraciones sobre planificación • 2210.C1-C2 Objetivos del trabajo • 2220.C1-C2 Alcance del trabajo Roles Legítimos de la Auditoría Interna con Limitaciones. Guía de Buenas Prácticas: Auditoría Interna y Gestión de Riesgos

3.1.1 OBJETIVO:

Proporcionar una herramienta que permita evaluar los riesgos del ciclo de ingresos de la radio, para añadir valor y mejorar los procesos del área de estudio, con la finalidad de minimizar los riesgos de la empresa.

3.1.2 ALCANCE

El desarrollo de la consultoría incluye etapas de planificación, identificación, evaluación, análisis de los riesgos y mejoras a las respuestas de los riesgos identificados de conformidad con los requisitos técnicos de COSO ERM 2017 Componente N°3 Desempeño y sus 5 principios; así como también del Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna de la consultoría realizada durante el periodo comprendido entre enero 2022 a diciembre 2022.

3.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Corporación Radial, S.A. de C.V. es una empresa fundada en 1988, iniciando sus operaciones con una estación radial, siete años después adquiere 2 estaciones de radio más con las que logra posicionarse como corporación radial logrando así con el paso del tiempo ser dueña de 6 estaciones radiales con alta aceptación de la población salvadoreña de diversas edades y gustos musicales.

Cuenta con más de 30 años de experiencia en el medio de las telecomunicaciones, adaptándose a los cambios tecnológicos y los cambios del medio de la entretención.

En los últimos 5 años de operaciones ha disminuido sus recursos financieros por la disminución en las ventas debido a que la competencia ofrece más servicios por un precio menor, altos costos de operación y mediana eficiencia en la gestión de cobros.

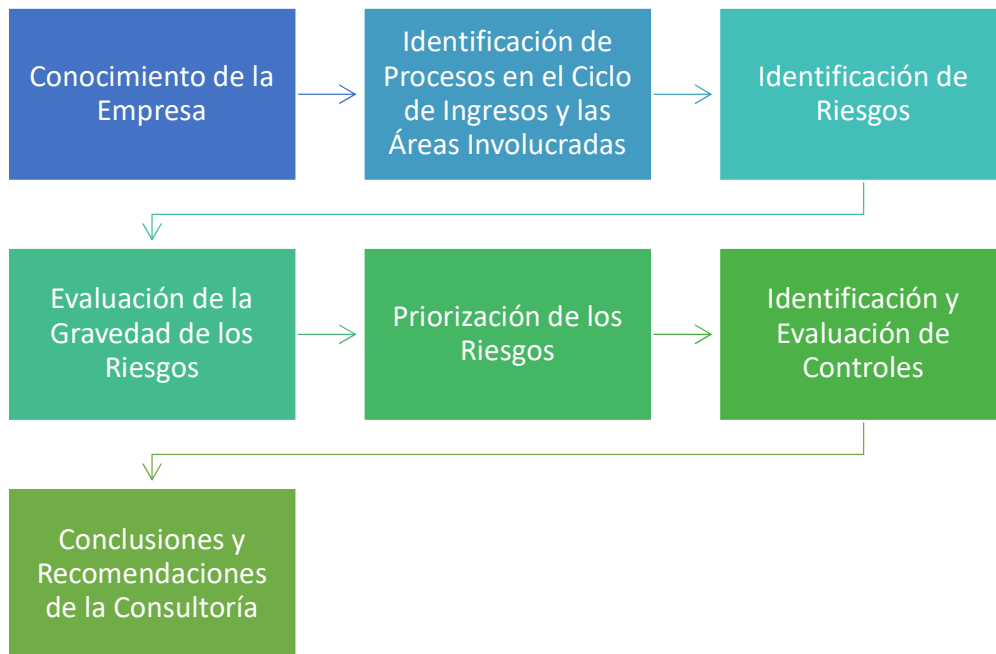
La baja eficiencia de controles en el área ha provocado que la radio no alcance sus objetivos estratégicos, y que esto genere deficiencias al momento de cumplir sus obligaciones en el área financiera

Además de esto, se identificó que la Corporación de Radio no tiene una unidad de Auditoría Interna que ayude a evaluar la gestión de riesgos empresarial, así mismo el poco conocimiento de la normativa técnica de gestión de riesgos entre los gerentes de las áreas que intervienen en el ciclo de ingresos y que el Manual de Procesos Operativos es del año 2012.

Por lo citado anteriormente se propone una herramienta que permita evaluar los riesgos del ciclo de ingresos de la radio mediante una Matriz de Riesgos actualizada, para añadir valor y mejorar los procesos del área de estudio, con la finalidad de minimizar los riesgos de la empresa

3.3 DESARROLLO DEL CASO

A continuación, se presenta el esquema de solución del caso:



3.3.1. NORMAS INTERNACIONALES PARA EL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA (NIEPAI)

Establece el rol de la auditoría interna dentro del gobierno corporativo de las empresas, los lineamientos de comportamientos de los auditores, las bases técnicas para la realización de los trabajos de aseguramiento y consultoría y mejores prácticas.

Las normas de desempeño nos explican la naturaleza de las actividades de la auditoría interna y nos proveen los criterios de calidad con los cuales se puede evaluar el desempeño de las mismas.

Debido a que la empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna se procedió a desarrollar una consultoría con el objetivo de poder determinar las causas y consecuencias que provoca la ineficiencia de la gestión de riesgos del ciclo de ingresos, identificando y evaluando los procesos para emitir un informe con las conclusiones y recomendaciones y que estos contribuyan a la mejora de sus procesos e integrando así la relación de las NIEPAI que se aplican al desarrollo de la consultoría según el cuadro siguiente:

Tabla 5 Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI)

NORMAS DE DESEMPEÑO	ENUNCIADOS	OPORTUNIDAD DE MEJORA
2120.C1	Durante los trabajos de consultoría, los auditores internos deben considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alertas a la existencia de otros riesgos significativos.	Se debe de crear un plan de trabajo para mejorar la gestión de riesgos, agregar valor y mejorar las operaciones de la empresa.
2130.C1	Los auditores internos deben incorporar los conocimientos de los controles que han	Al tener un departamento de auditoría interna, este debe de alertar a la Junta Directiva

	obtenido de los trabajos de consultoría en su evaluación de los procesos de control de la organización.	sobre la importancia de la gestión de riesgos empresariales y proporcionar recomendaciones para dar respuesta a los mismos.
2130	La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua	Se recomienda a la Junta Directiva y la Administración elaborar una matriz de riesgos, con el fin de mejorar la identificación de los objetivos y riesgos.
2201.C1	Los auditores internos deben establecer un acuerdo con los clientes de trabajos de consultoría, referido a objetivos, alcance, responsabilidades respectivas y demás expectativas de los clientes. En el caso de trabajos significativos, este acuerdo debe estar documentado.	Si se realiza una consultoría debe de quedar por escrito los objetivos, alcances y responsabilidades para hacer el trabajo.
2210.C1	Los objetivos de los trabajos de consultoría deben considerar los procesos de gobierno, riesgo y control, hasta el grado de extensión acordado con el cliente.	Para establecer los objetivos del trabajo de auditoría se deben considerar los procesos de riesgos y control que estén de acuerdo a los valores de la empresa.

Según lo que establece el párrafo 2210.C2 de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), los objetivos de los trabajos de consultoría deben ser compatibles con los valores, estrategias y objetivos de la organización, dicho enunciado fue aplicado a los auditores participantes en el desarrollo de esta consultoría en lo relacionado a la “Evaluación de Riesgos del Ciclo de Ingresos de una Empresa de Radiodifusión Ubicada en el Departamento de San Salvador.”

3.3.2. IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES, RIESGOS Y ELABORACIÓN DE MATRIZ



La empresa que se dedica al servicio de radiodifusión no cuenta con los recursos necesarios para crear la unidad de auditoría interna o contratar los servicios que le puedan brindar para poder verificar los riesgos de la empresa y así obtener los controles adecuados para solventar la operatividad de la empresa, como consultores de la empresa solicitamos la siguiente información flujogramas de procesos de ventas directas, ventas indirectas (agencias), flujo de facturación y cobros e flujo de planificación financiera para poder ofrecer una mejor efectividad y optimización en sus procesos.

3.3.3. FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

Para entender la operación de la empresa se solicitaron los procesos que intervienen en el área que se está evaluando, ya que debemos de tener una mejor comprensión de cómo funcionan las áreas involucradas y la relación que existe en cada área. A continuación, compartimos los flujogramas de procesos que la empresa proporcione:

3.3.3.1. SIMBOLOGÍA UTILIZADA

Para una mayor comprensión de los procesos, a continuación, se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de estos:

	INDICADOR DE INICIO DE UN PROCESO
	FORMA UTILIZADA EN UN DIAGRAMA DE FLUJO PARA REPRESENTAR UNA TAREA O ACTUVIDAD

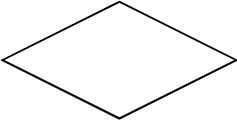
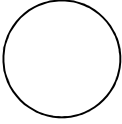
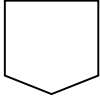


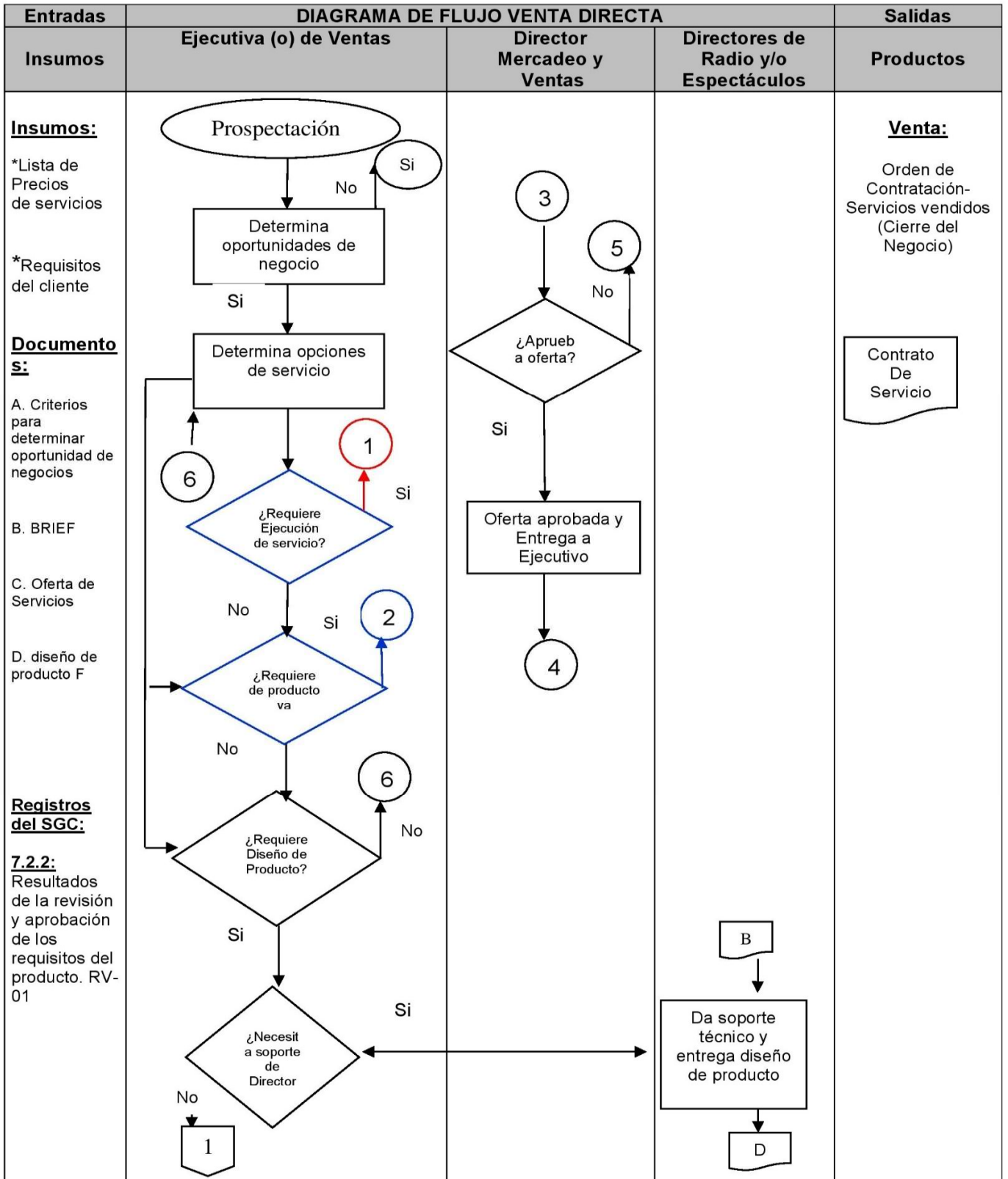
	<p>FORMA UTILIZADA EN UN DIAGRAMA DE FLUJO PARA REPRESENTAR UNA ACTIVIDAD DE DECISION</p>
	<p>CONECTOR. USESE PARA REPRESENTAR EN UN DIAGRAMA DE FLUJO UNA ENTRADA O UNA SALIDA DE UNA PARTE DE UN DIAGRAMA DE FLUJO A OTRA DENTRO DE LA MISMA PAGINA.</p>
	<p>CONECTOR DE PÁGINA. UTILIZADO CUANDO UN DIAGRAMA DE FLUJO ESTA DIVIDIDO EN MAS DE UNA PAGINA.</p>
	<p>DOCUMENTO. REPRESENTA LA INFORMACION, FORMATOS O REGISTROS PERTINENTES AL PROCESO</p>
	<p>INDICADOR UTILIZADO PARA REPRESENTAR EL FIN DE UN PROCESO</p>

Diagrama 1 Flujo de Ventas Directas.



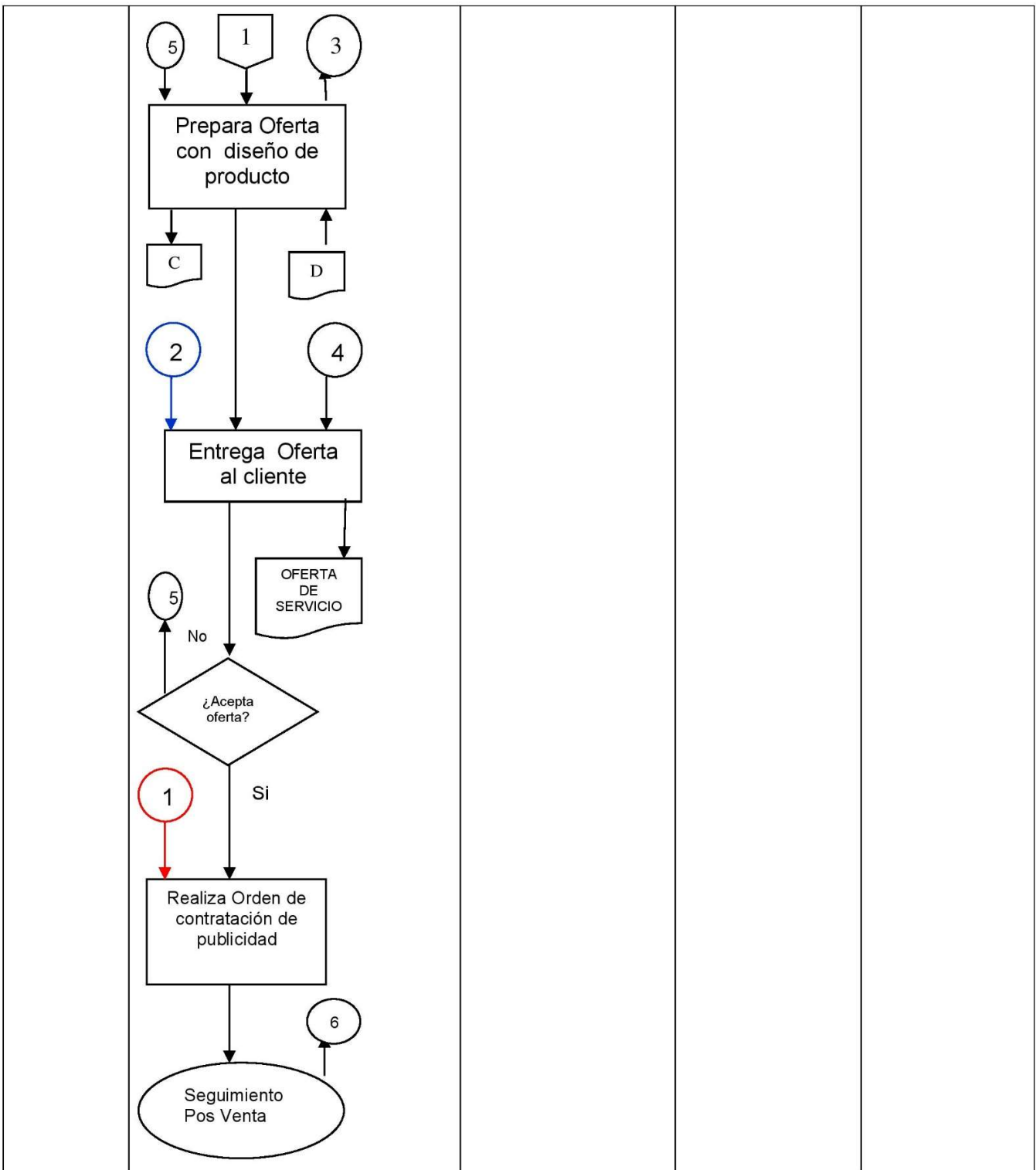


Diagrama 2 Flujo de Ventas Indirectas (Agencias)

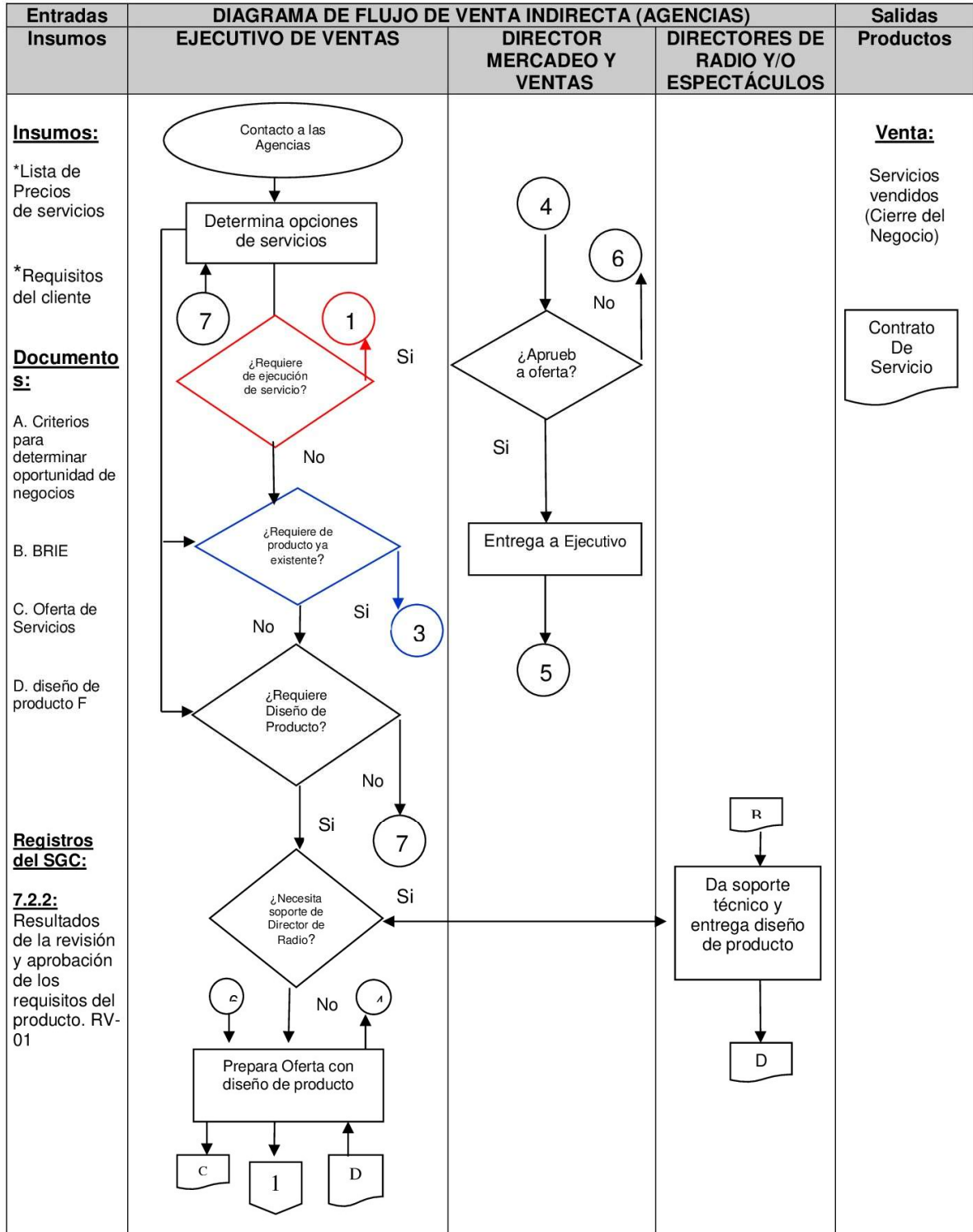
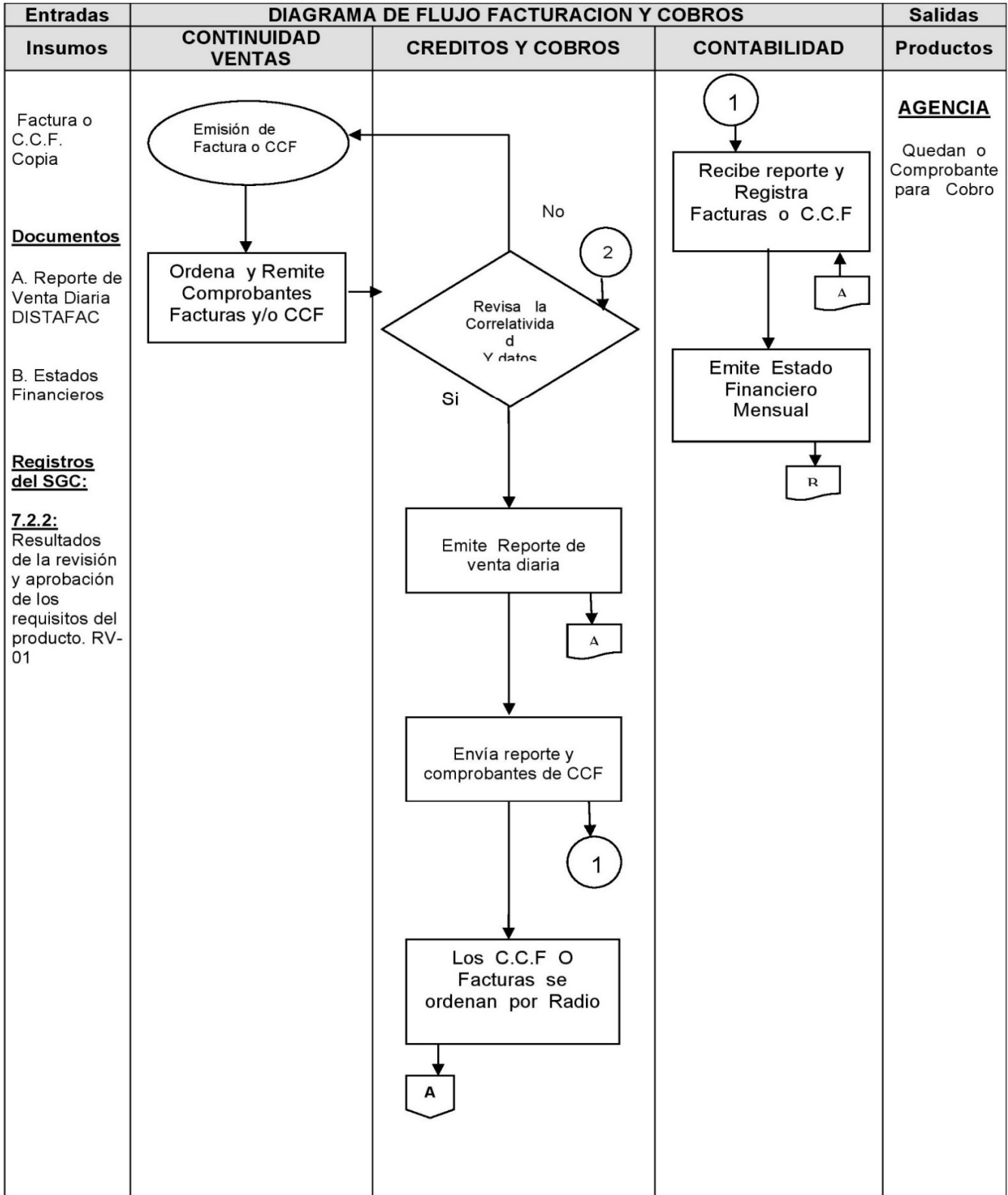




Diagrama 3 Flujo Facturación y Cobros



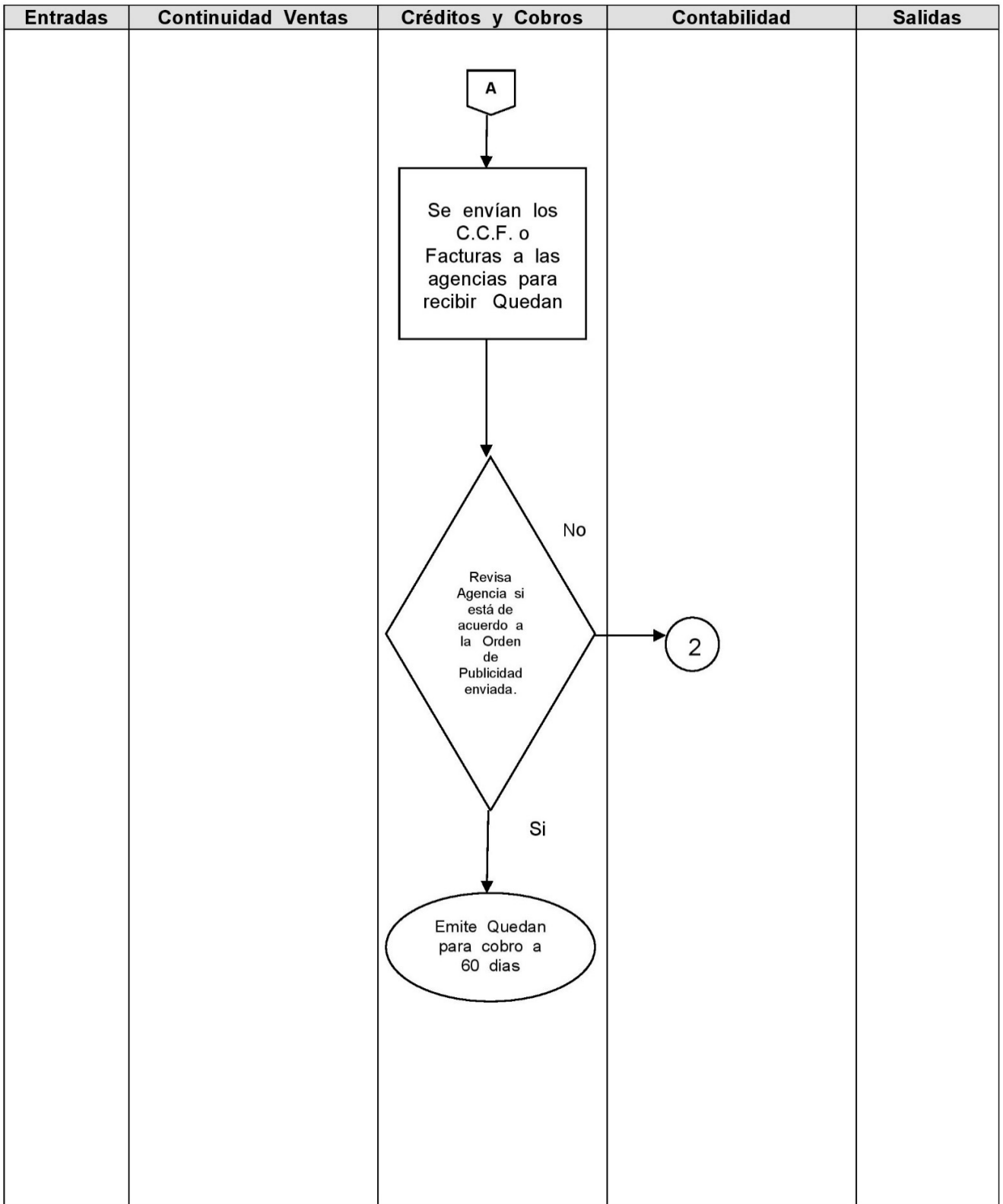


Diagrama 4 Flujo de Planificación Financiera

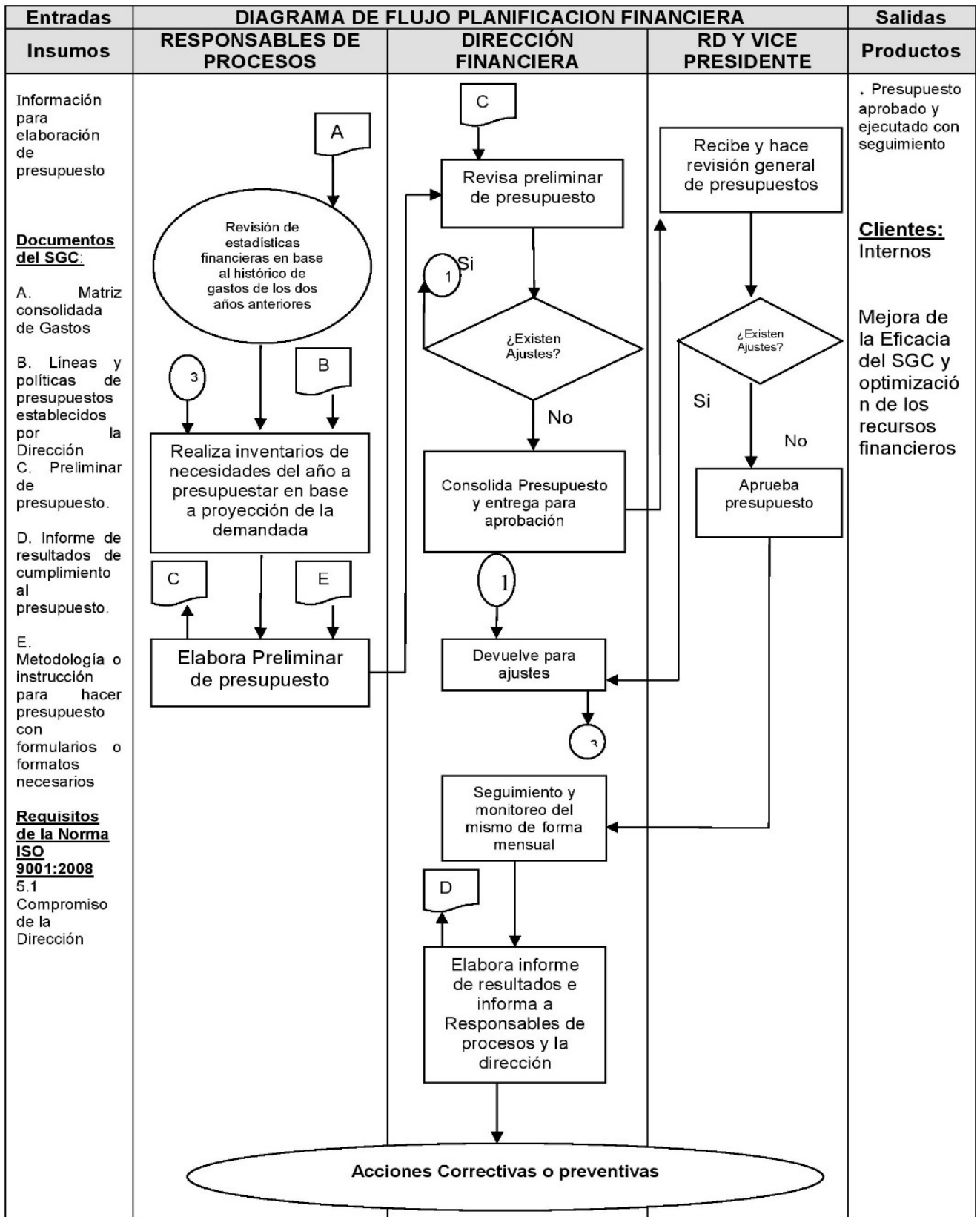
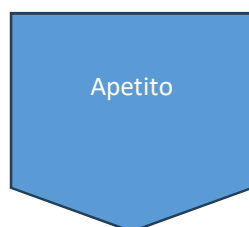


Tabla 6 Información estratégica de la empresa

Misión	Entretener, informar y culturizar cada día a más personas a través de la Radiodifusión privada, dentro del contexto global, con proyección social hacia la comunidad a nuestros clientes soluciones integrales e innovadoras de comunicación y marketing
Visión	Ser parte fundamental en materia de Comunicación para clientes y audiencia en toda la región Centroamericana con liderazgo, influencia y rentabilidad sostenibles
Valores Clave	<ol style="list-style-type: none">1. Ética2. Creatividad3. Innovación4. Solidaridad
Estrategias	El enfoque de calidad inicia y finaliza para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes internos y externos; para ellos la fiel vivencia de la misión es el punto de referencia para aproximarse a la visión. Basados en solidos principios se ha asegurado comprender y cumplir las expectativas de clientes, audiencias, trabajadores y sociedad en general. En tal sentido, la flexibilidad para adaptarse a la medida de los requerimientos que se exigen y que demandan creatividad e innovación constante de productos y servicios.

Nota. Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Apetito al riesgo, tolerancia, límites y factores desencadenantes



- Satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes
- Implementar por radio un mínimo de un nuevo producto a ofertar a nuestros clientes.
- Nuevos servicios ofertados
- Mantener un flujo financiero adecuado para la operatividad de los procesos financieros de la organización



- Medición de la satisfacción del cliente
- Verificación del cumplimiento de las expectativas del cliente, para la toma de acciones correctivas y/o preventivas, con el fin de garantizar la calidad de nuestros servicios.
- Rentabilidad y/o productividad operativa financiera adecuada
- Creatividad y satisfacción para los clientes



- Nivel de Competencia
- Cumplimiento de presupuesto de ventas
- Cantidad de ofertas ganadas
- Cumplimiento al compromiso con el cliente

Nota. Fuente: Elaboración propia

3.3.4.1 Principio #10 Identificación de los Riesgos:

La identificación precisa de los riesgos permite a la empresa que se gestionen eficazmente y que se comprenda mejor la relación existente con la estrategia de negocio.

Para la aplicación de este principio se tomó como base los mapas de procesos vigentes en la empresa radial referentes al ciclo de ingresos que datan del año 2012, las entrevistas realizadas al personal involucrado en los procesos dando como resultado el siguiente detalle:

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo
Ventas Directas e Indirectas	Ofertar y vender la gama de productos y servicios de la empresa a clientes	1	Demora en preparación de oferta del servicio	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo
		2	Opciones de servicio con precios más altos que la competencia.	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Estratégico
		3	Entrega de oferta al cliente de manera inoportuna	Ejecutivo de Ventas	Riesgo de Imagen
		4	No dar seguimiento post venta	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo
		5	Realización de pautas a horas distintas de las contratadas por el cliente.	Ejecutivo de Ventas y Encargado de Reproducir	Riesgo Operativo
		6	Incorrecto registro del contrato a continuidad	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Estratégico
		7	Soporte técnico no realizado	Director de la Radio y/o Espectáculos	Riesgo Estratégico
Diseño de Servicios	Crear constantemente programas especiales que demanden creatividad e innovación.	8	Plan Anual de Programas de radio sin nada innovador	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Operativo
		9	Precios elevados de los programas radiales derivados de sus innovaciones	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Estratégico
	Crear texto aprobado por los clientes para producir comercial	10	Solicitud de creación de texto con datos incompletos o erróneos	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Operativo
		11	Elaboración de texto de comercial con errores	Creador	Riesgo de Imagen

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo
		12	Precio dado al cliente por debajo del costo de producción	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Estratégico
		13	Demora en entrega de texto del comercial a estudio para producción	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Operativo
Creación de Oferta	Corroborar que las listas de precios de los servicios estén acorde a lo ofrecido al cliente	14	Falta de verificación de las necesidades del cliente	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Imagen
		15	Descripción incompleta del análisis del mercado para realizar propuestas de servicios a clientes	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Imagen
		16	Falta de creación de nuevas propuestas	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Imagen
Pautas, Contratación y Facturación	Realizar publicidad oportuna a clientes Directos y de Agencias, verificar los saldos pendientes y sus contratos	17	Tardanza o extravío de orden de publicidad pactada	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo
		18	Inconsistencias al momento de crear contratos de los clientes	Director de Ventas	Riesgo Operativo
		19	Aplicación contable incorrecta de los pagos a los clientes	Contabilidad	Riesgo Operativo
		20	Mal cálculo de pauta y separación de comerciales	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo
		21	Al momento de facturar no hay conciliación de las cuentas de clientes	Contabilidad	Riesgo Operativo
Elaboración de Presupuesto de Eventos / Promoción	Elaboración oportuna y precisa de presupuesto de eventos y promoción	22	Falta de verificación de solicitud de presupuesto de eventos y promoción	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo
		23	Falta de control de gastos de presupuesto de evento	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero
		24	Incongruencias con gastos efectuados versus cotizaciones presentadas de presupuestos del evento	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero
		25	Mala distribución de los recursos financieros para eventos y promoción	Vicepresidencia	Riesgo Financiero
Producción Comercial	Elaboración de producciones comerciales de calidad según expectativas del cliente	26	El comercial enviado al cliente no cumple con lo pactado.	Gerencia de Ventas	Riesgo Imagen
		27	Falta de personal para programar la producción, no se define fecha de entrega y no se asigna productor encargado	Director de Ventas	Riesgo Operativo

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo
		28	Falta de locutores para el comercial	Director de Ventas	Riesgo Imagen
		29	Falla en producción de cuñas radiales	Director de Ventas	Riesgo Imagen
Producción y/o Realización de los Servicios Ofertados	Corroborar que las producciones que se realicen estén de acuerdo al formato de cada estación radial	30	Descripción incompleta de la producción y entrega	Productor de Radio	Riesgo Operativo
		31	Inadecuada medición de satisfacción del cliente	Director de Ventas	Riesgo Imagen
		32	No contar con los locutores en el momento oportuno	Productor de Radio	Riesgo Organizacional
	Verificar que el servicio de unidad móvil se esté brindado adecuadamente	33	Inexistencia de solicitud de servicios de móvil	Director de Ventas	Riesgo Operativo
		34	Incumplimiento en la prestación del servicio unidad móvil	Coordinador de Unidad Móvil	Riesgo de Imagen
	Dar un servicio de calidad a los clientes oportunamente al momento de montaje de sus eventos.	35	Inexistencia de solicitud de requerimientos del cliente	Gerente de Ventas	Riesgo Operativo
		36	Error de conocimiento de presupuesto	Gerente de Ventas	Riesgo Operativo
	Facturación y Cobros	Verificar que esté debidamente ingresada la información al sistema	37	Descripción incompleta de los registros de clientes para facturación	Continuidad
38			No verificar que la orden de compra este emitida	Ventas	Riesgo Operativo
39			Facturar a clientes que tengan saldos pendientes de pago	Continuidad	Riesgo Operativo
40			Falta de revisión al momento de generar la factura	Continuidad	Riesgo Operativo
41			No corroborar que la información este ingresada al sistema para continuidad	Continuidad	Riesgo Operativo
42			Reportes inoportunos al departamento de continuidad y cobros	Continuidad	Riesgo Operativo
Cobrar la facturación		43	Tardanza de reportes de ventas diarias	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo
	oportunamente a clientes Directos y de Agencias, de y verificar los saldos pendientes.	44	Periodos de cobranza prolongados	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo
		45	Nota de abono duplicados de clientes	Contabilidad	Riesgo Operativo
		46	Aplicación incorrecta de pagos de clientes	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo
		47	Cuentas por cobrar sin sus soportes correspondientes	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo
		48	Cuentas de clientes sin conciliar	Créditos y Cobros	Riesgo Financiero
		49	Falta de control de los documentos de cobros	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo
		50	Incumplimiento en el bajo índice de mora	Créditos y Cobros	Riesgo Financiero
Planificación Financiera	Verificar de manera oportuna la captación y acertada distribución de recursos	51	Incumplimiento de proyección de presupuesto de ingresos y gastos	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero
		52	Falta de control de gastos	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero
		53	Incorrecto manejo de la información financiera por falta de la persona encargada	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero
		54	Falta de verificación de pagos de clientes en las cuentas bancarias	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero
		55	Presupuestos no revisados	Vicepresidencia	Riesgo Financiero
		56	Mala distribución de los recursos financieros	Vicepresidencia	Riesgo Financiero

3.3.4.2 Principio #11 Evaluación de la criticidad del riesgo:

La afectación que los riesgos identificados en la empresa se pueden manifestar de diversas maneras, tanto a nivel interno, a nivel de empresa, a nivel financiero, reputacional, entre otros. Esta evaluación debe valorarse según su probabilidad de ocurrencia y el impacto que estos pueden ocasionar en la empresa en un determinado tiempo, dando como resultado la valoración del riesgo inherente.

Siguiendo con el desarrollo de la consultoría se tiene que, después de haber identificado los riesgos asociados a los procesos del ciclo de ingresos, se procedió a priorizarlos de acuerdo con el grado de afectación dentro de la empresa radial, y representado mediante un mapa de calor donde el color verde refleja un riesgo menor, el color amarillo un riesgo medio, el color naranja un riesgo mayor y el color rojo un riesgo inaceptable quedando de la siguiente manera:

La medición de los riesgos inherentes se realizó tomando en cuenta estos parámetros:

Probabilidad de Ocurrencia

CLASIFICACION	NIVEL	DESCRIPCION
Raro	1	El número de eventos expuestos es máximo 1 en el año
Poco Probable	2	El número de eventos expuestos es entre 2 y 5 en el año
Posibe	3	El número de eventos expuestos es entre 6 y 10 en el año
Probable	4	El número de eventos expuestos es entre 11 y 20 en el año
Casi con certeza	5	El número de eventos expuestos es entre 21 y más en el año

Magnitud de Impacto

CLASIFICACIÓN	NIVEL	ECONÓMICO (\$)	PROCESO (T)	REPUTACIONAL
Insignificante	1	Pérdida menor o igual al 1% del patrimonio	Reproceso/interrupción del proceso menor/igual a 2 días	Al interior del proceso
Menor	2	Pérdida entre el 1.01% y 3% del patrimonio	Reproceso/ interrupción del proceso entre 3 y 8 días	A Nive de la Compañía
Moderada	3	Pérdida entre el 3.01% y 6% de patrimonio	Reproceso o interrupción el proceso entre 9 y 16 días	A nivel de Gremio, asociación o similar
Mayor	4	Pérdida entre el 6.01% y 10% del patrimonio	Reproceso/interrupción del proceso entre 17 y 24 días	A nivel Cliente
Catastrófica	5	Pérdida superior al 10.01% del patrimonio	Reproceso/interrupción del proceso superior a 24 días	Medios de Comunicación

Mapa de calor para Matriz

		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Raro	1					
Poco Probable	2					
Posibe	3					
Probable	4					
Casi con certeza	5					

Abreviaturas para la Matriz de Riesgos:

Prob. = Probabilidad

Imp. = Impacto

R. In. = Riesgo Inherente

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo	Evaluación de R. In.		
						Calificación		R. In.
						Prob.	Imp.	
Ventas Directas e Indirectas	Ofertar y vender la gama de productos y servicios de la empresa a clientes	1	Demora en preparación de oferta del servicio	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo	4	1	4
		2	Opciones de servicio con precios más altos que la competencia.	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Estratégico	5	4	20
		3	Entrega de oferta al cliente de manera inoportuna	Ejecutivo de Ventas	Riesgo de Imagen	4	2	8
		4	No dar seguimiento post venta	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo	4	4	16
		5	Realización de pautas a horas distintas de las contratadas por el cliente.	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo	4	2	8
		6	Incorrecto registro del contrato a continuidad	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Estratégico	3	2	6
		7	Soporte técnico no realizado	Director de la Radio y/o Espectáculos	Riesgo Estratégico	3	2	6
Diseño de Servicios	Crear constantemente programas especiales que demanden creatividad e innovación.	8	Plan Anual de Programas de radio sin nada innovador	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Operativo	2	4	8
		9	Precios elevados de los programas radiales derivados de sus innovaciones	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Estratégico	4	3	12
	Crear texto aprobado por los clientes para producir comercial	10	Solicitud de creación de texto con datos incompletos o erróneos	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Operativo	3	2	6
		11	Elaboración de texto de comercial con errores	Creador	Riesgo de Imagen	3	1	3
		12	Precio dado al cliente por debajo del costo de producción	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Estratégico	4	5	20

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo	Evaluación de R. In.		
						Calificación		R. In.
						Prob	Imp	
		13	Demora en entrega de texto del comercial a estudio para producción	Director de Mercadeo y Ventas	Riesgo Operativo	3	2	6
Creación de Oferta	Corroborar que las listas de precios de los servicios este acorde a lo ofrecido al cliente	14	Falta de verificación de las necesidades del cliente	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Imagen	3	4	12
		15	Descripción incompleta del análisis del mercado para realizar propuestas de servicios a clientes	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Imagen	4	3	12
		16	Falta de creación de nuevas propuestas	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Imagen	2	4	8
Pautas, Contratación y Facturación	Realizar publicidad oportuna a clientes Directos y de Agencias, verificar los saldos pendientes y sus contratos	17	Tardanza o extravío de orden de publicidad pactada	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	3	2	6
		18	Inconsistencias al momento de crear contratos de los clientes	Director de Ventas	Riesgo Operativo	2	2	4
		19	Aplicación contable incorrecta de los pagos a los clientes	Contabilidad	Riesgo Operativo	3	4	12
		20	Mal cálculo de pauta y separación de comerciales	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	4	3	12
		21	Al momento de facturar no hay conciliación de las cuentas de clientes	Contabilidad	Riesgo Operativo	4	4	16
Elaboración de Presupuesto de Eventos / Promoción	Elaboración oportuna y precisa de presupuesto de eventos y promoción	22	Falta de verificación de solicitud de presupuesto de eventos y promoción	Ejecutivo de Ventas	Riesgo Operativo	3	3	9
		23	Falta de control de gastos de presupuesto de evento	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero	2	4	8
		24	Incongruencias con gastos efectuados versus cotizaciones presentadas de presupuestos del evento	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero	2	4	8

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo	Evaluación de R. In.		
						Calificación		R. In.
						Prob	Imp	
		25	Mala distribución de los recursos financieros para eventos y promoción	Vicepresidencia	Riesgo Financiero	2	4	8
Producción Comercial	Elaboración de producciones comerciales de calidad según expectativas del cliente	26	El comercial enviado al cliente no cumple con los pactado.	Gerencia de Ventas	Riesgo Imagen	3	4	12
		27	Falta de personal para programar la producción, no se define fecha de entrega y no se asigna productor encargado	Director de Ventas	Riesgo Operativo	2	3	6
		28	Falta de locutores para el comercial	Director de Ventas	Riesgo Imagen	2	2	4
		29	Falla en producción de cuñas radiales	Director de Ventas	Riesgo Imagen	2	4	8
		30	Descripción incompleta de la producción y entrega	Productor de Radio	Riesgo Operativo	2	3	6
Producción y/o Realización de los Servicios Ofertados	Corroborar que las producciones que se realicen estén de acuerdo al formato de cada estación radial	31	Inadecuada medición de satisfacción del cliente	Director de Ventas	Riesgo Imagen	3	4	12
		32	No contar con los locutores en el momento oportuno	Productor de Radio	Riesgo Organizacional	2	2	4
		33	Inexistencia de solicitud de servicios de móvil	Director de Ventas	Riesgo Operativo	2	3	6
	Verificar que el servicio de unidad móvil se esté brindado adecuadamente	34	Incumplimiento en la prestación del servicio unidad móvil	Coordinador de Unidad Móvil	Riesgo de Imagen	2	3	6
		35	Inexistencia de solicitud de requerimientos del cliente	Gerente de Ventas	Riesgo Operativo	1	2	2
		36	Error de elaboración de presupuesto para cubrir eventos	Gerente de Ventas	Riesgo Operativo	3	2	6

Facturación y Cobros	Verificar que esté debidamente ingresada la información al sistema	37	Descripción incompleta de los registros de clientes para facturación	Continuidad	Riesgo Operativo	4	4	16
		38	No verificar que la orden de compra este emitida	Ventas	Riesgo Operativo	4	3	12
		39	Facturar a clientes que tengan saldos pendientes de pago	Continuidad	Riesgo Operativo	5	4	20
		40	Falta de revisión al momento de generar la factura	Continuidad	Riesgo Operativo	4	3	12
		41	No corroborar que la información este ingresada al sistema para continuidad	Continuidad	Riesgo Operativo	3	2	6
		42	Reportes inoportunos al departamento de continuidad y cobros	Continuidad	Riesgo Operativo	4	4	16
	Cobrar la facturación oportunamente a clientes Directos y de Agencias, de y verificar los saldos pendientes.	43	Tardanza de reportes de ventas diarias	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	4	4	16
		44	Periodos de cobranza prolongados	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	4	4	16
		45	Nota de abono duplicados de clientes	Contabilidad	Riesgo Operativo	4	3	12
		46	Aplicación incorrecta de pagos de clientes	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	4	3	12
		47	Cuentas por cobrar sin sus soportes correspondientes	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	4	3	12
		48	Cuentas de clientes sin conciliar	Créditos y Cobros	Riesgo Financiero	4	3	12

Fase o Actividad Clave	Objetivo de Fase o Actividad clave	Descripción del Riesgo		Propietario del Riesgo	Tipo de Riesgo	Evaluación de R. In.		
						Calificación		R. In.
						Prob.	Imp.	
		49	Falta de control de los documentos de cobros	Créditos y Cobros	Riesgo Operativo	3	3	9
		50	Incumplimiento en el bajo índice de mora	Créditos y Cobros	Riesgo Financiero	3	4	12
Planificación Financiera	Verificar de manera oportuna la captación y acertada distribución de recursos	51	Incumplimiento de proyección de presupuesto de ingresos y gastos	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero	3	4	12
		52	Falta de control de gastos	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero	3	3	9
		53	Incorrecto manejo de la información financiera por falta de la persona encargada	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero	4	4	16
		54	Falta de verificación de pagos de clientes en las cuentas bancarias	Gerencia Financiera	Riesgo Financiero	4	4	16
		55	Presupuestos no revisados	Vicepresidencia	Riesgo Financiero	4	3	12
		56	Mala distribución de los recursos financieros	Vicepresidencia	Riesgo Financiero	4	4	16

3.3.4.3 Principio #12 Prioriza el riesgo:

Al aplicar este principio, tenemos que Corporación Radial, S.A. de C.V. prioriza sus riesgos considerando aquellos que se encuentra en riesgos medios y riesgos mayores e inaceptables, ya que los riesgos leves se encuentran dentro del margen de tolerancia de riesgos según lo estipulado por la Corporación en su apetito al riesgo, tolerancia, etc. Para priorizar se vuelve necesario la clasificación por colores:

		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Raro	1	Verde	Verde	Verde	Verde	Amarillo
Poco Probable	2	Verde	Verde	Amarillo	Amarillo	Naranja
Posible	3	Verde	Amarillo	Amarillo	Naranja	Rojo
Probable	4	Verde	Amarillo	Naranja	Rojo	Rojo
Casi con certeza	5	Amarillo	Naranja	Rojo	Rojo	Rojo

3.3.4.4 Principio #13 Implementa respuestas a los riesgos:

Con la implementación de respuesta a los riesgos la Corporación Radial ha diseñado controles que tienen alrededor de 10 años de antigüedad y sin ningún tipo de cambio sustancial, algunos de estos son efectivos hasta la fecha por lo que el nivel de riesgo está dentro de los aceptables para la empresa.

Se tiene que, en los casos que el riesgo es considerado como medio y mayor e inaceptable los controles implementados en algunos casos no son suficientes o eficaces para minimizar el riesgo por lo que deben actualizarse y adaptarse al factor costo-beneficio que la Corporación esté dispuesta a absorber como se puede observar en el siguiente cuadro:

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
1	Demora en preparación de oferta del servicio	Cronograma de preparación de ofertas	Ejecutivo de Ventas debe llenar un cronograma tipo check list a fin de entregar en el tiempo establecido las ofertas de servicios a los clientes	Semiautomático	Preventivo	Múltiples veces al día	Archivo físico	2	2.00	Menor	3.14
2	Opciones de servicio con precios más altos que la competencia.	Costeo Costos de Producción y Margen de Ganancias	Gerencia Financiera en conjunto con el Gerente de ventas debe hacer un análisis de sus costos de producción y margen de ganancia a fin de tener precios competitivos	Manual	Detectivo	Mensual	Archivo electrónico	4	5.00	Mayor	
3	Entrega de oferta al cliente de manera inoportuna	Satisfacción del cliente	El personal de ventas debe de entregar la oferta de servicio en un lapso de 24 horas si solo es servicio de pauta, si es un servicio integral en un plazo de por lo menos cuatro días como máximo.	Manual	Detectivo	Mensual	Archivo electrónico	2	4.00	Mayor	
4	No dar seguimiento post venta	Corroboración de Venta	Los vendedores deben de dar el seguimiento oportuno después de generada la venta, para verificar la satisfacción del cliente	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo físico	4	4.00	Mayor	
5	Realización de pautas a horas distintas de las contratadas por el cliente.	Monitoreo de pauta	La persona encargada de monitoreo debe verificar que se del servicio en la hora establecida según el contrato de venta	Manual	Correctivo	Múltiples veces al día	Registro del Sistema	2	4.00	Mayor	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
6	Incorrecto registro del contrato a continuidad	Registro y actualización de clientes en una base de datos	Se debe de verificar que la información del cliente este completa, para que puedan proceder a facturarle	Semiautomático	Detectivo	Diario	Registro del Sistema	4	1.50	Menor	2.03
7	Soporte técnico no realizado	Supervisión	Es necesario que el personal técnico vaya a las transmisiones o eventos de la empresa, para solventar cualquier inconveniente que se genere al momento de brindar el servicio	Manual	Preventivo	Mensual	Archivo físico	4	1.50	Menor	
8	Plan Anual de Programas de radio sin nada innovador	Verificación de Contenido	Se debe de verificar que la programación que tiene la radio sea atractiva para los oyentes y los clientes, para que estos puedan patrocinar los programas que estén al aire	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo físico	6	1.33	Menor	
9	Precios elevados de los programas radiales derivados de sus innovaciones	Establecer precios de venta	Establecimiento de costo de producción de la pauta que se está ofreciendo, para dar un valor adecuado al cliente al momento de presentar la oferta del programa o cuñas	Manual	Preventivo	Múltiples veces al día	Archivo electrónico	4	3.00	Medio	
10	Solicitud de creación de texto con datos incompletos o erróneos	Solicitud de creación de texto	La persona que solicita el servicio de la creación de cuña debe verificar que el texto que ha dado el cliente este completo para que el producto final (la	Manual	Preventivo	Múltiples veces al día	Archivo electrónico	4	1.50	Menor	

Descripción del Riesgo	Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
		cuña), quede de acuerdo al servicio solicitado.								
11	Elaboración de texto de comercial con errores	Verificación de Cuñas	El área de producción debe de verificar que el producto terminado este bien elaborado, para evitar cualquier inconveniente con el usuario final.	Semiautomático	Detectivo	Múltiples veces al día	Archivo electrónico	2	1.50	Menor
12	Precio dado al cliente por debajo del costo de producción	Verificación de Costos	El área financiera debe de tener los costos de producción establecidos de tiempo aire, para verificar que la propuesta de venta no se esté ofreciendo los servicios a un precio demasiado bajo.	Semiautomático	Detectivo	Mensual	Archivo electrónico	6	3.33	Menor
13	Demora en entrega de texto del comercial a estudio para producción	Segregación de funciones	La áreas involucradas deben de entregar en un tiempo prudencial la solicitud de creación de cuñas, para que el departamento de producción en un lapso de 24 horas del producto terminado.	Semiautomático	Detectivo	Diario	Archivo electrónico	4	1.50	Menor
14	Falta de verificación de las necesidades del cliente	Verificación de Servicios de Cliente	El personal de ventas debe solicitar lo que el cliente necesita par a poder ofrecer un servicio a la medida y todas las necesidades que dese cubrir	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo físico	6	2.00	Menor

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
15	Descripción incompleta del análisis del mercado para realizar propuestas de servicios a clientes	Solicitud de información	El ejecutivo de ventas debe de brindar la información necesario para poder crear la oferta que se le enviara al cliente de acuerdo con la capacidad económica	Automático	Correctivo	Semanal	Archivo electrónico	9	1.33	Menor	
16	Falta de creación de nuevas propuestas	Segregación de funciones	Se debe de trabajar en conjunto (departamento ventas, mercadeo, producción)	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo electrónico	8	1.00	Menor	
17	Tardanza o extravío de orden de publicidad pactada	Verificación de Documentación	El vendedor debe de entregar la orden de publicidad por medio digital o impreso, para que el servicio se pueda ingresar oportunamente	Manual	Preventivo	Diario	Archivo físico	4	1.50	Menor	3.10
18	Inconsistencias al momento de crear contratos de los clientes	Ficha de información de clientes y servicios	Si al momento de crear la ficha del cliente en continuidad no se tiene la información completa, la pauta no debería de sonar al aire, ya que el contrato no cumple con los requerimientos establecidos	Semiautomático	Correctivo	Diario	Archivo físico	4	1.00	Menor	
19	Aplicación contable incorrecta de los pagos a los clientes	Conciliación de Cartera de Clientes	Se debe de conciliar la cuenta de cada cliente por lo menos cada mes o tres meses para verificar que los abonos o pagos estén aplicados correctamente.	Semiautomático	Detectivo	Semanal	Archivo físico	2	6.00	Media	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
20	Mal cálculo de pauta y separación de comerciales	Calidad del Servicio	Al momento de ingresar la pauta al sistema se debe de ingresar de acuerdo con el horario que se a estipulado en el contrato y la cantidad de cuñas o menciones contratadas	Automático	Correctivo	Diario	Registro del Sistema	4	3.00	Media	3.13
21	Al momento de facturar no hay conciliación de las cuentas de clientes	Conciliación de Cartera de Clientes	Deben de tener los saldos conciliados de los clientes, para verificar si estos no poseen mora y si se les puede brindar el servicio	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo físico	4	4.00	Mayor	
22	Falta de verificación de solicitud de presupuesto de eventos y promoción	Aprobación de presupuesto	Se debe de pasar al área financiera para verificar los gastos y precios en lo que se está ofreciendo el servicio, con el fin de verificar la rentabilidad esperada de la empresa.	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo físico	2	4.50	Mayor	
23	Falta de control de gastos de presupuesto de evento	Verificación de presupuesto ejecutado	El área de contabilidad debe verificar el presupuesto aprobado con los gastos que se ejecutaron, para ver si se cumplió o hubo un imprevisto al momento de ejecutar	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo electrónico	2	4.00	Mayor	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
24	Incongruencias con gastos efectuados versus cotizaciones presentadas de presupuestos del evento	Verificación de Cotizaciones	El área de finanzas debe aprobar al departamento de promociones las cotizaciones que estén de acuerdo al presupuesto que se va ejecutar, si este presenta otra cotización que no es aprobado se debe de solicitar una explicación.	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo físico	4	2.00	Menor	1.63
25	Mala distribución de los recursos financieros para eventos y promoción	Check List	La persona encargada del evento debe verificar que los recursos que se asignaron sean los adecuados para ofrecer un servicio de calidad al cliente	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo físico	4	2.00	Menor	
26	El comercial enviado al cliente no cumple con los pactado.	Satisfacción del cliente	El área encargada de elaborar la cuña debe de enviarle al cliente para su aprobación, no se debe de pautar al aire sin que este lo apruebe.	Semiautomático	Preventivo	Diario	Archivo electrónico	8	1.50	Menor	1.63
27	Falta de personal para programar la producción, no se define fecha de entrega y no se asigna productor encargado	Grabación de Cuñas	siempre habrá personal dentro de las instalaciones para grabar las cuñas que se solicitan de manera urgente y poder responder a los clientes de una manera oportuna y brandar un servicio de calidad	Manual	Correctivo	Diario	Archivo físico	3	2.00	Menor	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
28	Falta de locutores para el comercial	Personal rotativo	Se cuenta con personal que graba las cuñas además de los locutores que trabajan en la empresa, para cumplir la entrega del producto final.	Manual	Correctivo	Diario	Archivo físico	4	1.00	Menor	1.50
29	Falla en producción de cuñas radiales	Soporte Técnico	El área de informática debe de apoyar al departamento de producción comercial al momento de tener un problema con el sistema de grabación, para que se pueda grabar la cuña	Semiautomático	Detectivo	Diario	Archivo electrónico	4	2.00	Menor	
30	Descripción incompleta de la producción y entrega	Verificación de programas	El director de la radio debe verificar que el programa que esta al aire se ejecute de acuerdo a lo establecido y se realicen las menciones a la hora establecida y comerciales	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo físico	6	1.00	Menor	
31	Inadecuada medición de satisfacción del cliente	Validar la existencia de encuesta	La empresa no cuenta con una encuesta para medir la satisfacción del servicio que se a proporcionado	Manual	Correctivo	Semanal	Archivo electrónico	12	1.00	Menor	
32	No contar con los locutores en el momento oportuno	Personal rotativo	El director de la radio debe de tener un plan de contingencia si un locutor de un programa no se presenta, para que este pueda cubrir el área de cabina	Manual	Preventivo	Semanal	Archivo electrónico	2	2.00	Menor	

Descripción del Riesgo	Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
33	Inexistencia de solicitud de servicios de móvil	Corroborar solicitud de servicios	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo electrónico	6	1.00	Menor	
34	Incumplimiento en la prestación del servicio unidad móvil	Bitácora de eventos programados con Unidad Móvil	Manual	Preventivo	Diario	Archivo físico	2	3.00	Media	
35	Inexistencia de solicitud de requerimientos del cliente	Solicitud Requerimientos en servicios	Manual	Detectivo	Diario	Archivo electrónico	2	1.00	Menor	
36	Error de elaboración de presupuesto para cubrir eventos	Comprobación de presupuesto de eventos	Semiautomático	Preventivo	Semanal	Archivo electrónico	4	1.50	Menor	
37	Descripción incompleta de los registros de clientes para facturación	Verificación de base de datos	Manual	Preventivo	Diario	Registro del Sistema	12	1.33	Menor	2.50

Descripción del Riesgo	Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
		para que no exista ningún inconveniente al momento de facturar y para comunicarse con el cliente								
38	No verificar que la orden de compra este emitida	Verificación de documentos	Manual	Preventivo	Diario	Archivo electrónico	4	3.00	Medio	
39	Facturar a clientes que tengan saldos pendientes	Estado de Cuenta de Cliente	Semiautomático	Detectivo	Semanal	Archivo electrónico	6	3.33	Medio	
40	Falta de revisión al momento de generar la factura	Verificación de documentos	Manual	Preventivo	Diario	Archivo físico	4	3.00	Medio	
41	No corroborar que la información este ingresada al sistema para continuidad	Solicitud de servicios	Semiautomático	Detectivo	Múltiples veces al día	Archivo físico	2	3.00	Media	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
42	Reportes inoportunos al departamento de continuidad y cobros	Cumplimiento de Reportes	La persona encargada del área debe entregar los reportes que se soliciten en un tiempo estipulado para facilitar a las áreas la agilidad de verificar la información de los clientes y facturación	Semiautomático	Correctivo	Semanal	Archivo electrónico	12	1.33	Menor	1.52
43	Tardanza de reportes de ventas diarias	Generación de reportes	Cuentas por cobrar debe enviar los reportes a finanzas e vicepresidencia de manera oportuna, para corroborar el saldo de la cartera	Semiautomático	Directivo	Diario	Archivo físico	12	1.33	Menor	
44	Periodos de cobranza prolongados	Llamar a los clientes	Se debe de dar seguimiento de llamadas telefónicas a los clientes para comunicarles que tienen vencimiento en sus facturas y que el límite de crédito ya se venció, con el fin de recuperar el cobro	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo electrónico	12	1.33	Menor	
45	Notas de abono duplicadas de clientes	Conciliación de Bancos	Al momento de realizar la conciliación se detecta que hay pagos duplicados, se debe de solicitar autorización para proceder a su respectivo reintegro del cliente	Semiautomático	Detectivo	Semanal	Archivo físico	12	1.00	Menor	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
46	Aplicación incorrecta de pagos de clientes	Conciliación de Bancos	El encargado debe conciliar a diario que los pagos recibidos estén aplicados correctamente al cliente que le corresponde, para no afectar la clasificación de ellos	Semiautomático	Detectivo	Diario	Archivo electrónico	12	1.00	Menor	
47	Cuentas por cobrar sin sus soportes correspondientes	Registros deben estar documentados	Cuenta por cobrar recibe la factura y esta debe de verificar en el sistema que este bien registrada y esté debidamente aplicada al cliente que le corresponde.	Semiautomático	Preventivo	Diario	Registro del Sistema	4	3.00	Medio	
48	Cuentas de clientes sin conciliar	Conciliaciones	Cada mes se realizan conciliaciones de los saldos de los clientes para verificar que coincide con el sistema de contabilidad. Si hay diferencias en contabilidad se debe de solicitar autorización para hacer las correcciones a presidencia.	Manual	Detectivo	Mensual	Archivo físico	6	2.00	Menor	
49	Falta de control de los documentos de cobros	Resguardar los documentos	Los CF o quedan son resguardados en un archivero con llave y ordenados de forma alfabética	Manual	Preventivo	Diario	Archivo físico	9	1.00	Menor	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
50	Incumplimiento en el bajo índice de mora	Labor de Cobranza	Cada mes se presenta un reporte de cobro detallado para verificar el porcentaje de cumplimiento según la proyección que se estableció al inicio del mes y verificar si se puede cumplir con la proyección de pagos	Manual	Preventivo	Mensual	Archivo electrónico	4	3.00	Medio	3.44
51	Incumplimiento de proyección de presupuesto de ingresos y gastos	Revisión de presupuesto proyectado	Verificar que el presupuesto que se proyectó se este cumpliendo con los ingresos proyectado y los pagos se ejecuten de acuerdo a lo establecido, si no es así se debe de informar a vicepresidencia.	Semiautomático	Detectivo	Mensual	Archivo físico	8	1.50	Menor	
52	Falta de control de gastos	Requisición de pagos	Se debe de presentar cotización de pagos, por lo menos tres, para que estos se verifiquen y se aprueben, también se debe de verificar en el presupuesto si esta asignando en él. Si no es así se debe de solicitar autorización	Manual	Detectivo	Semanal	Archivo físico	6	1.50	Menor	
53	Incorrecto manejo de la información financiera por falta de la persona encargada	Informes	Se debe de preparar los informes oportunamente para ser presentados a dirección y que tomen las decisiones oportunamente.	Semiautomático	Correctivo	Mensual	Archivo electrónico	4	4.00	Mayor	

Descripción del Riesgo		Nombre del Control	Detalle del Control	Naturaleza	Tipo de Control	Frecuencia	Medio de Conservación de la Evidencia	Riesgo de Control	Riesgo Residual	Nivel de Exposición	Riesgo de Cartera
54	Falta de verificación de pagos de clientes en las cuentas bancarias	Verificación	Se debe verificar a inicios del día si los clientes han realizado abonos para entregarlos al área de cobros y estos se puedan descargar oportunamente.	Manual	Correctivo	Diario	Archivo electrónico	2	8.00	Mayor	
55	Presupuestos no revisados	Verificación	Verificar los presupuestos que presentan para asignar precios de venta y que estos no se ofrezcan al cliente con baja rentabilidad para la empresa.	Semiautomático	Preventivo	Múltiples veces al día	Archivo electrónico	4	3.00	Medio	
56	Mala distribución de los recursos financieros	Verificación de asignación de fondos	Se debe de verificar el cumplimiento de la solicitud de asignación de gastos, si no cumple con los recursos estos no se deben de asignar, solo que sean con previa autorización de mandos altos	Manual	Correctivo	Diario	Archivo físico	6	2.67	Menor	

Exposición al Riesgo	Valores	Nivel de Exposición
Riesgo Inherente	8.00 - 25.00	Inaceptable
	4.00 - 7.99	Mayor
Riesgo de Control	3.00 - 3.99	Medio
	0.50 - 2.99	Menor

3.3.4.5 Principio #14 Desarrolla una visión a nivel de portafolio:

El análisis de la visión a nivel de portafolio en la Corporación Radial, S.A. de C.V. se tiene que, al ponderar la contribución que tienen los procesos que intervienen en el ciclo de ingresos a través de los Departamentos de Ventas, Créditos y Cobros y Finanzas en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de los mismos, el promedio de los departamentos antes mencionados es de 1.76, 2.67 y 2.00 respectivamente.

Lo anterior pone en evidencia que, el Departamento de Ventas es el que aporta menor contribución en el cumplimiento de objetivos estratégicos a pesar de que de él se derivan más procesos y el Departamento de Créditos y Cobros es el que tiene mayor contribución al cumplimiento de estos, según se muestra en el cuadro siguiente:

Objetivos		Objetivo Estratégico 1: Ofertar y vender la gama de productos y servicios de la empresa a clientes directos y agencias publicitarias	Objetivo Estratégico 2: Facturar y Cobrar los servicios vendidos de la radio a los clientes directos y agencias dentro de los plazos establecidos	Objetivo Estratégico 3: Mejorar la eficacia del sistema de gestión de cobros en función del cumplimiento de la planificación financiera para conseguir una rentabilidad sostenible	Promedio de los Procesos al Cumplimiento de Objetivos Estratégicos
Procesos					
1	Ventas	3	1.29	1	1.76
1.1	Ventas Directas e Indirectas	3	2	1	2.00
1.2	Diseño de Servicios	3	2	1	2.00
1.3	Creación de Oferta	3	1	1	1.67
1.4	Pautas, Contratación y Facturación	3	1	1	1.67
1.5	Elaboración de Presupuesto de Eventos / Promoción	3	1	1	1.67
1.6	Producción Comercial	3	1	1	1.67
1.7	Producción y/o Realización de los Servicios Ofertados	3	1	1	1.67
2	Créditos y Cobros	2	3	3	2.67
2.1	Facturación y Cobros	2	3	3	2.67
3	Finanzas	1	2	3	2.00
3.1	Planificación Financiera	1	2	3	2.00

Descripción del Nivel de Contribución	Clasificación del Nivel	Valor
El proceso aporta de manera fundamental al cumplimiento del objetivo estratégico	Alto	3
El proceso aporta de manera importante al cumplimiento del objetivo estratégico	Medio	2
El proceso aporta de manera menor al cumplimiento del objetivo estratégico	Bajo	1
El proceso no aporta al cumplimiento del objetivo estratégico	Nulo	0

También se encontró que la valoración de los riesgos es priorizada desde el punto de vista de la aceptación de los clientes, cuidando así su riesgo de imagen o reputacional. Sin embargo, el riesgo financiero se complica porque los controles, aunque sean adecuados en cuanto a su diseño, son poco efectivos.

Por eso, es necesario integrar o valorar el perfil de riesgo de la empresa, su apetito al riesgo y las estrategias operativas y de control para optimizar el cumplimiento de los objetivos de negocio y posicionarse como una empresa competitiva y de alto valor en el mercado.

CONCLUSIONES

A partir de los análisis obtenidos en la consultoría realizada a la empresa Corporación Radial S.A. de C.V, se concluye lo siguiente:

- La Radio. no cuenta con un Departamento de Auditoría Interna la cual garantice y supervise la correcta evaluación de riesgos del ciclo de ingresos. Asimismo, la Dirección de la empresa no tiene los conocimientos técnicos sobre gestión de riesgos y por el cumplimiento de sus objetivos operativos y financieros no alcanzan las expectativas deseadas.

- La Radio no cuenta con una matriz de riesgos que le permita tener una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus metas y objetivos de negocio tampoco se realiza un análisis para dar la priorización necesaria a aquellos que representan un mayor peligro en la operativización de está.

- La Radio no realiza evaluaciones periódicas de riesgos, ni se actualizan los procesos para crear controles más efectivos que ayude a mitigarlos.

RECOMENDACIONES

A partir de los análisis obtenidos en la consultoría realizada a la empresa Corporación Radial S.A. de C.V, se recomienda lo siguiente:

- La creación del Departamento de Auditoría Interna la cual garantice y supervise la correcta evaluación de riesgos del ciclo de ingresos. Asimismo, capacitación de la Dirección de la empresa sobre conocimientos técnicos en materia de gestión de riesgos para ser aplicados y garantizar un mejor cumplimiento de sus objetivos estratégicos
- La creación de una matriz de riesgos que le permita tener una seguridad razonable sobre el cumplimiento de sus metas y objetivos de negocio, así como, la obtención de un análisis para dar la priorización necesaria a aquellos que representan un mayor peligro en la operativización de está.
- La realización de evaluaciones periódicas de riesgos, la actualización de los procesos a y controles de riesgos que sean más efectivos y que ayude a mitigar a los riesgos operativos y financieros que se tienen.

BIBLIOGRAFÍA

Auditool. (19 de junio de 2011). Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/planeacion-y-prevision-de-riesgos-financieros>

auditool. (02 de septiembre de 2019). Obtenido de *auditool*:
<https://www.auditool.org/blog/auditoria-interna/el-trabajo-de-consultoria-en-audidores-internos>

Deloitte. (2018). Obtenido de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ve/Documents/risk/Gestion-Riesgo-Financiero-en-organizaciones.pdf>

Estefanía Mac, R. p. (mayo de 2019). *CUIDA TU DINERO DE LEAF GROUP*. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13079668/que-es-un-ciclo-de-ingresos>

Gaitán, R. E. (2021). Control Interno y Fraudes. Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los Ciclos Transaccionales. En R. E. Gaitán, *Control Interno y Fraudes. Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los Ciclos Transaccionales 3ra Edición*. (págs. 135-142).

Sánchez, L. R. (Octubre de 2015). *COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS*. Lima, Peru.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA EMPRESA DE
RADIODIFUSIÓN UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”

Dirigido a: Jefe del Departamento de Créditos y Cobros.

Objetivo: Recopilación de información mediante entrevista realizada a las áreas involucradas en el ciclo de ingresos, obteniendo un diagnóstico sobre la gestión de riesgos.

Propósito: Contribuir con la Junta Directiva en la identificación y evaluación de las deficiencias en la gestión de riesgos del ciclo de ingresos y proporcionarle así una propuesta de mejora de estos.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Radio?

R/ 4 años.

2. ¿Conoce usted que procesos intervienen en el ciclo de ingresos de esta Radio? Si su respuesta es Si, explique cuales son.

R/ SI, todo inicia desde la venta, media vez esté aprobada la venta se procede a facturar, luego pasa al Departamento de Créditos y Cobros donde a través de mensajería se envía la factura al cliente; luego pasado el tiempo que se le ha otorgado de crédito al cliente es ahí donde este Departamento recupera el efectivo ya sea por cheque, transferencia, y luego se pasa a la Gerencia Financiera donde ellos se encargan de realizar los pagos de acuerdo a las prioridades.

3. ¿Cómo identifica usted los riesgos asociados a los procesos de su Gerencia?

R/ El riesgo del Departamento de Créditos y Cobros es intermedio.

En la recuperación de clientes morosos existe riesgos, pero se trata de gestionar la recuperación.

4. ¿De qué manera gestiona o reduce los riesgos de los procesos de su Gerencia?

R/ El departamento carece de políticas que regulen el nivel de riesgo, pero como jefe me aseguro de que el riesgo no sea tan alto, por medio de diferentes medidas.

Se establecen proyecciones de recuperación y se trata de gestionar el cobro lo más pronto posible.

5. ¿Cuáles normativas técnicas conoce sobre Gestión de Riesgos?

R/ La única que considero que se aplica es la Ley de Lavado de Dinero.

6. En el tiempo de trabajo que posee en la empresa y tomando en cuenta que esta no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna ¿Tiene conocimiento de quién es el encargado de la gestión y evaluación de los riesgos y de qué manera efectúa dichas evaluaciones?

R/ Actualmente Finanzas se encarga de hacer las evaluaciones de los riesgos con apoyo del Departamento de Recursos Humanos; ellos se encargan de hacer los procedimientos, matrices, evaluaciones de desempeño, ya sea a los 6 meses o al año.

7. ¿Qué procedimientos utiliza la empresa para evaluar la efectividad del cobro a clientes?

R/ A través de diferentes proyecciones, informe de cumplimiento de cobros.

8. ¿Usted tiene conocimiento sobre cómo se ve afectada financieramente la radio al no tener una eficiente gestión de cobro? SI o NO. Explique.

R/ No, no lo sé.

9. Según sus respuestas anteriores, ¿considera necesaria la contratación de un especialista que se encargue de la identificación y evaluación de riesgos de la empresa y a su vez proponga mejoras a los controles y hacer más efectiva la gestión operativa, financiera y de cumplimiento?

R/ Considero que sí, ya que una persona externa podría evaluarnos y eso nos permitiría tener un panorama más amplio de las fallas de cada departamento y así tomar decisiones para mejorar y tener un mejor resultado en la empresa.

10. ¿Cuál cree que sería la utilidad de una propuesta de mejora de controles que incluya una matriz de riesgos del ciclo de ingresos y la actualización de los procesos que intervienen en este?

R/ Sería de mucha utilidad, ya que nos ayudaría a medirnos en cuanto los resultados y ayudar a tener un nivel de riesgo bajo y tener un mejor resultado como empresa.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA EMPRESA DE
RADIODIFUSIÓN UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”

Dirigido a: Gerente de Ventas y Continuidad

Objetivo: Recopilación de información mediante entrevista realizada a las áreas involucradas en el ciclo de ingresos, obteniendo un diagnóstico sobre la gestión de riesgos.

Propósito: Contribuir con la Junta Directiva en la identificación y evaluación de las deficiencias en la gestión de riesgos del ciclo de ingresos y proporcionarle así una propuesta de mejora de estos.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Radio?

5 años

2. ¿Conoce usted que procesos intervienen en el ciclo de ingresos de esta Radio? Si su respuesta es Si explique cuales son.

Si, conozco y logro identificar 4

- ✓ Identificación de oportunidades sobre negocios
- ✓ Generación de propuestas
- ✓ Gestión de cierre de ventas
- ✓ Seguimiento al cierre

3. ¿Cómo identifica usted los riesgos asociados a los procesos de su Gerencia?

Básicamente a través de indicadores de gestión, que se conocen como KPIS, estos pueden ser de prospección, de cierres o de ventas.

4. ¿De qué manera gestiona o reduce los riesgos de los procesos de su Gerencia?
A través de cuatro factores, información, conocimiento de mercado, conocimiento de la competencia y tendencia de industria
5. ¿Cuáles normativas técnicas conoce sobre Gestión de Riesgos?
La que conoce más es la ISO y particularmente la ISO 3100 que está basada en temas de gestión de riesgos comerciales.
6. En el tiempo de trabajo en la empresa y tomando en cuenta que ésta no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna ¿Tiene conocimiento de quién es el encargado de la gestión y evaluación de los riesgos y de qué manera efectúa dichas evaluaciones?
No
7. ¿Cómo garantiza la empresa la medición del cumplimiento de la proyección de ventas?
La medición básicamente se realiza a través de meta, que se establecen de forma mensual, trimestral, semestral o anual
8. ¿Según su conocimiento, cómo afecta el no cumplimiento de las proyecciones de ventas en la operatividad de la Radio?
✓ Afecta en el flujo de la caja
✓ Afecta en la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo
✓ Tema de inversión a mediano y largo plazo
9. ¿Por qué considera que la gama de productos y servicios y sus precios ofrecidos es atractiva a los potenciales clientes?
En primer lugar, por el alcance que tiene el grupo de comunicación y los servicios que se ofrecen y segundo por su trayectoria es decir por su respaldo.
10. Con relación a la pregunta anterior, ¿cómo considera usted que afecta a la Radio los productos y servicios ofrecidos por la competencia?
Principalmente por los bajos precios que se dan, la alta competitividad que existe en la industria y segundo por la competencia desleal es decir manejo de negocios que no

son formales y la poca lealtad que puede existir entre los mismos miembros de la comunidad de comunicación.

11. Según sus respuestas anteriores, ¿considera necesaria la contratación de un especialista que se encargue de la identificación y evaluación de riesgos de la empresa que proponga mejoras a los controles y hacer más efectiva la gestión operativa, financiera y de cumplimiento?

Si, porque es la persona que tiene la capacidad de poder dar seguimiento a las gestiones que se hacen en la parte comercial a las metas que se establecen en estas áreas, que viene siendo un auditor comercial que hace la función de supervisar que los KPIS se estén cumpliendo.

12. ¿Cuál cree que sería la utilidad de una propuesta de mejora de los controles que incluya una matriz de riesgos del ciclo de ingresos y la actualización de los procesos que intervienen en este?

- ✓ Sostenibilidad en la compañía en el largo plazo
- ✓ El hecho que se pueda preparar la empresa para eventos futuros de la industria
- ✓ El mejor control de los ingresos que se establece



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



“EVALUACIÓN DE RIESGOS DEL CICLO DE INGRESOS DE UNA EMPRESA DE
RADIODIFUSIÓN UBICADA EN EL DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.”

Dirigido a: Gerente Financiero

Objetivo: Recopilación de información mediante entrevista realizada a las áreas involucradas en el ciclo de ingresos, obteniendo un diagnóstico sobre la gestión de riesgos.

Propósito: Contribuir con la Junta Directiva en la identificación y evaluación de las deficiencias en la gestión de riesgos del ciclo de ingresos y proporcionarle así una propuesta de mejora de estos.

Preguntas:

1. ¿Cuántos años tiene de laborar en la Radio? 29 años

2. ¿Conoce usted que procesos intervienen en el ciclo de ingresos de esta Radio? Si su respuesta es Si explique cuáles son.

Clientes, contratos, facturación, ingresos de contados y al crédito, ingresos por canjes, ingresos por compras anticipadas, rebajas y devoluciones s/ventas, comisiones por ventas agencias y comisiones por ventas directas.

3. ¿Cómo identifica usted los riesgos asociados a los procesos de su Gerencia?
 - ✓ Pensar en forma proactiva no reactiva
 - ✓ Estar en un ambiente de seguridad laboral y de salud entre otros
 - ✓ Evaluar a todo nuestro personal tanto como jefes y colaboradores

- ✓ Una buena práctica es acordar una reunión con cada líder de procesos para identificar sus riesgos

4. ¿De qué manera gestiona o reduce los riesgos de los procesos de su Gerencia?

- Planificación y presupuestos de venta y gastos anuales
- Gestión de Flujo de Efectivo
- Tener una estructura de capital equilibrada
- Tener un monitoreo y adaptarse al entorno

5. ¿Cuáles normativas técnicas conoce sobre Gestión de Riesgos?

No, tengo conocimiento de ninguna

6. ¿Cómo garantiza la empresa la medición del cumplimiento de la proyección de ingresos?

Por medio de proyecciones de cobros mensualmente y semanales, esto se verifica cada semana cómo va el comportamiento de la cobranza con vicepresidencia, gerencia de ventas, gerencia financiera y encargada de cobros

7. ¿Según su conocimiento, cómo afecta el no cumplimiento de las proyecciones de ingresos en la operatividad de la Radio?

No tendríamos disponibilidad para nuestras obligaciones

8. ¿De qué manera se ha visto afectada la Gerencia con el incumplimiento de la proyección de ingresos?

Nos afecta el flujo de efectivo para operar y poder cumplir con las obligaciones financieras

9. Según su experiencia, ¿cuáles son los riesgos que afectan a la Radio (Internos y Externos)?

En el área interna nos afecta la falta de ingresos por que no podríamos pagar salarios, servicios básicos y hasta insumos y en la Externa sería nuestros proveedores y acreedores tanto locales como del Exterior

10. En el tiempo de trabajo en la empresa y tomando en cuenta que ésta no cuenta con una Unidad de Auditoría Interna ¿Tiene conocimiento de quién es el encargado de la gestión y evaluación de los riesgos y de qué manera efectúa dichas evaluaciones?

Pues en esta ocasión es vicepresidencia con la gerencia de ventas tomando en cuenta también a la gerencia financiera y las evaluaciones serian por medio de llamadas telefónica, visitas a nuestros clientes mandándoles vía correo o WhatsApp estado de cuentas sobre el comportamiento de sus cuentas

11. Según sus respuestas anteriores, ¿considera necesaria la contratación de un especialista que se encargue de la identificación y evaluación de riesgos de la empresa que proponga mejoras a los controles y hacer más efectiva la gestión operativa, financiera y de cumplimiento?

Sería una buena opción que hubiera un especialista que nos oriente a mejorar todos los procesos de la radio

12. ¿Cuál cree que sería la utilidad de una propuesta de mejora de los controles que incluya una matriz de riesgos del ciclo de ingresos y la actualización de los procesos que intervienen en este?

Es importante tener porque nos ayudaría a mejorar las debilidades del proceso del ciclo de ingresos de la empresa y es necesario que se actualicen los procesos