

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE ESPECIALIZACIÓN EN  
AUDITORÍA INTERNA:  
“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DE  
EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE CALZADO”

**PRESENTADO POR**

DIEGO VLADIMIR ESCOBAR ALONZO	L10802
DOUGLAS OLIVER FLORES ESCOBAR	L10802
JOSÉ DAVID MARTÍNEZ RAMOS	L10802

NOVIEMBRE DE 2023

CIUDAD UNIVERSITARIA DR. FABIO CASTILLO FIGUEROA,

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA.

## **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

### **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Rector	: Msc. Juan Rosa Quintanilla
Vicerrectora académica	: Dra. Evelyn Beatriz Farfán Mata
Secretario General	: Lic. Pedro Rosalío Escobar Castaneda

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decana de la Facultad de Ciencias Económicas	: Licda. Celina Amaya de Calderón
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Lic. Pedro Javier Rivas Mejía
Director de Escuela de Contaduría Pública	: Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador General del Proceso de Grado	: Maf. Ronald Edgardo Gálvez Rivera
Coordinador de Procesos de Grado de Escuela de Contaduría Pública	: Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Docente Asesor	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana
Tribunal Evaluador	: Lic. Marco Antonio Orellana Orellana : MAFI: Jhony Alexander Argueta Amaya : Lic. Miguel Ángel Macías Palacios

**Noviembre de 2023**

**San Salvador, El Salvador, Centroamérica.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y la perseverancia para culminar con esta etapa de mi carrera profesional. A mi familia por su apoyo durante mi proceso universitario. A mis amigos que me brindaron su apoyo incondicional. A todos los docentes que durante mi proceso de estudio compartieron sus conocimientos profesionales y sobre todo a nuestro asesor de especialización por su orientación, tiempo y confianza que nos brindó en todo momento durante el desarrollo de este trabajo.

**Diego Vladimir Escobar Alonzo**

Agradezco a Dios que con su infinita sabiduría han guiado mi vida, por darme la fortaleza de ser perseverante en mis estudios; a mis amados padres, familiares, jefes, compañeros de trabajo, y de estudio que con su apoyo y consejos me impulsan a seguir mis metas; y al equipo de trabajo, por el empeño para lograr finalizar el presente trabajo de graduación, a los docentes directores, asesores y maestros por su valiosa colaboración y aportar sus conocimientos a nuestra investigación para alcanzar nuestro objetivo.

**Douglas Oliver Flores Escobar**

Agradezco a Dios por darme la sabiduría e inteligencia para enfrentar cada reto a lo largo de la carrera. A mi familia y amigos por apoyarme durante toda mi carrera a través de ellos aprendí a valorar cada logro obtenido. A todos los docentes que aportaron sus conocimientos en la formación académica desde los primeros grados; a mis compañeros de tesis por su esfuerzo y sacrificio en alcanzar este triunfo; al docente asesor Lic. Marco Antonio Orellana Orellana por compartir su tiempo y sus conocimientos en el desarrollo de este trabajo de graduación.

**José David Martínez Ramos**

## ÍNDICE GENERAL

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCIÓN .....	ii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	1
1.1 Planteamiento del Problema .....	1
1.2 Formulación del Problema .....	3
1.3 Objetivos de la Investigación .....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Marco Teórico.....	4
1.4.1 Antecedentes.....	4
1.4.2 Conceptos .....	5
1.4.3. Generalidades de las Ventas de Calzado.....	6
1.4.4 Generalidades del Modelo de Madurez .....	8
1.4.5. Generalidades de la Gestión de Riesgos .....	10
1.4.6 Base técnica .....	11
1.4.7 Base legal .....	13
CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
2.1 Tipo de estudio .....	15
2.2 Unidad de análisis.....	15
2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación.....	15
2.4 Procesamiento de la información .....	16
2.5 Determinación de las variables.....	16
2.6 Operacionalización de Variables .....	17
2.7 Cronograma .....	18
2.8 Diagnóstico.....	18
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MODELO DE MADUREZ PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE CALZADO .....	21
3.1 Generalidades .....	21
3.1.1. Objetivo.....	21
3.1.2. Alcance.....	21
3.2 Planteamiento .....	21
3.3 Implementación de modelo de madurez .....	23

3.4 Diseño Modelo de Madurez .....	24
3.4.1 Flujograma de procesos para el Departamento de Inventarios, Contabilidad y Facturación y Ventas .....	31
3.5 Determinar la escala.....	35
3.6 Metas por cada componente .....	36
3.7 Evaluar el nivel de madurez por componente .....	37
3.8 Evaluación de la situación actual de la empresa en las áreas de Inventarios, Contabilidad y Facturación y Ventas.....	38
3.8.2 Interpretación de los Resultados.....	42
3.8.2.1 Interpretación de los resultados obtenidos en el Departamento de Inventarios .....	42
3.8.2.2 Interpretación de los resultados obtenidos en el Departamento de Contabilidad ....	45
3.8.2.3 Interpretación de los resultados obtenidos en el Departamento de Facturación y Ventas .....	46
3.9 Puntos a Mejorar.....	47
3.9.1 Cuadro de identificación de controles.....	48
3.9.2 Tabla de entendimiento de la clasificación de los controles. ....	54
3.9.3 Tabla de mapa de calor .....	57
3.9.4 Explicación de la clasificación de riesgos en base a su Probabilidad/Impacto .....	58
3.9.5 Tipos de Riesgos.....	60
3.9.6 Matriz de Riesgos .....	60
3.9.7 Riesgo residual real.....	64
Análisis Final .....	68
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES .....	73
BIBLIOGRAFIA .....	74
ANEXOS.....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1-ESTRUCTURA DEL CASO PRÁCTICO .....	23
---	----

## ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1- Operacionalización de variables .....	17
Tabla 2 cronograma .....	18
Tabla 3- Elaboración del proceso de cadena de valor del departamento de inventario .....	26
Tabla 4- Elaboración del proceso de cadena de valor en el departamento de contabilidad ....	28
Tabla 5- Elaboración del proceso de cadena de valor del departamento de facturación y ventas.....	30
Tabla 6 – Escala de madurez .....	35
Tabla 7- Expectativa de la empresa .....	36
Tabla 8- Metas por componente .....	37
Tabla 9- Situación actual en el departamento de inventarios .....	39
Tabla 10- Situación actual en el departamento de contabilidad .....	40
Tabla 11- Situación actual en el departamento de facturación y ventas .....	41
Tabla 12- Interpretación de los resultados en el departamento de inventario .....	43
Tabla 13- Interpretación de los resultados en el departamento de contabilidad .....	44
Tabla 14- Interpretación de los resultados en el departamento de facturación y ventas .....	46
Tabla 15- Tipos de controles .....	48
Tabla 16- Clasificación de controles.....	54
Tabla 17- Tipos de riesgos .....	60
Tabla 18- Matriz de riesgos del departamento de inventario .....	61
Tabla 19- Matriz de riesgos del departamento de contabilidad .....	62
Tabla 20- Matriz de riesgo del departamento de facturación y ventas .....	63
Tabla 21- Riesgo residual.....	64
Tabla 22- Riesgo residual en el departamento de inventario .....	65
Tabla 23- Riesgo residual en el departamento de contabilidad .....	66
Tabla 24- Riesgo residual en el departamento de facturación y ventas .....	67

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación basado en una empresa dedicada a la compra y venta de calzado, clasificada dentro del sector comercio, en la cual se hace una evaluación del nivel de madurez basada en los procesos de gestión de riesgos, y con el cual se busca identificar los riesgos y el impacto que generan dentro de los procesos que se realizan en la entidad.

Se ha identificado que la empresa no realiza una medición de los controles en cuanto a los procesos que realiza, y la evaluación está enfocada específicamente en tres áreas de la empresa que son el departamento de inventario, el departamento de contabilidad y el departamento de facturación y ventas. Por lo que se ha trazado el objetivo de la presente investigación para poder llevar a cabo un trabajo de consultoría a través del modelo de madurez para poder medir el nivel de efectividad que poseen los controles que ellos tienen y que son la forma de operar actualmente.

Al desarrollar el modelo de madurez basado en componentes determinados en cada área a evaluar, con los cuales han servido de guía para hacer el análisis de cada uno de los procesos de las gestión de riesgos, mediante la elaboración de los controles planteados y la matriz de riesgos se logra identificar lo eficiente o deficiente que se encuentra cada uno de ellos, por lo que se obtiene a través del riesgo residual el nivel en que se encuentra cada componente establecido y que es necesario que la empresa considere los que se encuentran en un nivel de riesgo más elevado para que no puedan en un futuro generar daños que afecten a los objetivos estratégicos de la entidad y que además implementen la herramienta de un modelo de madurez, para que puedan optimizar las funciones que realizan en cuanto a los procesos y de esa manera logren llegar a un nivel de madurez más elevado y evitar un mayor impacto de los riesgos.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas siempre buscan obtener los mejores resultados posibles y cumplir con sus objetivos establecidos, por lo cual es importante saber identificar los riesgos que puedan ocurrir y buscar estrategias para poder gestionarlos de la mejor manera. La implementación de herramientas podría ser una forma de evaluar la gestión de riesgos que podrían surgir o que pueden estarse ocurriendo y que a la misma vez busquen la mejora en los procesos y se logre alcanzar las metas propuestas. Por lo que el anteproyecto mostrado tiene como finalidad una consultoría sobre el nivel de madurez en la gestión de riesgos para la empresa objeto de estudio.

El documento describe los aspectos cualitativos en cuanto al planteamiento del problema, la identificación de este y las causas y consecuencias observadas, incluye además los objetivos generales y específicos. Posteriormente se menciona el marco teórico, conceptual, técnico y legal que sustenta el trabajo que se lleva a cabo, estableciendo el diseño metodológico de la investigación, y la hipótesis sujeta a ser comprobada. Se incluye también el cronograma de actividades.

Se continua con la formulación de la hipótesis, la cual ha sido sujeto de identificación de variables independientes, dependientes y la operacionalización de estas para la comprensión idónea de la problemática, en respuesta a los problemas presentados en la realización del diagnóstico, se presenta la consultoría realizada a la empresa objeto de estudio mediante el modelo de madurez para la medición de sus procesos de gestión de riesgos; adicionando a la parte teórica, el desarrollo del ejercicio práctico desde la determinación idónea de modelo de madurez hasta el análisis final elaborado, posteriormente están las conclusiones y recomendaciones elaboradas, luego se encuentra la bibliografía de la documentación que ha servido como base de apoyo y los anexos en los que se tiene las entrevistas elaboradas y el modelo de contrato.

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Toda evaluación de riesgos es una herramienta utilizada para identificar, analizar y evaluar diferentes tipos de riesgos asociados a una determinada actividad, con el objetivo de tomar medidas para prevenirlos; sin embargo, la organización estuvo expuesta al riesgo por su gobierno, sus operaciones y sistemas de información.

Las empresas que comercializan en el mercado salvadoreño, en su labor diaria realizan muchas actividades de las cuales podrían involucrar riesgos; y ante estos se deben de planificar las mejores alternativas para tratar la manera de que no se materialicen.

Por ello es importante que las entidades identifiquen sus riesgos y tengan una unidad de auditoría interna, para poder reducirlos significativamente y no afecten en sus operaciones diarias.

La organización, se dedica a la compraventa de calzado tipo industrial, llevando en su trayectoria más de 40 años en el mercado salvadoreño, contando con oficinas y una bodega para mover su inventario, además de un personal calificado que lleva años laborando y teniendo gran cartera de clientes, ofreciendo sus productos y distribuyéndolos en diversos puntos del país, cabe destacar que la empresa no posee gestión de riesgos a la seguridad ocupacional a los procesos operativos que realiza en su actividad comercial diaria.

En su larga trayectoria se ha ido modernizando en sus procesos conforme a las necesidades que ha tenido, como toda organización busca tener el control de sus operaciones, seccionando áreas de trabajo para poder controlar cada una de las ellas.

La organización no cuenta con departamento de auditoría interna y no tiene controles definidos de las actividades diarias que realizan, la falta de documentación de sus riesgos genera una incertidumbre con relación al daño que podría ocasionar en cuanto a sus operaciones.

Para garantizar que los procesos que realiza la organización lleguen a convertirse en elementos competentes, certeros y oportunos, es muy importante determinar las funciones de cada área dentro de la organización y ejecutarlos de forma eficiente.

La entidad objeto de estudio, que se dedica a la compraventa de calzado tipo industrial, tiene un proveedor único, al cual importan la mercadería para que llegue al establecimiento, para poder distribuirlo con los clientes que poseen.

Su canal de distribución es un departamento de ventas el cual tiene colaboradores que distribuyen la mercadería a sus clientes, en diferentes departamentos del país, por el cual el pago se realiza de forma de contado y crédito.

De forma operativa, las áreas a evaluar y que podrían verse afectados dentro del departamento de inventarios, departamento de contabilidad y departamento de facturación y ventas serían: el manejo de la mercadería, el tratamiento de los pedidos que se realizan, el proceso de la importación de la mercadería, la elaboración y entrega de los documentos legales a los clientes, los reportes que se generan en cada una de las áreas, el cumplimiento de los aspectos legales a los que están sujetos, siendo estos los que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos planteados por la entidad y que podrían impactar directamente sobre el riesgo operacional.

La entidad aplica controles, pero no están documentados. Su funcionamiento depende del conocimiento y la motivación de los colaboradores. No se evalúa adecuadamente la eficacia. Existen muchas falencias de control, las cuales no se abordan adecuadamente; el impacto puede ser grave. Las acciones de gestión para resolver problemáticas de control no se priorizan ni son uniformes.

La entidad, al realizar actividades sin controles definidos, no puede cuantificar los criterios y puntos de riesgos, el cual limita poder medir la eficiencia y eficacia de los procedimientos que realiza en sus actividades diarias; el Modelo de Madurez ayuda a describir elementos de los procesos con el fin de tener mejores resultados y satisfacer los objetivos previstos en el tiempo.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el Modelo de Madurez y el escaso control que tiene la entidad a cerca de la gestión de riesgos, se origina la vulnerabilidad hacia el cumplimiento de objetivos y por ende puede tener limitaciones hacia oportunidades y estrategias que puedan surgir o que estén dentro de sus planes realizar.

## **1.2 Formulación del Problema**

Para poder llevar a cabo la formulación del problema a través de lo expresado en los antecedentes y caracterización del problema en la entidad, se pretende dar respuesta a la siguiente interrogante:

¿Qué impacto genera la falta de una evaluación del nivel de madurez en la organización dedicada a la compra y venta de calzado en la gestión de riesgos?

## **1.3 Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo General**

- Evaluar el nivel de madurez en los procesos de gestión de riesgos que se ejecutan en la organización dedicada a la compra y venta de calzado.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Revisar y gestionar si existen informes documentados que ayuden a mejorar el nivel de madurez, y si existen programas de riesgos y controles que abarcan toda la organización para una mejora continua y eficaz.
- Recopilar las técnicas utilizadas que permitan determinar que componentes de los procesos deben formar parte del Modelo de Madurez y si se gestiona de manera uniforme.
- Identificación de mejoras en el nivel de Madurez basado en la realización de matriz de riesgos.

## **1.4 Marco Teórico**

### **1.4.1 Antecedentes**

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, tomando como referencia el Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (MIIP), en su versión actualizada del año 2017, dentro del cual se encuentran en el capítulo IV las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (NIEPAI), los cuales sirven para poder desempeñar de forma adecuada la función de la auditoría interna en una organización. (Instituto de Auditores Internos (IIA), 2017)

El Instituto de Auditoría Interna Internacional, que constituye la principal asociación profesional de magnitud internacional, y se le atribuye el liderazgo mundial en investigación, educación, guía tecnológica y certificación de auditores internos.

El Instituto de Auditores Internos de El Salvador fundado el 13 de julio del 2007, donde su misión primordial es promover y fortalecer la práctica profesional de la auditoría interna en

El Salvador, brindando programas de formación continua y actualizando a los auditores internos en el ejercicio de la profesión. (IAI, EL SALVADOR).

El estudio de investigación se concentra en la ejecución de un modelo de madurez, para evaluar la gestión de riesgos de los procesos que se realizan, se toma de base la guía de implementación realizada en el año 2008, por el instituto internacional de auditoría. Se usará el modelo para revisar todos los procesos que ejecutaron y comprobar el funcionamiento examinando el período 2022 de la empresa en estudio.

Al revisar todos los riesgos que se pudieron haber dado en el periodo 2022, se utilizara el modelo de madurez y así determinar para el presente año 2023, una mejor orientación a cerca de como disminuir los riesgos y debilidades encontrados en todos los procesos que ejecuta la entidad.

#### **1.4.2 Conceptos**

##### **Modelo de Madurez:**

Es un sistema de evaluación que acaba ofreciendo un indicador del grado en el que determinados criterios o condiciones se están teniendo en cuenta.

En Gestión de Riesgos, este modelo se configura a través de indicadores. Estos consisten en cuestionarios para los que la respuesta a cada pregunta devuelve un valor que, de forma agregada con el resto, acabara conformado ese “índice” de madurez buscado. (ALDE Business School, 2004).

##### **Servicio de Consultoría:**

Actividades de asesoramiento y servicios relacionados, proporcionadas 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. Algunos ejemplos de estas actividades son el consejo, el asesoramiento, facilitación y la formación (Glosario Apéndice A, IIA)

### **Evaluación de Riesgos:**

Es el requisito básico para verificar que y cuando deben medirse los procesos y productos de calidad para obtener los máximos beneficios para la organización. (Escuela Europea de Excelencia, 2017)

### **Gestión de Riesgos:**

Un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización. (Glosario, Capítulo IV, Marco MIPP, 2017).

### **Parámetro:**

Es un elemento de un sistema que permite clasificarlo y poder evaluar algunas de sus características como el rendimiento, la amplitud o la condición (Economipedia, 2020).

### **Riesgo:**

La posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en termino de impacto y probabilidad. (Glosario Apéndice A, IIA).

### **1.4.3. Generalidades de las Ventas de Calzado**

En San Salvador, con el auge de la economía y con la demanda del sector industrial y laboral, las empresas necesitaban cubrir aspectos como lo era el calzado que fuera resistente por las actividades que ejercían los diversos sectores como lo era la construcción, la industria

manufacturera, la agricultura y otros entornos laborales. Con ello se dio el incremento de las empresas que fabricaban el calzado y tenían salas de ventas.

Existían empresas que solamente comercializaban este tipo de calzado, no lo fabricaban, y lo importaban de países de la región, dado los costos para tener la fabricación.

Con ello, surgieron varias empresas, como lo es la empresa objeto de estudio de la presente investigación, que se fue incorporando al mercado, la cual sus operaciones fue la compraventa de calzado tipo industrial, y distribuir sus ventas no solo en el municipio sino también al interior del país, situándose como una empresa de potencial en el mercado y distribuyendo sus productos a nivel regional.

Con los años se fue estableciendo sus operaciones, de la compra y venta de calzado tipo industrial, aportando a las empresas el producto idóneo para cubrir y cumplir con las actividades del trabajo que dichas entidades fueron adquiriendo debido al tipo de comercio que ejecutaban de forma periódica. Las empresas fueron adquiriendo requisitos formales según la legislación salvadoreña, velando por la salud de los trabajadores. Con ello se tenía que cumplir con los estándares de calzado en ese se estaban estableciendo.

Cumpliendo con los requisitos según las leyes, la entidad objeto de estudio, ha desempeñado un papel muy importante para este tipo de empresas, dedicadas a la compra y venta de calzado tipo industrial. Dado a su trayectoria, llevando ya mucho tiempo en el mercado comercial en El Salvador y siendo más específicos en San Salvador.

La entidad, se enfocó a la compra y venta de calzado tipo industrial, tratando de proveer a las empresas que necesitaban calzado para sus empleados. Trayendo sus productos desde Guatemala, importándolo para posteriormente distribuirlo en el país.

#### **1.4.4 Generalidades del Modelo de Madurez**

El modelo de madurez de riesgos (Risk Maturity Model, RIMS) es una herramienta para que los ejecutivos y otros encargados de las responsabilidades de gestión de riesgos desarrollen programas de gestión de riesgos empresariales sostenibles. Los niveles incluyen:

- a. Puntual (1),
- b. Inicial (2),
- c. Repetible (3),
- d. Gestionado (4) y;
- e. Líder (5).

#### **Ventajas del modelo de madurez**

- Describe los elementos del proceso para luego poder obtener mejores resultados y más eficientes.
- Es una metodología enfocada hacia el futuro de la entidad.
- Ayudan a evaluar los procesos de la empresa mediante la medición de una base sistemática.
- Puede ayudar a mejorar el cumplimiento de los objetivos previstos por la empresa.

#### **Pasos para elaborar un Modelo de Madurez**

1. Determinar el propósito del modelo y sus componentes: el objetivo que se pretende alcanzar debe definirse de la misma manera que si el auditor fuera a seleccionar un modelo ya diseñado. Con el objetivo en mente, se pasa a identificar los componentes que lo impulsan. Esta es la parte más importante del diseño del modelo, ya que el auditor identifica los elementos cruciales que, según el criterio de los diseñadores, mejorarán las probabilidades de alcanzar el objetivo y el desenlace.

2. Determinar su escala: Una vez que se han identificado los componentes, el auditor debe determinar en qué escala se los usará. Los ejemplos que se muestran en esta Guía para la Práctica utilizan el nivel 0 o el nivel 1 como nivel de base y avanzan hasta el nivel 5, que es el nivel de madurez más alto. Por lo general, el nivel más bajo equivale a la ausencia de controles y disciplina en el proceso, mientras que el nivel 5 se reserva solo a aquellos pocos procesos que exhiben una ejecución optimizada o acorde a las mejores prácticas.
3. Establecer las expectativas para cada nivel de los componentes: Consiste en definir los elementos que deben estar presentes para que un proceso cumpla un nivel determinado en cada componente que se evalúe.
4. Establecer metas por cada componente: Una vez definidos la escala y los componentes, el siguiente paso consiste en determinar el nivel de madurez que desea la organización para cada componente. Teniendo en cuenta la evaluación del apetito al riesgo de la organización, la madurez deseada para algunos componentes puede ser de un nivel 3 o nivel 4.
5. Evaluar el nivel de madurez por componente: Los auditores evalúan el proceso mismo mediante observaciones, consultas, repeticiones, entrevistas y otras pruebas adecuadas a fin de validar la madurez actual.
6. Reflexionar sobre lo que puede faltarle al modelo: Los modelos de madurez se diseñan a partir de las investigaciones, las conclusiones y las perspectivas obtenidas al haber evaluado, implementaciones anteriores de procesos de negocio y no la ejecución actual del proceso que se revisa. Los auditores siempre deben realizar su trabajo de una manera que permita identificar riesgos significativos para los objetivos de la organización.
7. Informar conclusiones: Los fundamentos y los detalles deben revelarse con claridad en cualquier informe en el cual un modelo sirva de base para la evaluación. Tanto los

auditores como la dirección deben tener cuidado de no exagerar la probabilidad de que un determinado nivel de madurez. Los auditores deben determinar cómo se deben informar y validar las métricas de resultados reales del proceso en revisión. (IIA, 2013).

#### 1.4.5. Generalidades de la Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos como disciplina ha desempeñado durante mucho tiempo un papel fundamental en las organizaciones. Ha evolucionado de distintas formas y se le conoce por una diversidad de nombres, desde "gestión de riesgos de proyectos" hasta "gestión de riesgos empresariales" o ERM, por sus siglas en inglés. La gestión de riesgos sigue siendo foco de atención conforme el mundo se vuelve más interconectado y todas las industrias atraviesan disrupciones. Sin embargo, la adopción de la gestión de riesgos documentada como esfuerzo a nivel de toda la organización aún ha de convertirse en una norma universal. (IIA,2019).

Se tienen ciertos atributos de la gestión de riesgos, los cuales son:

- a. **Cultura de riesgo:** integración del riesgo en la toma de decisiones, la compensación, las estructuras de recompensa y la fijación de objetivos.
- b. **Gobierno de riesgos:** participación en el proceso de gestión de riesgos en toda la organización por parte de personal con conocimientos, habilidades y competencia en gestión de riesgos.
- c. **Proceso de gestión de riesgos:** identificación, evaluación de prioridades, tratamiento, supervisión e informes de riesgos integralmente en toda la organización.

Por medio de un proceso de gestión de riesgos bien elaborado se pueden obtener beneficios, entre los que podemos mencionar:

- Incrementa la comunicación y consulta en toda la organización.

- Establece conexiones e ideas entre riesgos, oportunidades y estrategias a través de un lenguaje de riesgos común.
- Habilita la documentación y la presentación oportuna de informes sobre las actividades de gestión de riesgos para que la alta dirección y el consejo estén bien informados acerca de las acciones de la gerencia.
- Aumenta la probabilidad de que la organización cumpla sus objetivos estratégicos.
- Crea y protege el valor para las partes interesadas.

#### **1.4.6 Base técnica**

##### **Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna**

Las normas sirven de base para poder comprender la responsabilidad que tiene el auditor al realizar una evaluación a cerca de la información suministrada por la entidad, lo cual es algo importante a tratar por parte del auditor para diseñar la planificación de la auditoría, así como también la evaluación y la respuesta que se les pueda dar a los riesgos identificados. (Instituto Global de Aditores Internos, 2017)

##### **COSO ERM**

Permite obtener información sobre cómo se encuentra la entidad referente a los riesgos, y poderse centrar principalmente en el control interno, ejecutando de manera organizada la administración del riesgo para tener un panorama claro de como poder identificar los riesgos, documentarlos y darles respuesta para poder reducirlos o eliminarlos.

El marco COSO-ERM 2017, publicó el estándar Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. El propio marco es un conjunto de principios organizados en cinco

componentes interrelacionados, que se mencionan a continuación con una breve descripción de lo que tratan:

1. **Gobierno y cultura.** El gobierno marca el tono en la entidad, reforzando la importancia de la gestión de riesgo empresarial y estableciendo responsabilidades de supervisión al respecto. La cultura se refleja en el proceso de toma de decisiones.
2. **Estrategia y definición de objetivos.** Según define el Marco COSO ERM 2017, la gestión del riesgo empresarial, la estrategia y el establecimiento de objetivos funcionan juntos en el proceso de planificación. Se establece un apetito al riesgo y se alinean con la estrategia; los objetivos del negocio ponen en práctica la estrategia al tiempo que sirven de base para identificar, evaluar y responder ante el riesgo.
3. **Desempeño.** Según el Marco COSO ERM 2017, es necesario identificar y evaluar aquellos riesgos que puedan afectar a la consecución de los objetivos estratégicos y de negocio. Los riesgos se priorizan en función de su gravedad en el contexto del apetito al riesgo. Posteriormente la organización selecciona las respuestas ante el riesgo y adopta una revisión a nivel de cartera con respecto al nivel de riesgo que ha asumido. Los resultados de este proceso se comunican a las principales partes interesadas en el riesgo.
4. **Análisis y revisión.** Según el Marco COSO ERM 2017, al examinar el desempeño de la entidad, una organización puede determinar cómo funcionan los componentes de gestión de riesgo empresarial con el paso del tiempo en un entorno de cambios sustanciales, y que aspectos son susceptibles de revisar y modificar.
5. **Información, comunicación y reporte.** Según el Marco COSO ERM 2017, la gestión de riesgo empresarial requiere de un proceso continuo de obtención e intercambio de información necesaria. Tanto de fuentes internas como externas, que fluyan hacia arriba, hacia abajo y a largo de todos los niveles de la organización.

### **Guía para la práctica de Selección, uso y creación de Modelos de Madurez**

Guía orientada para poder implementar paso a paso un modelo de madurez para saber de forma precisa que tan fuertes son los controles internos que posee la empresa.

El grado de madurez en la gestión de riesgos representa el estatus de diversos factores que, en su conjunto, son un indicador de la capacidad que tiene la compañía para gestionar los riesgos que amenazan la consecución de sus objetivos.

### **Código de Ética del Instituto de Auditores Internos**

Implementado para poder medir el comportamiento profesional al momento de aplicar los marcos técnicos y legales, para los procesos internos que desarrolla la identidad.

#### **1.4.7 Base legal**

##### **Código Tributario**

En esta ley se encuentran las obligaciones que impone el fisco a los contribuyentes, como llevar un control de inventario, presentación de informes (según estatus del contribuyente), presentación de Impuesto sobre la Renta, presentación de pago a cuenta, emisión de documentos formales, (Asamblea Legislativa, 2022)

##### **Ley de Impuesto Sobre la Renta**

Define que tipo de ingresos dentro del territorio nacional están sujetas al pago de impuestos, y ayuda a realizar el cálculo de este, especificando el tipo de persona a quién se le realizara el cálculo pertinente. (Asamblea Legislativa, 1991).

### **Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios**

Define las obligaciones de los contribuyentes de los impuestos que aplicaran a la transferencia de bienes muebles y a las prestaciones de servicios especificando en qué momento se efectuaran según la norma. (Asamblea Legislativa, 2015)

### **Ley de Simplificación Aduanera**

Regula las entradas y salidas de las mercancías y los medios que intervienen; para facilitar las operaciones aduaneras, así como también tener un mayor control acerca de dichas actividades mediante la adopción de sistemas automatizados que simplifican los trámites necesarios para el ingreso o salida de mercancías. (Asamblea Legislativa, 1999).

### **Código de Comercio**

Define el tipo de comerciante, así como de las obligaciones formales como lo son la matrícula de comercio, llevar la contabilidad formal, los Libros de Estados Financieros, los registros contables, que deben cumplir la entidad, así como su proceso de formalización para el estado salvadoreño. (Asamblea Legislativa, 2008).

### **Código de Trabajo**

Con referencia a los derechos laborales que tienen todos los trabajadores, dentro de los que podemos mencionar los contratos que amparen las obligaciones y derechos tanto de los trabajadores como del patrono. (Asamblea Legislativa, 2005).

## **CAPITULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Tipo de estudio**

El estudio se realizó con un enfoque mixto, aplicando el método hipotético inductivo, se investigó la problemática de lo general a lo específico logrando tener un panorama de la investigación de la entidad. Se empleó este método, con el objetivo de llegar al conocimiento de la gestión de riesgos, con la aplicación de normativa técnica a través de la obtención de la información y se desarrolló una consultoría basada en el nivel de Madurez de la gestión de riesgos de la entidad en particular.

### **2.2 Unidad de análisis**

El análisis se realizó con la colaboración de:

- ✓ Responsables de los principales procesos referentes a la gestión de riesgos de la entidad, específicamente en las áreas de contabilidad, ventas e inventarios.

### **2.3 Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación**

En el desarrollo de la investigación se hizo uso de los siguientes instrumentos y técnicas:

- Entrevistas: Con el fin de recopilar información de manera directa a través del diálogo y preguntas puntuales al personal encargado de los procesos de la gestión de riesgos para detectar las deficiencias.
- Sistemas bibliográficos: Se hicieron consultas a distintos materiales bibliográficos de carácter técnico y normativa acerca del Modelo de Madurez, por lo que es imprescindible sistematizar las ideas principales para determinar los puntos clave de la presente investigación.

## **2.4 Procesamiento de la información**

La información recopilada de la investigación se obtuvo de fuentes tales como:

- Sitios web: búsqueda de información digital, videos y textos de apoyo referentes al proceso de metodología a seguir, y con ellos realizamos la evaluación del Modelo de Madurez en la empresa.
- Trabajos de investigación: que se relacionaron directamente sobre temas de procesos de gestión de riesgos.

## **2.5 Determinación de las variables**

Variable Dependiente: Sirvió para el fortalecimiento de la gestión de riesgos en la empresa dedicada a la compra y venta de calzado tipo industrial.

Variable Independiente: la evaluación de un modelo de madurez de la gestión de riesgos, basados en normativa técnica.

## 2.6 Operacionalización de Variables

Tabla 1 Operacionalización de variables

Formulación del Problema	Objetivo General	Hipótesis del Trabajo	Elementos de la hipótesis	Variables	Indicadores	Instrumentos
¿Qué impacto genera la falta de una evaluación del nivel de madurez en la organización dedicada a la compra y venta de calzado en la gestión de riesgos?	Evaluar el nivel de madurez en los procesos de la gestión de riesgos que se ejecutan en la organización dedicada a la compra y venta de calzado	La evaluación de un modelo de madurez en la gestión de riesgos, basados en normativas técnicas, servirá para el fortalecimiento de los procesos en la empresa dedicada a la compra y venta de calzado.	Requerimientos establecidos por la normativa técnica para la evaluación del nivel de madurez en la gestión de riesgos	Variable Independiente: la evaluación del nivel de madurez en la gestión de riesgos, basados en normativa técnica.	Conocimiento general acerca de los modelos de madurez. Impacto en las actividades de gestión de riesgos.	Guías de preguntas para entrevistas. Se realizará una selección de preguntas clave.
			Mejora en el control de la gestión de riesgos.	Variable dependiente : servirá para el fortalecimiento de la gestión de riesgos en la empresa dedicada a la compra y venta de calzado.	Evaluación de un modelo de madurez para la gestión de riesgos.	

Elaboración Propia: Grupo E08



La organización objeto de estudio es un grupo empresarial mantiene sus procesos por cada departamento y realizan sus funciones de manera individual, guiándose por sus conocimientos y no siguiendo algún tipo de políticas internas ya establecidas por la entidad y mantiene sus procesos operativos dentro de cada área, ni plasmados. Por lo cual no se sabe con certeza que tan eficientes son sus procesos y como ejecutan sus acciones para verificar los riesgos para la actividad de compra y venta de calzado.

Las áreas donde se realizó las entrevistas fueron: departamento de contabilidad, al encargado de facturación e inventario, dado que en ellas recae las actividades del día a día que tiene la entidad objeto de estudio, por lo tanto, necesitan un mayor control sobre la gestión de riesgos, así como también de una consultoría para lograr que la entidad cumpla con mayor eficiencia.

### **Evaluación del nivel de madurez en el control de riesgos de la organización**

Se ha determinado que la implementación de una evaluación del nivel de madurez en los procesos de facturación, ventas, contabilidad e inventarios contribuiría significativamente a la mejora y agilidad de estos procesos. La necesidad de esta evaluación se hace evidente, ya que se requiere una comprensión completa de la situación actual para definir estrategias que fortalezcan los controles en la empresa objeto de estudio.

### **Normativa Reguladora de las Funciones de Aseguramiento de los Controles Internos**

En la actualidad, la empresa carece de un marco técnico que regule la implementación de una evaluación del nivel de madurez en el control de riesgos en sus procesos.

### **Puntos de Mejora Identificados en las Entrevistas**

- **Falta de Manual de Políticas para la Gestión de Riesgos:** La empresa carece de un manual que defina políticas para la gestión de riesgos operacionales y no dispone de personal encargado de la identificación y gestión de dichos riesgos.
- **Ausencia de una Matriz de Riesgos:** La administración de la empresa no ha desarrollado una matriz que identifique los riesgos potenciales.
- **Falta de Evaluación de los Procesos de Gestión de Riesgos:** El personal y la administración no evalúan de manera sistemática los procesos que llevan a cabo en sus actividades diarias.
- **Nivel de Madurez no Definido:** No se ha definido el nivel de madurez en la gestión de riesgos, ya que se están evaluando áreas específicas de la entidad en lugar de su conjunto.
- **Carencia de Capacitación en Gestión de Riesgos:** El personal que realiza las actividades no posee las competencias necesarias en cuanto a la gestión de riesgos.

Debido a la falta de procedimientos establecidos en la gestión de riesgos, se requiere desarrollar un Modelo de Madurez que permita:

- a) Abordar y mejorar las deficiencias identificadas en la gestión de riesgos.
- b) Establecer procedimientos para medir un modelo de madurez en la gestión de riesgos.
- c) Medir los puntos a mejorar en cuanto a la gestión de riesgos.
- d) Asegurar una adecuada evaluación de los riesgos.
- e) Optimizar los objetivos organizacionales de la empresa.
- f) Capacitar al personal en el manejo de riesgos que afectan a la entidad.
- g) La implementación de un Modelo de Madurez proporcionaría una solución a los problemas identificados y mejoraría los procesos internos de la empresa.

## **CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE MODELO DE MADUREZ PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS EN EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE CALZADO**

### **3.1 Generalidades**

Para el desarrollo de la presente propuesta se empleó el uso de un Modelo de Madurez y que se utilizó para efectuar la evaluación del nivel en que se encuentra ubicada la entidad, y que se realizó con el fin de poder identificar los riesgos que posee la empresa en cada uno de los departamentos en proceso de evaluación.

#### **3.1.1. Objetivo**

Evaluar los procesos de gestión de riesgos, empleados en el proceso operativo en cada uno de los tres departamentos evaluados, mediante el modelo de madurez para la entidad en estudio.

#### **3.1.2. Alcance**

Los procedimientos que se detallan a continuación pretenden ser utilizados para poder identificar los riesgos en los procesos que realiza la empresa que se dedica a la compra y venta de calzado.

### **3.2 Planteamiento**

Para el desarrollo del presente modelo de consultoría se ha empleado la normativa técnica basada en la evaluación del proceso de gestión de riesgos con el enfoque en la determinación del nivel de madurez en el que se encuentra el control sobre los procesos de gestión de riesgos existentes.

El objeto primordial de este modelo es contribuir a la solución de la problemática en estudio, proporcionando un insumo bibliográfico y práctico que pueda ser considerado por el profesional en auditoría interna al momento de ejecutar trabajos de consultoría y/o aseguramiento.

Datos de la empresa objeto de estudio: Río V, S.A. de C.V.

Procedimiento A realizar: consultoría para evaluar el nivel de madurez de la compañía

Personal clave de los procesos:

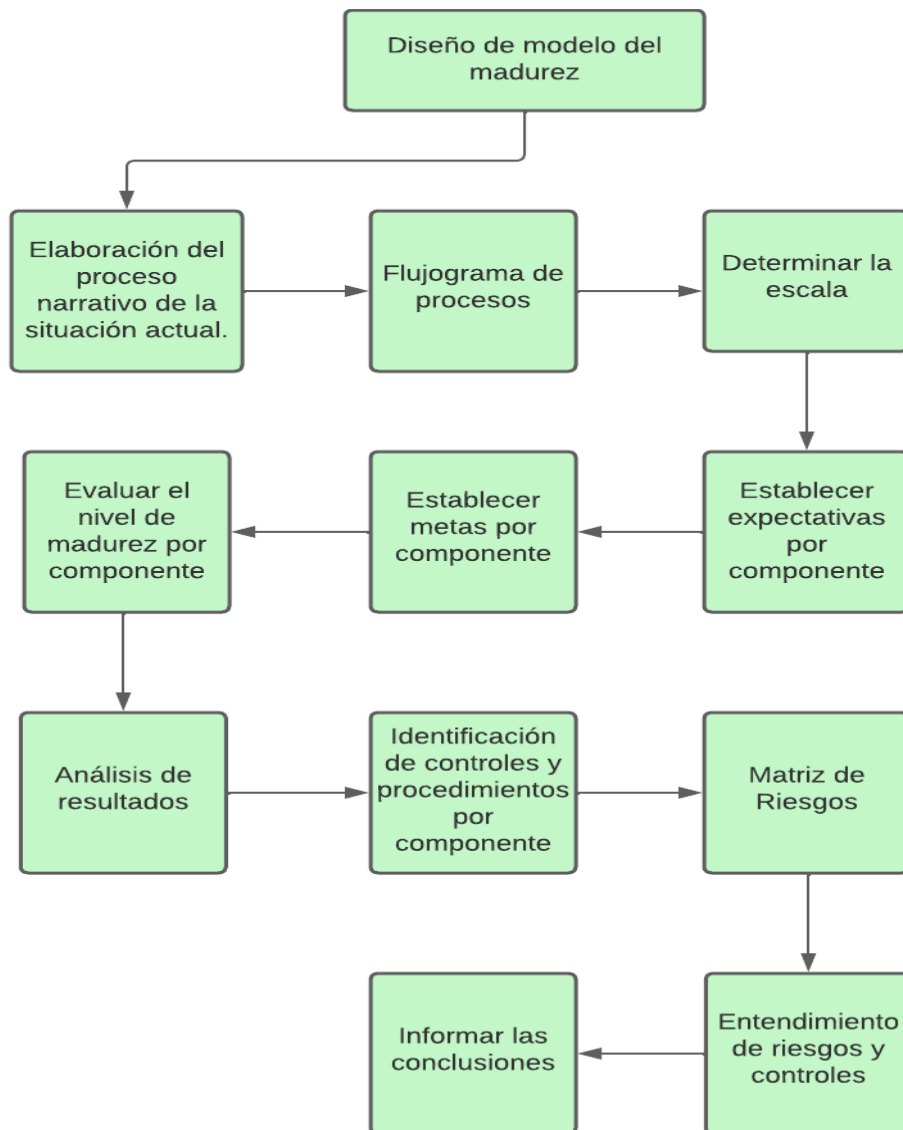
Encargado del departamento de Inventario

Encargado del departamento de Contabilidad

Encargado del departamento de Facturación y Ventas

Audidores Asignados: E08

Figura 1-Estructura del caso práctico



### 3.3 Implementación de modelo de madurez

La organización, solicita el servicio de consultoría para poder medir el nivel de madurez en el que se encuentra la gestión de riesgos, sobre los procesos operativos. Se implementará una herramienta que le permita a la empresa en estudio poder identificar, evaluar, gestionar y dar seguimiento en la gestión de riesgos de los procesos que ejecuta cada área consultada de la entidad.

### **3.4 Diseño Modelo de Madurez**

Los componentes para la propuesta de este modelo de consultoría para abordar la capacidad general del proceso en los componentes operativos de la empresa objeto de estudio son las siguientes:

#### **Departamento de Inventarios**

1. Verifica la existencia para un mes.
2. Generar orden de compra a la empresa hermana ubicada en el país de Guatemala
3. La carga y transporte de la mercadería se hace vía terrestre en un lapso de 5 días.
4. Recepción de mercadería con orden de compra en las bodegas de Río V, S.A. de C.V.
5. Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja
6. Ingreso en inventario de forma física
7. Ingreso de mercadería en el sistema

#### **Departamento de Contabilidad**

1. Solicita documentación a todas las áreas.
2. Registra los costos y gastos
3. Solicita resumen de la facturación diaria
4. Solicita resumen de las cuentas por cobrar
5. Solicita resumen de cuentas por pagar
6. Participan en los 3 niveles de registrador, revisador y autorizador en el registro de todas las operaciones contables
7. Participan en los 3 niveles de registrador, revisador y autorizador en el registro de todas las políticas contables que establecen el reconocimiento inicial, valuación y presentación en los estados financieros.

8. Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía.

### **Departamento de facturación y ventas**

1. Recepción de los pedidos
2. Verifica las existencias de los productos
3. Revisa los datos del cliente a facturar
4. Factura ordenes con precios pactados
5. Revisa a clientes insolventes
6. Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente
7. Actualiza la información del cliente
8. Entrega facturas a ejecutivos de venta
9. Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad.

### **Elaboración de la narrativa del proceso de cadena de valor**

Para llevar a cabo la metodología se coloca en la primera columna el listado de los procesos a ejecutar y que en nuestro caso los tenemos separados por departamentos, en la segunda columna se describe la manera de cómo lleva a cabo el proceso, en la tercera columna se describen los riesgos y en la cuarta columna los controles a los que se expone cada una de las etapas del proceso en la cadena de valor.

Tabla 3- Elaboración del proceso de cadena de valor del departamento de Inventario

<b>Empresa Consultora</b>			
Prueba: <b>Modelo de Madurez</b>		Empresa: <b>Rio V, S.A. de C.V.</b>	
Fecha de elaboración: <b>Agosto 2023</b>		Departamento: <b>Inventario</b>	
Proceso	Cómo	Riesgo	Control
1-Verifica la existencia para un mes.	Hace levantamiento de inventario para verificar existencias físicas.	R1: Inventario físico no cuadra con existencias entre sistema y contabilidad R2: Ingreso de productos duplicados R3: Movimientos de inventarios no registrados	C1: El levantamiento físico de inventarios debe realizarlo una persona externa al departamento, respaldado por un control de entradas y salidas de mercadería con sus respectivas requisiciones de pedidos.
2-Genera orden de compra a la empresa ubicada en el país de Guatemala	El encargado de inventario revisa las existencias y evalúa la cantidad a solicitar	R4: No hay una cantidad mínima por cada producto, clientes insatisfecho R5: No hay una cantidad máxima por cada producto, obsolescencia de mercadería	C2: Parametrizar los mínimos y máximos que deben existir por cada producto.
3-La carga y transporte de mercadería se hace vía terrestre en un lapso de 5 días.	La mercadería se mueve vía terrestre, debido a su costo bajo costo.	R6: Perdida de mercadería durante el camino a las bodegas. R7: Accidente durante el viaje pérdida total de la mercadería. R8: Robo de mercadería durante el viaje.	C3. Contratar un seguro de vehículo y mercadería, ante cualquier siniestro. C4. Contratar seguro para motorista y daños a terceros. C5: Instalar GPS para monitorear el vehículo en cualquier momento.
4-Recepción de mercadería con orden de compra para ingreso a la bodega.	Verifica que lleven la orden de compra para poder darle ingreso a la mercadería.	R9: Orden de compra no cuadra contra factura. R10. Proveedor envía productos de más o de menos.	C6. Solicitar escaneada la factura al proveedor y conciliar con orden de compra.

5. Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja.	Conteo de unidades y tallas	R11. Mercadería no viene según especificaciones de empaque. R12: Botas defectuosas, no hay prueba de calidad	C7. Capacitar al personal de inventario para que puedan verificar la calidad de las botas en cuanto a calidad, textura y minimizar los riesgos de productos defectuosos.
6- Ingreso del inventario en forma física	Se monitorea que se genere de manera efectiva la recepción del inventario.	R13: Posibles faltantes o sobrantes dentro del inventario.	C8. Se ingresa de forma física, en los estantes correspondientes según el tipo de estilo y tallas
7- Ingreso de mercadería en el sistema	Se hace el ingreso de manera digital al módulo de inventario	R14: No poder hacer pedidos para despachar la mercadería.	C9: Se registra en el módulo de Inventario y de Contabilidad, ya con su respectivo retaceo.

Elaboración propia: Grupo E08

Tabla 4- Elaboración del proceso de cadena de valor en el departamento de contabilidad

Empresa Consultora			
Prueba: <b>Modelo de Madurez</b>		Empresa: <b>Rio V, S.A. de C.V.</b>	
Fecha de elaboración: <b>Agosto 2023</b>		Departamento: <b>Contabilidad</b>	
Proceso	Cómo	Riesgo	Control
1-Solicita documentación a todas las áreas	Coordina con las áreas para recepción de los documentos.	R1: Reportes mal elaborados. R2: Documentación no brindada en el momento que se requiere.	C1: Solicitar de forma anticipada la documentación de todas las áreas.
2-Registra los costos y los gastos	Lleva registros con los respaldos de cada operación existente.	R3: Incumplimiento formal de las operaciones que se realizan.	C2: Respaldo todos costos y gastos que la entidad va teniendo en las actividades diarias
3-Solicita reporte de la facturación diaria	Pide al área de ventas el reporte de lo vendido en el día.	R4: No llevar control actualizados de las facturas que se están emitiendo en el área de ventas.	C3: Recibir el reporte del área de ventas, ya sea de manera física o por medio de herramientas tecnológicas
4-Solicitar resumen de las cuentas por cobrar	Pide el respaldo de los documentos para verificar las cuentas por cobrar y por pagar.	R5: No llevar un control y conciliación de las cuentas por cobrar comerciales y de relacionada	C4: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar
5- Solicitar resumen de las cuentas por pagar	Pide el respaldo de los documentos para verificar los saldos de las cuentas por pagar	R6: No llevar un control y conciliación de las cuentas por pagar comerciales y de relacionada	C5: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por pagar.
6-Participan los 3 responsables para el registro de las operaciones contables	Hacer constar que los documentos emitidos sean legalizados como corresponde hacer.	R7: Documentación emitida no podría ser válida y generar que se estanque o no se pueda distribuir la documentación.	C6: Verificar de manera oportuna los registros, y documentación contable
7-Participan los 3 responsables para el registro de las políticas contables	Validar que se tengan definidas las políticas contables	R8: No tener establecidos procedimientos a seguir en cuanto al	C7: Poseer un registro de las políticas contables para la presentación

para la presentación en los estados financieros.	que se poseen en la empresa.	registro de las operaciones contables.	en los estados financieros.
8-Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía.	Hace reportes de las operaciones que se van realizando de forma periódica.	R9: No tener información contable confiable y oportuna.	C8: Realizar reportes de manera actualizada

Elaboración propia: Grupo E08

Tabla 5- Elaboración del proceso de cadena de valor del departamento de facturación y ventas

Empresa Consultora			
Prueba: <b>Modelo de Madurez</b>		Empresa: <b>Rio V, S.A. de C.V.</b>	
Fecha de elaboración: <b>Agosto 2023</b>		Departamento: Ventas y Facturación	
Proceso	Cómo	Riesgo	Control
1-Recepciona pedidos.	Almacena los pedidos y avala el despacho.	R1: Enviar el pedido de diferente talla	C1: Registrar y verificar de manera oportuna el pedido
2-Verifica la existencia de los productos.	Revisar por medio del control de Kardex la existencia de los productos solicitados	R2: Emitir pedidos de productos que no se poseen de manera física.	C2: Revisar por medio del sistema, la existencia de productos.
3.Revisa datos del cliente a facturar.	Solicitando al cliente sus datos personales	R3: Incumplimiento de manuales de conocer a tu cliente, según con La ley de lavado de dinero	C3: Registrar y Verificar periódicamente los datos de la cartera de clientes existentes.
4-Factura ordenes con precios pactados.	Emite las facturas según los precios pactados.	R4: Sobrefacturar o facturarlo por debajo de su precio.	C4: Actualizar el catálogo de productos de venta de manera oportuna y verificar que se apliquen.
5-Revisa clientes insolventes.	Actualización de los saldos con los clientes de manera oportuna	R5: Seguir emitiendo ventas a clientes que ya excedieron su límite de crédito.	C5: Verificar los pagos que han hecho los clientes y aplicarlos.
6-Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente.	Verifica en el sistema el saldo disponible de cada cliente.	R6: Emitir pedidos para el cliente y reservar el producto limitando su capacidad de venta.	C6: Aplicación correcta de los pagos y/o abonos realizados de los clientes
7-Actualiza la información del cliente.	Mantiene al día los datos de cada uno de los clientes que posee.	R7:no tener una base de datos de los clientes, con su dirección, numero, y correo electrónico, razón social, giro, numero de registro	C7: Actualización de los datos generales de los clientes.

8-Entrega facturas a Ejecutivos de Ventas	Se le entrega al personal encargado de dicha función	R8: Incumplimiento formal de entrega obligatoria a los clientes.	C8: Corroborar que se realice la entrega de las facturas correspondientes.
9-Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad.	Manda el reporte con el resumen de las operaciones del día.	R9: No llevar un buen monitoreo acerca de todas las facturas que se emiten diariamente	C9: Registrar y reportar cada una de las facturas que se elaboran diariamente.

Elaboración propia: Grupo E08

### **Procedimiento para el Flujo de Procesos**

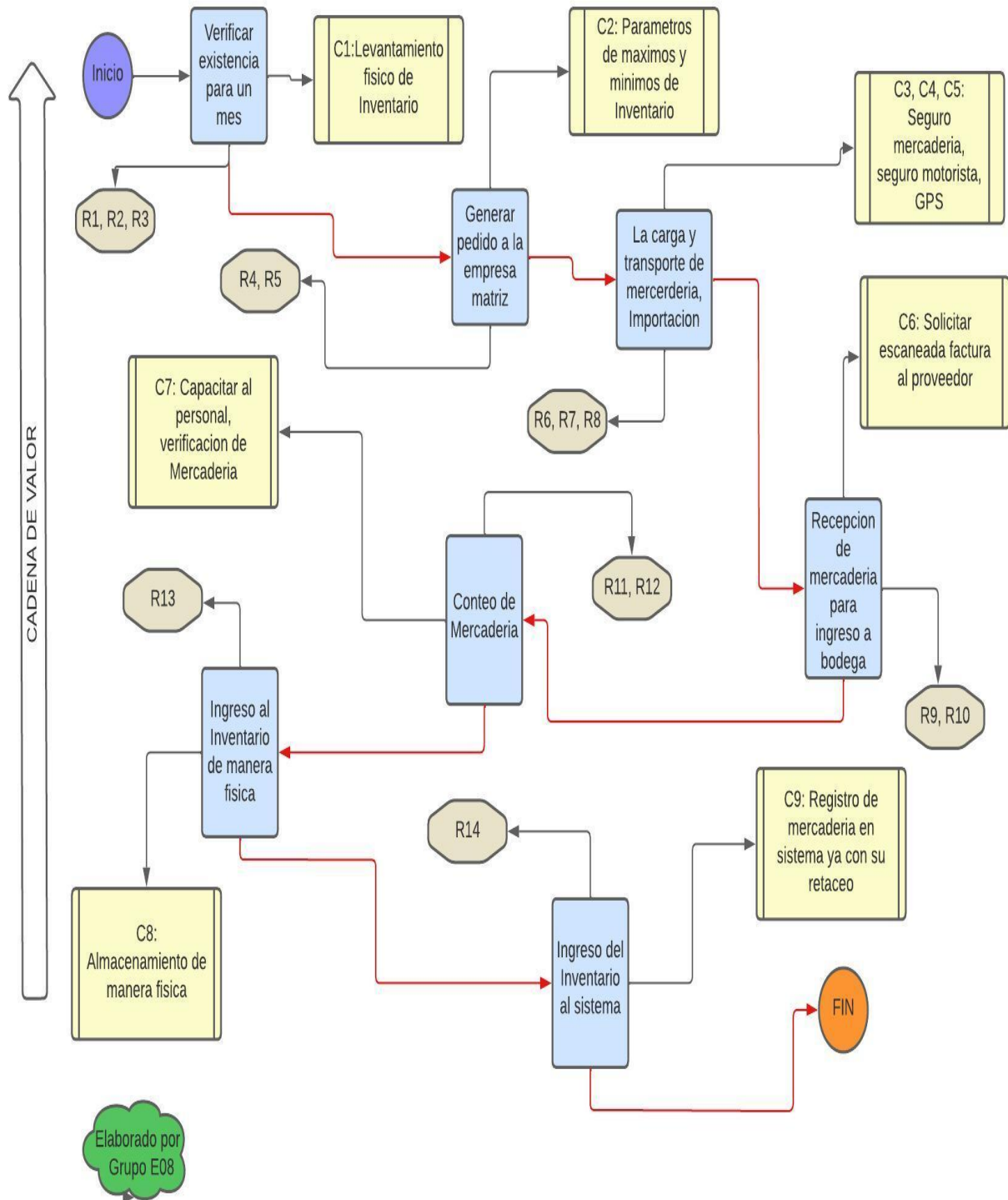
Se elabora, ubicando cada elemento con su respectiva letra de identificación:

R=Riesgo

C=Control

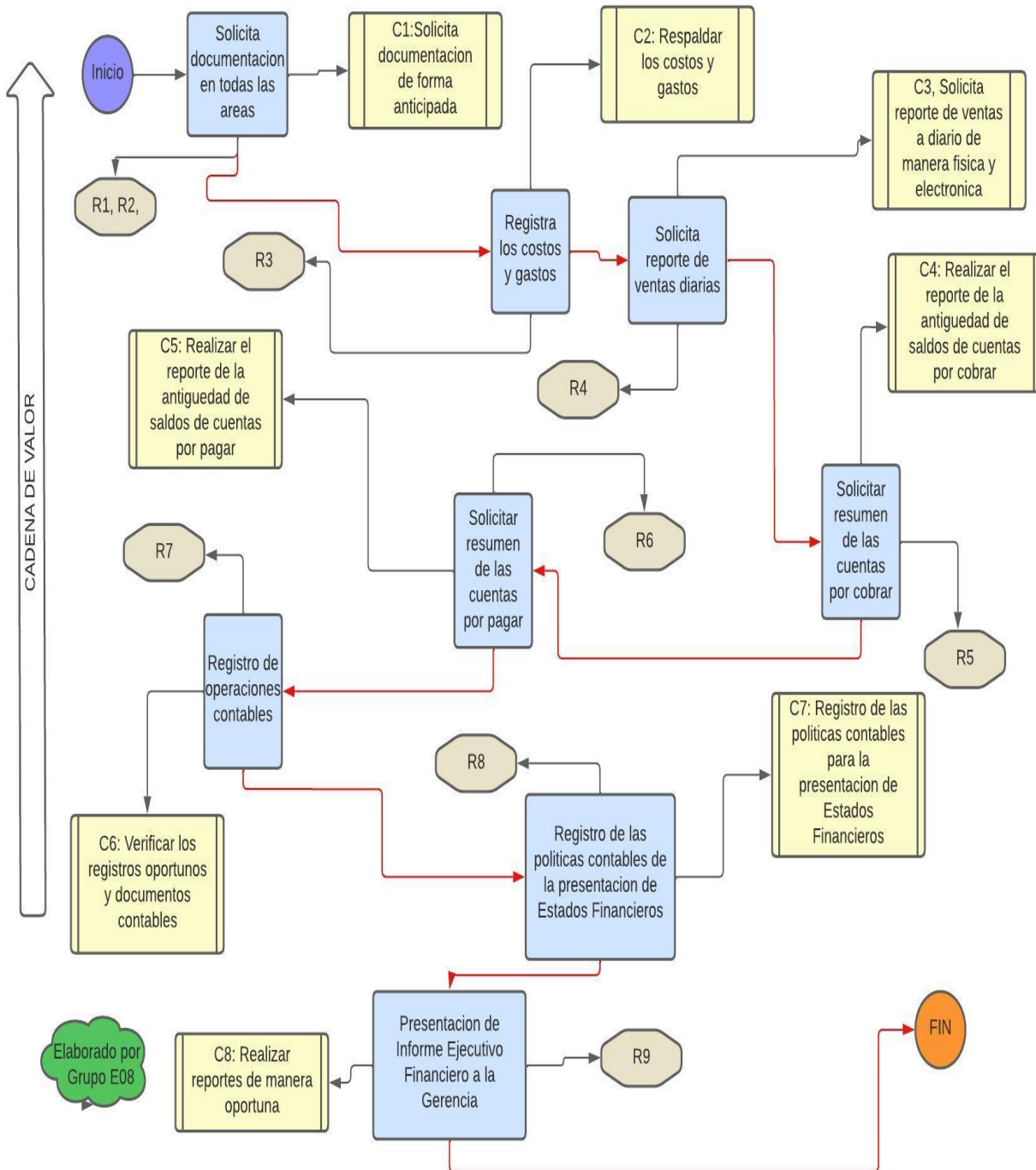
#### **3.4.1 Flujograma de procesos para el Departamento de Inventarios, Contabilidad y Facturación y Ventas**

EMPRESA CONSULTORA	
PRUEBA: <b>Modelo de Madurez</b>	EMPRESA: <b>RIO V, S.A. DE C.V.</b>
FECHA DE ELABORACION: <b>Agosto 2023</b>	DEPARTAMENTO: <b>Inventario</b>



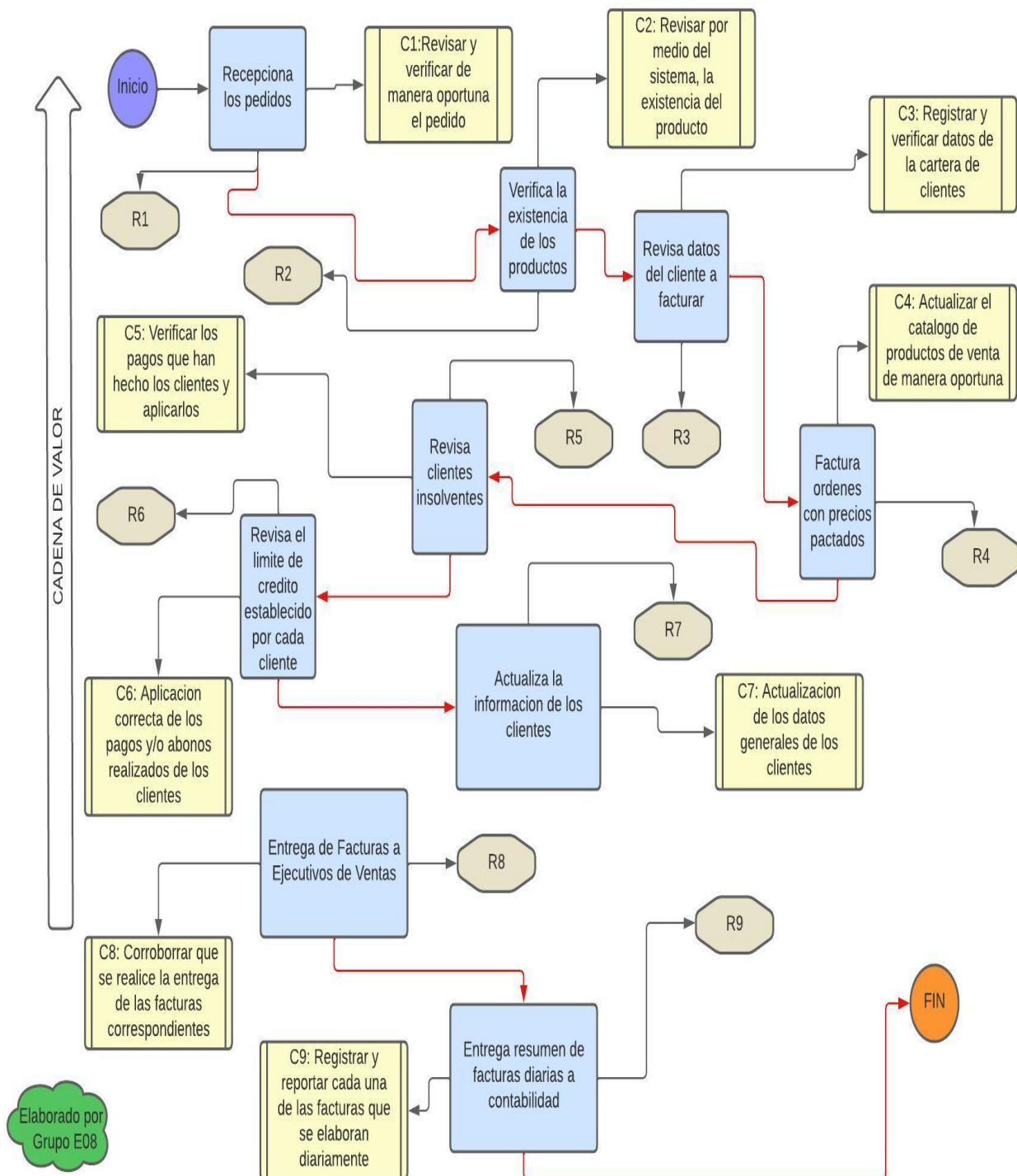
Elaboración propia: Grupo E08

<b>EMPRESA CONSULTORA</b>	
<b>PRUEBA: Modelo de Madure</b>	<b>EMPRESA: RIO V, S.A. DE C.V.</b>
<b>FECHA DE ELABORACION: Agosto 2023</b>	<b>DEPARTAMENTO: Contabilidad</b>



Elaboración propia: Grupo E08

<b>EMPRESA CONSULTORA</b>	
<b>PRUEBA: Modelo de Madure</b>	<b>EMPRESA: RIO V, S.A. DE C.V.</b>
<b>FECHA DE ELABORACION: Agosto 2023</b>	<b>DEPARTAMENTO: Facturación y Ventas</b>



Elaboración Propia: Grupo E08

### 3.5 Determinar la escala

Para la evaluación del nivel de madurez del presente modelo para la entidad objeto de estudio, se definió las escalas, que permiten diferentes niveles de cumplimiento, para conocer en qué nivel de madurez tiene la gestión de riesgos. La siguiente escala de Madurez es aplicable a cada nivel, a la empresa objeto de estudio:

Tabla 6 – Escala de madurez

Nivel	Nombre
5	Optimizado
4	Gestionado y medible
3	Integrado o proceso definido
2	Repetible pero intuitivo
1	Inicial / puntual
0	Inexistente

Elaboración Propia: Grupo E08

#### Expectativa de la empresa por componente

Procedimiento: A continuación, se presenta la meta que la “empresa consultora” establece para los componentes según los parámetros de medición (Nivel 1 al Nivel 5), que conforman el Modelo de Madurez.

Tabla 7- Expectativa de la empresa

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
Notas	<b>Inicial / puntual</b>	<b>Repetible, pero intuitivo</b>	<b>Integrado o proceso definido</b>	<b>Gestionado y medible</b>	<b>Optimizado</b>
Notas				Nivel mínimo deseado, sugerido por la Organización	
Notas Generales	La organización identifica sus procesos principales haciendo énfasis en las actividades de la gestión de riesgos en los procesos operativos.	Se aplican procesos para la gestión de riesgos, en la operatividad de la empresa	La gestión de riesgos, en los procesos operativos están definidos, y cuentan con las herramientas necesarias para su eficiente funcionamiento.	Se hace un seguimiento constante y eficiente en la gestión de riesgos de los procesos operativos de la entidad, supervisión formal, y mejora continua.	La gestión de riesgos de los procesos operativos se monitorea constantemente, contando con optimización de recursos y mejora continua en los procesos para mayor eficiencia y resultados deseados.

Elaboración propia: Grupo E08

### 3.6 Metas por cada componente

Se establecen los elementos que deben estar presentes para que un proceso cumpla un nivel determinado en cada componente a evaluar, diseñadas progresivamente desde nivel inexistentes al optimizado. Para el desarrollo de este modelo se tuvo en cuenta una gama de opciones para gestionar las expectativas de cada proceso operativo, y luego cumpliendo las expectativas de cada nivel y principios COSO ERM.

Tabla 8- Metas por componente

Nivel	Seguimiento	Porcentaje del indicador	Descripción del cumplimiento
5	En optimización	81-100	Existe un programa de gestión de riesgos que abarca a toda la operatividad de la empresa. Y ofrece solución continua y eficaz del control en los procesos operativos que lo conforman. Cuentan con supervisión continua de los controles, gestión de riesgo seguridad y aplicación del cumplimiento.
4	Gestionado y medible	71-80	Se realizan evaluaciones formales, documentadas, Participación de tres niveles (Registrador, revisador y autorizador) en el registro de todos los procesos productivos. Se hace un seguimiento constante para abordar los puntos débiles identificados en el control.
3	Proceso definido	61-70	Se respalda con documentos los controles, con áreas y equipo diseñado para el desarrollo de cada uno de los procesos operativos. Los colaboradores son consiente de sus responsabilidades. La empresa debe evaluar periódicamente la eficacia operativa
2	Repetible pero intuitivo	51-60	Se lleva un control, pero no están documentados, el funcionamiento depende del conocimiento y la motivación de los colaboradores. No se evalúa adecuadamente la eficacia. Existen muchas falencias de control. Los empleados pueden no ser conscientes de sus responsabilidades.
L	Inicial/puntual	1-50	Hay un cierto reconocimiento de la necesidad de control. El enfoque de los requisitos de riesgo y control es muy puntual y desorganizado, sin comunicación ni supervisión. No se identifican las deficiencias. Los empleados no son conscientes de sus responsabilidades
0	Inexistente	0	No se reconoce la necesidad del control. No es parte de la cultura o de la misión de la organización. Existe un alto riesgo de deficiencias e incidentes relacionados con el control en cuanto a la gestión de riesgos.

Elaboración propia: grupo E08

### 3.7 Evaluar el nivel de madurez por componente

Los componentes utilizados en este modelo, y los parámetros que incluye cada componente se determinaron mediante una conversación con el personal entrevistado de la

organización, además, una investigación propia del equipo consultor. Para identificar cuáles son los factores o elementos débiles en los que se deben intervenir para lograr mejorar la gestión de riesgos.

Al obtener los resultados del formulario de evaluación de acuerdo a los indicadores del modelo deseados, por medio del cumplimiento se identifican las oportunidades de mejora que la entidad debe enfocarse para realizar una implementación de mejoras continuas y un monitoreo de las mismas con el fin de que vayan alineadas con los procesos operativos con el objetivo de ayudar a la entidad a visualizar y establecer como un conjunto dinámico de la operatividad en sus componentes, la gestión de riesgos en la estrategia y promover cambios que deben de ser aplicados por la dirección y empleados de la entidad objetivo de estudio.

El formulario de evaluación que se presenta a continuación se ha diseñado con la finalidad de clasificar las etapas de dichos procesos en los indicadores establecidos y medir el estado actual de esta por medio de una escala Likert con el objetivo de evaluar la opinión del entrevistado; el nivel de madurez por cada componente de la gestión de riesgos corresponde al menor nivel de madurez por principio evaluado dentro de un componente. El nivel de madurez total corresponde al promedio del nivel de madurez de todos los componentes.

### **3.8 Evaluación de la situación actual de la empresa en las áreas de Inventarios, Contabilidad y Facturación y Ventas**

En las tablas siguientes se muestra el resultado obtenido al evaluar cada uno de los componentes objeto de estudio planteados para cada una de las áreas en estudio.

Tabla 9- Situación actual en el departamento de Inventarios

<b>Empresa:</b>		Río V, S.A. de C.V.								
<b>Evaluación:</b>		Consultoría a diciembre 2022								
<b>Prueba:</b>		Modelo de Madurez								
<b>Realizado por:</b>		Grupo de especialización de Auditoría Interna								
Evaluación del nivel de madurez y gestión de riesgos de Río V, S.A. de C.V.										Total Nivel de Madurez
Componente	Control	Descripción	Indicador	Si Cumple	Moderadamente	En ocasiones	Casi nunca	No cumple	No existe	
1-Verifica la existencia para un mes.	C1: El levantamiento físico de inventarios debe realizarlo una persona externa al departamento, respaldado por un control de entradas y salidas de mercadería con sus respectivas requisiciones de pedidos.	¿Hay personal externo en las tomas del inventario?	55				X			Repetible pero Intuitivo
2-Genera orden de compra a la empresa ubicada en el país de Guatemala	C2: Parametrizar los mínimos y máximos que deben existir por cada producto.	¿Poseen políticas de inventario, donde específicamente?	45					X		Inicial/Puntual
3-La carga y transporte de mercadería se hace vía terrestre en un lapso de 5 días.	C3. Contratar un seguro de vehículo y mercadería, ante cualquier siniestro.	¿Poseen seguro para el inventario para proteger los productos que se importan?	65			X				Proceso Definido
	C4. Contratar seguro para motorista y daños a terceros.	¿Los empleados poseen seguro de vida de parte de la empresa?	0						X	Inexistente
	C5: Instalar GPS para monitorear el vehículo en cualquier momento.	¿Se cuenta con dispositivo de GPS del vehículo de la empresa?	0						X	Inexistente
4-Recepción de mercadería con orden de compra para ingreso a la bodega.	C6. Solicitar escaneada la factura al proveedor y conciliar con orden de compra	¿Realizan escaneo de documentos ?	65			X				Proceso Definido
5.Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja.	C7. Capacitar al personal de inventario para que puedan verificar la calidad de las botas en cuanto a calidad, textura y minimizar los riesgos de productos defectuosos.	¿Es periódica la capacitación que recibe el personal con el área de inventarios?							X	Inexistente
6-Ingreso del inventario de forma física	C8. Se ingresa de forma física, en los estantes correspondientes según el tipo de estilo y tallas	¿Se almacena de forma ordenada y adecuada el nuevo producto en el inventario?	55				X			Repetible pero Intuitivo
7-Ingreso de mercadería en el sistema	C9: Se registra en el módulo de Inventario y de Contabilidad, ya con sus respectivo retaceo.	¿Se registra de forma adecuada la nueva mercadería que entra a la bodega?	65			X				Proceso Definido
<b>Total Nivel de Madurez en el área de Inventarios</b>			<b>38.89</b>	<b>Inicial/Puntual</b>						

Elaboración propia: Grupo E08

Tabla 10- Situación actual en el departamento de Contabilidad

Evaluación:		Conauntoría a diciembre 2022								
Prueba:		Modelo de Madurez								
Realizado por:		Grupo de especialización de Auditoría Interna								
Evaluación del nivel de madurez y gestión de riesgos de Río V, S.A. de C.V.										Total Nivel de Madurez
Componente	Control	Descripción	Indicador	Si Cumple	Moderadamente	En ocasiones	Casi nunca	No cumple	No existe	
1-Solicita documentación a todas las áreas	C1: Solicitar de forma anticipada la documentación de todas las áreas.	¿Se recibe la información solicitada de todas las áreas para el departamento de contabilidad?	65			X				Proceso Definido
2-Registra los costos y los gastos	C2: Respaldo todos costos y gastos que la entidad va teniendo en las actividades diarias	¿La documentación de respaldo va de acorde al cumplimiento de la normativa contable	65			X				Proceso Definido
3-Solicita reporte de la facturación diaria	C3: Recibir el reporte del área de ventas, ya sea de manera física o por medio de herramientas tecnológicas	¿Recibe de manera diaria el reporte de las facturas emitidas en el día?	65			X				Proceso Definido
4-Solicitar resumen de las cuentas por cobrar	C4: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar	¿Actualización de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar?	65			X				Proceso Definido
5- Solicitar resumen de las cuentas por pagar	C5: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por pagar.	¿Actualización de la antigüedad de saldos de la cuenta por pagar?	65			X				Proceso Definido
6-Participan los 3 responsables para el registro de las operaciones contables	C6: Verificar de manera oportuna los registros, y documentación contable	¿Se registra de manera oportuna la información contable?	65			X				Proceso Definido
7-Participan los 3 responsables para el registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.	C7: Poseer un registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.	¿Poseen un documento formal acerca de las políticas contables que aplican?	55				X			Repetible pero Intuitivo
8-Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía	C8: Realizar reportes de manera actualizada	¿Informa a la gerencia acerca de las operaciones de la empresa de manera continua?	65			X				Proceso Definido
Total Nivel de Madurez en el área de Contabilidad			63.75	Proceso Definido						

Elaboración propia: Grupo E08

Tabla 11- Situación actual en el departamento de Facturación y Ventas

Evaluación:		Conauntoría a diciembre 2022								
Prueba:		Modelo de Madurez								
Realizado por:		Grupo de especialización de Auditoría Interna								
Evaluación del nivel de madurez y gestión de riesgos de Río V, S.A. de C.V.										Total Nivel de Madurez
Componente	Control	Descripción	Indicador	Si Cumple	Moderadamente	En ocasiones	Casi nunca	No cumple	No existe	
1-Recepciona los pedidos.	C1: Registrar y verificar de manera oportuna el pedido	¿Corrobora los pedidos que llegan de manera que esten emitidos correctamente?	45					X		Inicial/Puntual
2-Verifica la existencia de los productos.	C2: Revisar por medio del sistema, la existencia de productos.	¿Chequeo por medio del sistema si hay existencias del producto solicitado?	55				X			Repetible pero Intuitivo
3.Revisa datos del cliente a facturar.	C3: Registrar y Verificar periódicamente los datos de la cartera de clientes existentes.	¿Se realiza actualización de los saldos de la cartera de clientes de forma oportuna?	65			X				Proceso Definido
4-Factura ordenes con precios pactados.	C4: Actualizar el catálogo de productos de venta de manera oportuna y verificar que se apliquen.	¿Se gestiona de forma oportuna el catalogo de productos hacia los clientes?	45					X		Inicial/Puntual
5-Revisa clientes insolventes.	C5: Verificar los pagos que han hecho los clientes y aplicarlos.	¿Se actualiza los saldos a cada cliente con los pagos que realizan?	65			X				Proceso Definido
6-Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente.	C6: Aplicación correcta de los pagos y/o abonos realizados de los clientes	¿Existe alguna política de limite de credito a los clientes?	65			X				Proceso Definido
7-Actualiza la información del cliente.	C7: Actualización de los datos generales de los clientes.	¿Solicita los datos de los clientes a modo de mantener su información actualizada?	65			X				Proceso Definido
8-Entrega facturas a Ejecutivos de Ventas	C8: Corroborar que se realice la entrega de las facturas correspondientes.	¿Verifica que las facturas sean entregadas de manera correcta según corresponda?	65			X				Proceso Definido
9-Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad.	C9: Registrar y reportar cada una de las facturas que se elaboran diariamente.	¿Lleva control acerca de los documentos que elabora de forma diaria?	65			X				Proceso Definido
<b>Total Nivel de Madurez en el área de Inventarios</b>			<b>59.44</b>	<b>Proceso Definido</b>						

Elaboración propia: Grupo E08

### **3.8.2 Interpretación de los Resultados**

La evaluación se enfocó a la aplicación del modelo de madurez en las áreas de Inventario, Contabilidad y Facturación y Ventas, acerca de la gestión de riesgos, de acuerdo a las expectativas de la entidad objeto de estudio, se muestra a continuación enmarcados con “X” de dos colores en el cuadro que representa la escala de indicadores; donde las “X” de color rojo representan el nivel deseado, mientras que las “X” de color negro indican el nivel en que se encuentran actualmente los componentes que se han abarcado.

#### **3.8.2.1 Interpretación de los resultados obtenidos en el Departamento de Inventarios**

- ✓ Los resultados reflejan que en general el área de inventarios posee un nivel inmaduro, ya que, de 7 componentes evaluados, solamente 2 poseen al menos un proceso definido mientras que los demás están ubicados entre repetible e intuitivo hasta 1 que no posee ningún tipo de gestión existente.
- ✓ Los procesos definidos no poseen un control documentado por parte del personal encargado de realizar las distintas operaciones.
- ✓ A pesar de que tienen definidas sus funciones el personal no cuenta con capacitaciones acerca de cómo mejorar los procesos que implementan.
- ✓ En cuanto a los niveles más bajos que posee en el área se debe al manejo en cuánto al recibimiento de la mercadería en físico hacia la bodega.

Tabla 12- Interpretación de los resultados en el departamento de Inventario

<b>Empresa:</b>	Río V, S.A. de C.V.					
<b>Evaluación:</b>	Consultoría a diciembre 2022					
<b>Prueba:</b>	Modelo de Madurez					
<b>Realizado por:</b>	Grupo de especialización de Auditoría Interna					
	<b>Niveles de Madurez</b>					
Componente	Nivel 0: Inexistente	Nivel 1: Inicial/Puntual	Nivel 2: Repetible pero Intuitivo	Nivel 3: Proceso Definido	Nivel 4: Gestionable y medible	Nivel 5: Optimizado
1-Verifica la existencia para un mes.			X		X	
2-Genera orden de compra a la empresa ubicada en el país de Guatemala		X		X		
3-La carga y transporte de mercadería se hace vía terrestre en un lapso de 5 días.		X		X		
4-Recepción de mercadería con orden de compra para ingreso a la bodega.				X	X	
5.Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja.	X			X		
6-Ingreso del inventario de forma física			X		X	
7-Ingreso de mercadería en el sistema				X	X	

Elaboración propia: Grupo E08

Donde:

X= Nivel de madurez en que se encuentra la empresa

**X= Nivel en que se desea que este la empresa**

Tabla 13- Interpretación de los resultados en el departamento de Contabilidad

<b>Empresa:</b>	Río V, S.A. de C.V.					
<b>Evaluación:</b>	Consultoría a diciembre 2022					
<b>Prueba:</b>	Modelo de Madurez					
<b>Realizado por:</b>	Grupo de especialización de Auditoría Interna					
	<b>Niveles de Madurez</b>					
Componente	Nivel 0: Inexistente	Nivel 1: Inicial/Puntual	Nivel 2: Repetible pero Intuitivo	Nivel 3: Proceso Definido	Nivel 4: Gestionable y medible	Nivel 5: Optimizado
1-Solicita documentación a todas las áreas				X	X	
2-Registra los costos y los gastos				X	X	
3-Solicita reporte de la facturación diaria				X	X	
4-Solicitar resumen de las cuentas por cobrar				X	X	
5- Solicitar resumen de las cuentas por pagar				X	X	
6-Participan los 3 responsables para el registro de las operaciones contables			X		X	

7-Participan los 3 responsables para el registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.				X	X	
8-Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía				X	X	

Elaboración propia: E08

Donde:

X= Nivel de madurez en que se encuentra la empresa

**X= Nivel en que se desea que este la empresa**

### 3.8.2.2 Interpretación de los resultados obtenidos en el Departamento de Contabilidad

- ✓ En área de contabilidad según los componentes evaluados, se puede observar que, a pesar de tener un nivel inmaduro, tienen varios de sus procesos definidos por lo cual a pesar de que no tienen documentados sus procesos tienen la base para poder gestionar los riesgos que puedan llegar a suceder.
- ✓ Se observa que a pesar de que, si aplican políticas contables para llevar las operaciones, no tienen de manera formal un documento que las ampare por lo cual es uno de los puntos más fuertes a mejorar dentro de la entidad.

### 3.8.2.3 Interpretación de los resultados obtenidos en el Departamento de Facturación y Ventas

- ✓ El área de Facturación y Ventas igualmente posee un nivel de inmadurez un poco más bajo que en el área de contabilidad, pero por encima del área de inventarios, ya que a pesar de tener claras las funciones a llevar a cabo no tiene fundamentos internos que las respalden, así como también un manual de riesgos el cual poder aplicar.
- ✓ En cuanto a los componentes evaluados de los que más atención requieren es en cuanto a la a los precios de los productos que se les debe dar a conocer a los clientes, ya que no lo hace debidamente y en cuanto a la recepción de los pedidos que son emitidos, encontrándose estos en un nivel Inicial de madurez.

Tabla 14- Interpretación de los resultados en el departamento de Facturación y Ventas

<b>Empresa:</b>	Río V, S.A. de C.V.					
<b>Evaluación:</b>	Consultoría a diciembre 2022					
<b>Prueba:</b>	Modelo de Madurez					
<b>Realizado por:</b>	Grupo de especialización de Auditoría Interna					
	Niveles de Madurez					
Componente	Nivel 0: Inexistente	Nivel 1: Inicial/Puntual	Nivel 2: Repetible pero Intuitivo	Nivel 3: Proceso Definido	Nivel 4: Gestionable y medible	Nivel 5: Optimizado
1- Recepciona pedidos.		X			X	
2- Verifica la existencia de los productos.			X		X	
3. Revisa datos del cliente a facturar.				X	X	
4- Factura ordenes con		X		X		

precios pactados.						
5-Revisa clientes insolventes.				X	X	
6-Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente.				X	X	
7-Actualiza la información del cliente.				X	X	
8-Entrega facturas a Ejecutivos de Ventas				X	X	
9-Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad.				X	X	

Elaboración propia: Grupo E08

Donde:

X= Nivel de madurez en que se encuentra la empresa

**X= Nivel en que se desea que este la empresa.**

### 3.9 Puntos a Mejorar

Con el resultado obtenido se ha identificado que el nivel de madurez es bajo con respecto a las expectativas tenidas por la entidad, por lo que se procede a elaborar el cuadro de controles con su respectiva clasificación y los procedimientos de auditoría que permitan gestionar los riesgos y elevar las condiciones de los procesos de la empresa.

### 3.9.1 Cuadro de identificación de controles

Procedimiento: En el cuadro siguiente, se coloca en la primera columna los controles que se tienen implementados para gestionar los riesgos descritos, en las siguientes columnas, se describen respaldos documentales y procedimientos de auditoría aplicables

Tabla 15- Tipos de Controles

<b>Tipos de control</b>	
<b>P</b>	Preventivo
<b>D</b>	Detectivo
<b>C</b>	Correctivo
<b>M</b>	Manual
<b>SA</b>	Semiautomático
<b>A</b>	Automatizado
<b>PM</b>	Permanente
<b>PR</b>	Periódico
<b>0</b>	Ocasional

Elaboración propia: Grupo E08

<b>Riesgos del Control</b>	
<b>F</b>	Según su función
<b>N</b>	Según su naturaleza
<b>P</b>	Según su periodicidad

Elaboración propia: Grupo E08

## Departamento de Inventario

<b>Empresa:</b>				Río V, S.A. de C.V.		
<b>Evaluación:</b>				Consultoría a diciembre 2022		
<b>Prueba:</b>				Modelo de Madurez		
<b>Realizado por:</b>				Grupo de especialización de Auditoría Interna		
Control	F	N	P	Riesgo	Control documental	Procedimiento de auditoria
<b>C1:</b> El levantamiento físico de inventarios debe realizarlo una persona externa al departamento, respaldado por un control de entradas y salidas de mercadería con sus respectivas requisiciones de pedidos.	P	M	PM	R1: Inventario físico no cuadra con existencias entre sistema y contabilidad	Llevar un control de inventario por medio de una Kardex. Amparado con factura.	Selección de muestra de los ingresos de inventario con sus respectivos documentos de respaldo.
				R2: Ingreso de productos duplicados		
				R3: Movimientos de inventarios no registrados		
<b>C2:</b> Parametrizar los mínimos y máximos que deben existir por cada producto.	D	A	PM	R4: No hay una cantidad mínima por cada producto, clientes insatisfecho	Adicionar al programa de inventario que automáticamente se genera un mínimo y máximo por cada producto al final de cada día.	Seleccionar un producto al azar para verificar sus existencias de mínimos y máximos
				R5: No hay una cantidad máxima por cada producto, obsolescencia de mercadería		
<b>C3.</b> Contratar un seguro de vehículo y mercadería, ante cualquier siniestro.	P	SA	PM	R6: Perdida de mercadería durante el camino a las bodegas.	Llevar un control de pólizas de seguros por cada vehículo.	Seleccionar al azar una póliza de seguro que los pagos se hayan realizado y que tengan la cobertura ante cualquier siniestro.

C4. Contratar seguro para motorista y daños a terceros.	P	A	PM	R7: Accidente durante el viaje pérdida total de la mercadería.	Llevar un control de pólizas de seguros por cada motorista.	Seleccionar al azar una póliza de seguro que los pagos se hayan realizado y que tengan la cobertura ante cualquier siniestro.
C5: Instalar GPS para monitorear el vehículo en cualquier momento.	P	A	PM	R8: Robo de mercadería durante el viaje.	Contar con una bitácora de monitoreo de las rutas diarias de cada vehículo.	Revisar que los vehículos sigan la ruta establecida.
C6. Solicitar escaneada la factura al proveedor y conciliar con orden de compra.	C	M	PR	R9: Orden de compra no cuadra contra factura.	Base de dato que contenga correos electrónicos y documentos escaneados	Tomar una muestra de pedidos con sus respectivos documentos de respaldo.
				R10. Proveedor envía productos de más o de menos.		
C7. Capacitar al personal de inventario para que puedan verificar la calidad de las botas en cuanto a calidad, textura y minimizar los riesgos de productos defectuosos.	P	SA	O	R11. Mercadería no viene según especificaciones de empaque.	Llevar un control de capacitaciones del personal, si son mensuales, trimestrales o anuales.	Entrevistar al personal de cuantas capacitaciones recibió durante el año.
				R12: Botas defectuosas, no hay prueba de calidad		
C8. Se ingresa de forma física, en los estantes correspondientes según el tipo de estilo y tallas	D	SA	PM	R13: Posibles faltantes o sobrantes dentro del inventario.	Revisar si se lleva codificado la mercadería, por talla, estilo, calidad y precio.	Seleccionar una muestra si el producto cumple con la codificación necesaria.
C9: Se registra en el módulo de Inventario y de Contabilidad, ya con su respectivo retaceo.	D	A	PM	R14: No poder hacer pedidos para despachar la mercadería.	Verificar si se hacen los ingresos y las salidas diarias tanto físico como automático en el módulo de	Seleccionar al azar un día del mes si ha realizado los ingresos y salidas de mercadería.

					inventario, la mercadería.	
--	--	--	--	--	----------------------------	--

Elaboración propia: Grupo E08

Departamento de contabilidad

<b>Empresa:</b>				Río V, S.A. de C.V.		
<b>Evaluación:</b>				Consultoría a diciembre 2022		
<b>Prueba:</b>				Modelo de Madurez		
<b>Realizado por:</b>				Grupo de especialización de Auditoría Interna		
Control	F	N	P	Riesgo	Control documental	Procedimiento de auditoría
<b>C1:</b> Solicitar de forma anticipada la documentación de todas las áreas.	P	SA	PR	R1: Reportes mal elaborados. R2: Documentación no brindada en el momento que se requiere.	Revisar los reportes físicos elaborados por cada departamento, con los saldos contables	Comparar informe de recepción, con los informes entregado por cada
<b>C2:</b> Respalda todos costos y gastos que la entidad va teniendo en las actividades diarias	P	A	PM	R3: Incumplimiento formal de las operaciones que se realizan.	Revisar que cada adquisición o contratación de bienes o servicios tenga un documento de respaldo.	Realizar un muestreo al azar y verificar que cada adquisición se encuentre debidamente documentado.
<b>C3:</b> Recibir el reporte del área de ventas, ya sea de manera física o por medio de herramientas tecnológicas	D	A	PR	R4: No llevar control actualizados de las facturas que se están emitiendo en el área de ventas.	Validar que todas las facturas emitidas se encuentren digitadas en el sistema de facturación.	realizar un muestreo al azar del correlativo de las facturas, que cumplan con los requisitos necesarios.
<b>C4:</b> Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar	P	A	PR	R5: No llevar un control y conciliación de las cuentas por cobrar comerciales y de relacionada	Documentar y archivar un expediente de cada cliente, el límite de crédito, salgo pendiente, días de crédito e	Revisar y conciliar el saldo contable de cuenta por cobrar de los clientes con los saldos del departamento de créditos y cobros.

				información de contacto.	
<b>C5:</b> Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por pagar.	DA	PR	R6: No llevar un control y conciliación de las cuentas por pagar comerciales y de relacionada	Solicitar informe de las cuentas por pagar de la más antigua a la más reciente	Solicitar a los proveedores el saldo pendiente de pago, y días de créditos otorgados.
<b>C6:</b> Verificar de manera oportuna los registros, y documentación contable	PSA	PR	R7: Documentación emitida no podría ser válida y generar que se estanque o no se pueda distribuir la documentación.	archivo de partidas contable con sus respectivos documentos de soporte	Revisar que la contabilidad no tenga más de 1 mes de retraso, partidas de diario estén debidamente documentadas y revisadas.
<b>C7:</b> Poseer un registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.	CM	O	R8: No tener establecidos procedimientos a seguir en cuanto al registro de las operaciones contables.	Tener por escrito las políticas contables.	Verificar que se estén cumpliendo las políticas contables de las normas y leyes reguladoras del país
<b>C8:</b> Realizar reportes de manera actualizada	PA	PR	R9: No tener información contable confiable y oportuna.	Documentar los reportes entregados a la gerencia.	Verificar que los informes de los estados financieros entregados a la gerencia sean los correctos y se entreguen de manera oportuna

Elaboración propia: Grupo E08

## Departamento de ventas y facturación

<b>Empresa:</b>				Río V, S.A. de C.V.		
<b>Evaluación:</b>				Consultoría a diciembre 2022		
<b>Prueba:</b>				Modelo de Madurez		
<b>Realizado por:</b>				Grupo de especialización de Auditoría Interna		
Control	F	N	P	Riesgo	Control documental	Procedimiento de auditoria
<b>C1:</b> Registrar y verificar de manera oportuna el pedido	P	A	PM	R1: Enviar el pedido de diferente talla	Establecer una política que los clientes envíen sus pedidos por medio de correo electrónico para dejar evidencia.	Revisar si existe una hoja de pedido, donde se establecen, las tallas, color, precio, existencia de las botas.
<b>C2:</b> Revisar por medio del sistema, la existencia de productos.		DA	O	R2: Emitir pedidos de productos que no se poseen de manera física.	Tener acceso al sistema inventario, para revisar las existencias	Revisar que facturación no pueda facturar si no hay existencias de un producto, genere una alerta.
<b>C3:</b> Registrar y Verificar periódicamente los datos de la cartera de clientes existentes.	P	A	PR	R3: Incumplimiento de manuales de conocer a tu cliente, según con La ley de lavado de dinero	Generar un reporte de la lista de los clientes con toda la información necesaria.	Realizar un muestreo al azar de la base de datos de los clientes, que cumplan con todos los datos de facturación.
<b>C4:</b> Actualizar el catálogo de productos de venta de manera oportuna y verificar que se apliquen.		CSA	PM	R4: Sobrefacturar o facturar por debajo de su precio.	Generar un informe de todos los productos, con su respectiva fecha técnica de uso para los clientes	Revisar que el departamento de venta cuente con suficiente información de la mercadería para asesorar a un potencial cliente.
<b>C5:</b> Verificar los pagos que han hecho los clientes y aplicarlos.	P	M	PM	R5: Seguir emitiendo ventas a clientes que ya excedieron su límite de crédito.	Documentar las facturas, por medio de cheque, transferencia, o cargo automático	Revisar que los cheques tengan fondos, los cargos a tarjeta se haya hecho correctamente. Llevar un control de

					todos los pagos recibidos.	
<b>C6:</b> Aplicación correcta de los pagos y/o abonos realizados de los clientes	P	A	PM	R6: Emitir pedidos para el cliente y reservar el producto limitando su capacidad de venta.	Revisar estado de cuenta bancarios, que los abonos se hayan aplicado correctamente.	realizar un muestreo al azar de remesas, efectivo que cuadre con factura física.
<b>C7:</b> Actualización de los datos generales de los clientes.	C	A	O	R7: no tener una base de datos de los clientes, con su dirección, número, y correo electrónico, razón social, giro, número de registro	Actualizar la cartera de clientes siempre que sea necesario según las leyes vigentes.	Llamar a clientes al azar para corroborar su información.
<b>C8:</b> Corroborar que se realice la entrega de las facturas correspondientes.	P	A	PM	R8: Incumplimiento formal de entrega obligatoria a los clientes.	Ayuda visual de la entrega de documentos por cada venta.	Entrevistar a los clientes que se le haya entregado su respectiva factura por la compra
<b>C9:</b> Registrar y reportar cada una de las facturas que se elaboran diariamente.	D	M	PM	R9: No llevar un buen monitoreo acerca de todas las facturas que se emiten diariamente	Llevar un control automático o manual de todas las facturas emitidas.	Revisar que haya un correlativo continuo de las facturas día a día.

Elaboración propia: Grupo E08

### 3.9.2 Tabla de entendimiento de la clasificación de los controles.

Tabla 16- Clasificación de controles

Clasificación del control	
<b>Optimo</b>	5
<b>Bueno</b>	4

<b>Medio</b>	3
<b>Regular</b>	2
<b>Deficiente</b>	1

Elaboración propia: Grupo E08

Procedimiento: En el siguiente cuadro se muestra la conjugación por medio de la cual se obtiene la clasificación de los controles y la ponderación de cada uno de los departamentos.

#### Departamento de inventario

<b>Empresa:</b>			Río V, S.A. de C.V.	
<b>Evaluación:</b>			Consultoría a diciembre 2022	
<b>Prueba:</b>			Modelo de Madurez	
<b>Realizado por:</b>			Grupo de especialización de Auditoría Interna	
Según su función	Según su naturaleza	Según su periodicidad	Clasificación del control	
Preventivo	Manual	Permanente	Bueno	4
Detectivo	Automatizado	Permanente	medio	3
Preventivo	Semiautomático	Permanente	Regular	2
Preventivo	Automatizado	Permanente	Regular	2
Preventivo	Automatizado	Permanente	Óptimo	5
Correctivo	Manual	Periódico	medio	3
Preventivo	Semiautomático	Ocasional	Deficiente	1
Detectivo	Semiautomático	Permanente	medio	3
Detectivo	Automatizado	Permanente	medio	3

Elaboración propia: Grupo E08

## Departamento de Contabilidad

<b>Empresa:</b>			Río V, S.A. de C.V.	
<b>Evaluación:</b>			Consultoría a diciembre 2022	
<b>Prueba:</b>			Modelo de Madurez	
<b>Realizado por:</b>			Grupo de especialización de Auditoría Interna	
Según su función	Según su naturaleza	Según su periodicidad	Clasificación del control	
Preventivo	Manual	Permanente	Bueno	4
Preventivo	Automatizado	Periódico	medio	3
Detectivo	Automatizado	Permanente	medio	3
Preventivo	Automatizado	Permanente	Bueno	4
Detectivo	Automatizado	Permanente	Regular	2
Preventivo	Semiautomático	Periódico	Deficiente	1
Correctivo	Manual	Ocasional	medio	3
Preventivo	Automatizado	Periódico	Bueno	4

Elaboración propia: Grupo E08

## Departamento de ventas y facturación

<b>Empresa:</b>			Río V, S.A. de C.V.	
<b>Evaluación:</b>			Consultoría a diciembre 2022	
<b>Prueba:</b>			Modelo de Madurez	
<b>Realizado por:</b>			Grupo de especialización de Auditoría Interna	
Según su función	Según su naturaleza	Según su periodicidad	Clasificación del control	
Preventivo	automatizado	Permanente	Óptimo	5
Detectivo	automatizado	Ocasional	Bueno	4
Preventivo	automatizado	Periódico	Regular	2
Correctivo	Semiautomático	Permanente	Medio	3

Preventivo	Manual	Permanente	Bueno	4
Preventivo	automatizado	Permanente	Bueno	4
Correctivo	automatizado	Ocasional	Regular	2
Preventivo	automatizado	Permanente	Deficiente	1
Detectivo	Manual	Permanente	Medio	3

Elaboración propia: Grupo E08

### 3.9.3 Tabla de mapa de calor

Procedimiento: Para comprender los criterios que deben cumplir los riesgos, para ser clasificados se anexan las siguientes tablas en la cuales se observa cómo se determinó la exposición al riesgo inherente el cual se obtiene al multiplicar:

la P = Probabilidad y el I = Impacto.

	IMPACTO				
PROBABILIDAD	1-Insignificante	2-Pequeño	3-Moderado	4-Grande	5-Catastrofe
5- Casi seguro que sucede	Medio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muy alto (20)	Muy alto (25)
4- Muy probable	Medio (4)	Medio (6)	Alto (12)	Alto (16)	Muy alto (20)
3- Es posible	Bajo (3)	Medio (5)	Medio (9)	Alto (12)	Alto (15)
2- Es raro que suceda	Bajo (2)	Bajo (4)	Medio (6)	Medio (8)	Alto (10)
1- Sería excepcional	Bajo (1)	Bajo (2)	Bajo (3)	Bajo (4)	Medio (5)

Elaboración propia: Grupo E08

### 3.9.4 Explicación de la clasificación de riesgos en base a su Probabilidad/Impacto

La probabilidad es la estimación que se tiene a cerca de un riesgo para que este pueda ocurrir o no, afectando a los procesos que ejecuta la empresa.

Probabilidad		Factor
5	Casi seguro que sucede	Existen indicadores de riesgos ya identificados y se observa que no existen estrategias para contrarrestar el riesgo, su probabilidad de ocurrencia es casi que segura.
4	Muy probable	Existen indicadores de riesgos ya identificados y a pesar de que existen estrategias para mitigarlos no se ha hecho uso de ellas, poseen una alta probabilidad de ocurrir.
3	Es posible	Existen indicadores de riesgos ya identificados, podrían no contar con estrategias para mitigarlos, poseen una probabilidad media de ocurrir.
2	Es raro que suceda	Existen indicadores de riesgos ya identificados, tienen una probabilidad baja de suceder y se observa que implementan estrategias de mitigación efectivas.
1	Seria excepcional	Existen indicadores de riesgos ya identificados, tienen una probabilidad casi nula de ocurrir ya que implementan estrategias de mitigación de manera efectiva.

Elaboración propia: Grupo E08

El impacto es la magnitud del efecto producido de u riesgo identificado dentro de la entidad objeto de estudio y que dependiendo del tipo que sea puede ocasionar una afectación en los procesos que ejecuta.

<b>Impacto</b>		<b>Factor</b>
5	Catastrófico	Ineficiencia en la aplicación en los procesos operativos y funciones que realizan en las áreas designadas y con el cumplimiento de los objetivos.
4	Grande	Interrupción de forma notable en los procesos operativos y funciones que realizan en las áreas designadas y con el cumplimiento de los objetivos.
3	Moderado	Incumplimiento en los procesos operativos y funciones que realizan en las áreas designadas y con el cumplimiento de los objetivos.
2	Pequeño	Daño leve en los procesos operativos y funciones que realizan en las áreas designadas y con el cumplimiento de los objetivos.
1	Insignificante	Impacto limitado en los procesos operativos y funciones que realizan en las áreas designadas y con el cumplimiento de los objetivos.

Elaboración propia: Grupo E08

### 3.9.5 Tipos de Riesgos

Tabla 17- Tipos de riesgos

TIPOS DE RIESGOS		
Tipo de riesgo	Abreviatura	Descripción
Riesgo estratégico	<b>REST</b>	Obstáculos interinos o externos que no le permitirían a la unidad organizativa el cumplimiento de sus objetivos
Riesgo operacional	<b>ROP</b>	Es la posible pérdida de recursos por fallas en los procesos, de los sistemas internos de control, por la realización de operaciones incorrectas, o por cualquier evento causado por factores externos o internos.
Riesgo político	<b>RPOL</b>	son las acciones de un gobierno transformadas por medio de decisiones del sistema judicial, nuevas leyes, decretos presidenciales.
Riesgo legal	<b>RLEG</b>	Incumplimiento a las leyes y reglamentos pertinentes.
Riesgo de imagen (Reputacional)	<b>RIM</b>	Resultará cuando la credibilidad de la entidad este en tela de juicio por acontecimientos dados a conocer al público.
Riesgo tecnológico	<b>RTEC</b>	Fallas y/o inadecuación de los sistemas tecnológicos, derivados de recursos humanos, infraestructura y/o desastres naturales.
Riesgo de personal	<b>RPER</b>	riesgo que ocasiona la incapacidad de atraer y retener empleados productivos y competentes.
Riesgo de organización, roles y responsabilidades	<b>RORG</b>	Los que se ocasionan por una falta de esfuerzos coordinados entre distintos miembros de la unidad, para el logro de los objetivos.
Riesgo de procedimientos y procesamiento de transacciones	<b>RPRO</b>	Son riesgos ocasionados por decisiones inapropiadas y la incapacidad de asegurar el procesamiento confiable de las transacciones.
Riesgo de planeación, administración y coordinación	<b>RPLA</b>	Riesgo que se ocasiona por falta de esfuerzo coordinado entre diferentes unidades de negocio para lograr objetivos comunes.

Elaboración propia: Grupo E08

### 3.9.6 Matriz de Riesgos

Se coloca en el primer apartado los riesgos clasificados de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y el impacto que generarían al llegar a materializarse, y en el segundo apartado se muestra los controles clasificados por su función, naturaleza y tipo; los cuales se evalúan en conjunto.

Tabla 18- Matriz de riesgos del departamento de Inventario

Empresa:				Río V, S.A. de C.V.														
Evaluación:				Consultoría a diciembre 2022														
Prueba:				Modelo de Madurez														
Realizado por:				Grupo de especialización de Auditoría Interna														
Proceso	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente			descripción del control	F	N	P	Documentado	calificación					
1-Verifica la existencia para un mes.	ROP	R1: Inventario físico no cuadra con existencias entre sistema y contabilidad	2- Es raro que suceda	3-Moderado	6	Medio		C1: El levantamiento físico de inventarios debe realizarlo una persona externa al departamento, respaldado por un control de entradas y salidas de mercadería con sus	P	M	PM	Llevar un control de inventario por medio de una kardex. Amparado con factura .	4					
		R2: Ingreso de productos duplicados	2- Es raro que suceda	3-Moderado	6	Medio							4					
		R3: Movimientos de inventarios no registrados	2- Es raro que suceda	3-Moderado	6	Medio							4					
2-Genera orden de compra a la empresa ubicada en el país de Guatemala	ROP	R4: No hay una cantidad mínima por cada producto, clientes insatisfecho	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio		C2: Parametrizar los mínimos y máximos que deben existir por cada producto.	D	A	PM	Adicionar al programa de inventario que automáticamente se genera un mínimo y máximo por cada producto al final de cada día.	3					
		R5: No hay una cantidad máxima por cada producto, obsolescencia de mercadería	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio							3					
3-La carga y transporte de mercadería se hace via terrestre en un lapso de 5 días.	RPLA	R6: Pérdida de mercadería durante el camino a las bodegas.	1- Sería excepcional	5-Catastrofe	5	Medio		C3: Contratar un seguro de vehículo y mercadería, ante cualquier siniestro.	P	SA	PM	Llevar un control de pólizas de seguros por cada vehículo.	3					
		R7: Accidente durante el viaje pérdida total de la mercadería.	2- Es raro que suceda	4-Grande	8	Medio							C4: Contratar seguro para motorista y daños a terceros.	P	A	PM	Llevar un control de pólizas de seguros por cada motorista.	3
		R8: Robo de mercadería durante el viaje.	1- Sería excepcional	5-Catastrofe	5	Medio												C5: Instalar GPS para monitorear el vehículo en cualquier momento.
4-Recepción de mercadería con orden de compra para ingreso a la bodega.	ROP	R9: Orden de compra no cuadra contra factura.	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio		C6: Solicitar escaneada la factura al proveedor y conciliar con orden de compra.	C	M	PR	Base de dato que contenga correos electrónicos y documentos escaneados	3					
		R10: Proveedor envía productos de más o de menos.	1- Sería excepcional	3-Moderado	3	Bajo							4					
5-Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja.	ROP	R11: Mercadería no viene según especificaciones de empaque.	3- Es posible	4-Grande	12	Alto		C7: Capacitar al personal de inventario para que puedan verificar la calidad de las botas en cuanto a calidad, textura y minimizar los riesgos de productos defectuosos.	P	SA	O	Llevar un control de capacitaciones del personal, si son mensuales, trimestrales o anuales.	1					
		R12: Botas defectuosas, no hay prueba de calidad	4- Muy probable	3-Moderado	12	Alto							1					
6-Ingreso del inventario en forma física	ROP	R13: Posibles faltantes o sobrantes dentro del inventario.	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio		C8: Se ingresa de forma física, en los estantes correspondientes según el tipo de estilo y tallas	D	SA	PM	Revisar si se lleva codificado la mercadería, por talla, estilo, calidad y precio.	3					
7-Ingreso de mercadería en el sistema	ROP	R14: No poder hacer pedidos para despachar la mercadería.	2- Es raro que suceda	3-Moderado	6	Medio		C9: Se registra en el módulo de Inventario y de Contabilidad, ya con su respectivo retaceo.	D	A	PM	Verificar si se hacen los ingresos y las salidas diarias tanto físico como automático en el módulo de inventario, la mercadería.	3					

Elaboración Propia: Grupo E08

Tabla 19- Matriz de riesgos del departamento de Contabilidad

Evaluación:				Consultoría a diciembre 2022									
Prueba:				Modelo de Madurez									
Realizado por:				Grupo de especialización de Auditoría Interna									
Proceso	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente			descripción del control	F	N	P	Documentado	calificación
1-Solicita documentación a todas las áreas	RPRO	R1: Reportes mal elaborados.	2- Es raro que suceda	4-Grande	8	Medio		C1: Solicitar de forma anticipada la documentación de todas las áreas.	P	SA	PR	Llevar un control de inventario por medio de una kardex. Amparado con factura .	3
		R2: Documentación no brindada en el momento que se requiere.	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio							3
2-Registra los costos y los gastos	ROP	R3: Incumplimiento formal de las operaciones que se realizan.	1- Sería excepcional	4-Grande	4	Bajo		C2: Respaldar todos costos y gastos que la entidad va teniendo en las actividades diarias	P	A	PM	Revisar que cada adquisición o contratación de bienes o servicios tenga un documento de respaldo.	4
3-Solicita reporte de la facturación diaria	ROP	R4: No llevar control actualizados de las facturas que se están emitiendo en el área de ventas.	3- Es posible	4-Grande	12	Alto		C3: Recibir el reporte del área de ventas, ya sea de manera física o por medio de herramientas tecnológicas	D	A	PR	Adicionar al programa de inventario que automáticamente se genera un mínimo y máximo por cada producto al final de cada día.	2
4-Solicitar resumen de las cuentas por cobrar	REST	R5: No llevar un control y conciliación de las cuentas por cobrar comerciales y de relacionada	3- Es posible	4-Grande	12	Alto		C4: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar	P	A	PR	Documentar y archivar un expediente de cada cliente, el límite de crédito, saldo pendiente, días de crédito e información de contacto.	2
5- Solicitar resumen de las cuentas por pagar	REST	R6: No llevar un control y conciliación de las cuentas por pagar comerciales y de relacionada	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio		C5: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por pagar.	D	A	PR	Llevar un control de pólizas de seguros por cada vehículo.	3
6-Participan los 3 responsables para el registro de las operaciones contables	ROP	R7: Documentación emitida no podría ser válida y generar que se estanque o no se pueda distribuir la documentación.	2- Es raro que suceda	4-Grande	8	Medio		C6: Verificar de manera oportuna los registros, y documentación contable	P	SA	PR	Llevar un control de pólizas de seguros por cada motorista.	3
7-Participan los 3 responsables para el registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.	RPLA	R8: No tener establecidos procedimientos a seguir en cuanto al registro de las operaciones contables.	3- Es posible	4-Grande	12	Alto		C7: Poseer un registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.	C	M	O	Contar con una bitácora de monitoreo de las rutas diarias de cada vehículo.	2
8-Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía.	RPLA	R9: No tener información contable confiable y oportuna.	2- Es raro que suceda	4-Grande	8	Medio		C8: Realizar reportes de manera actualizada	P	A	PR	Base de dato que contenga correos electrónicos y documentos escaneados	3

Elaboración Propia: E08

Tabla 20- Matriz de riesgo del departamento de Facturación y Ventas

Empresa:				Río V, S.A. de C.V.									
Evaluación:				Consultoría a diciembre 2022									
Prueba:				Modelo de Madurez									
Realizado por:				Grupo de especialización de Auditoría Interna									
Proceso	Tipo de riesgo	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente			descripción del control	F	N	P	Documentado	calificación
1-Recepciona pedidos.	ROP	R1: Enviar el pedido de diferente talla	3- Es posible	2-Pequeño	6	Medio		C1: Registrar y verificar de manera oportuna el pedido	P	A	PM	Establecer una política que los clientes envíen sus pedidos por medio de correo electrónico para dejar evidencia.	3
2-Verifica la existencia de los productos.	ROP	R2: Emitir pedidos de productos que no se poseen de manera física.	2- Es raro que suceda	4-Grande	8	Medio		C2: Revisar por medio del sistema, la existencia de productos.	D	A	O	Tener acceso al sistema inventario, para revisar las existencias	3
3.Revisa datos del cliente a facturar.	RLEG	R3: Incumplimiento de manuales de conocer a tu cliente, según con La ley de lavado de dinero	3- Es posible	3-Moderado	9	Medio		C3: Registrar y Verificar periódicamente los datos de la cartera de clientes existentes.	P	A	PR	Generar un reporte de la lista de los clientes con toda la información necesaria.	3
4-Factura ordenes con precios pactados.	RPLA	R4: Sobrefacturar o facturar por debajo de su precio.	3- Es posible	4-Grande	12	Alto		C4: Actualizar el catálogo de productos de venta de manera oportuna y verificar que se apliquen.	C	SA	PM	Generar un informe de todos los productos, con su respectiva fecha técnica de uso para los clientes	2
5-Revisa clientes insolventes.	ROP	R5: Seguir emitiendo ventas a clientes que ya excedieron su límite de crédito.	2- Es raro que suceda	4-Grande	8	Medio		C5: Verificar los pagos que han hecho los clientes y aplicarlos.	P	M	PM	Documentar las facturas, por medio de cheque, transferencia, o cargo automático	3
6-Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente.	ROP	R6: Emitir pedidos para el cliente y reservar el producto limitando su capacidad de venta.	1- Sería excepcional	3-Moderado	3	Bajo		C6: Aplicación correcta de los pagos y/o abonos realizados de los clientes	P	A	PM	Revisar estado de cuenta bancarios, que los abonos se hayan aplicado correctamente.	4
7-Actualiza la información del cliente.	ROP	R7:no tener una base de datos de los clientes, con su dirección, numero, y correo electrónico, razón social, giro, numero de registro	4- Muy probable	4-Grande	16	Alto		C7: Actualización de los datos generales de los clientes.	C	A	O	Actualizar la cartera de clientes siempre que sea necesario según las leyes vigentes.	2
8-Entrega facturas a Ejecutivos de Ventas	RLEG	R8: Incumplimiento formal de entrega obligatoria a los clientes.	3- Es posible	4-Grande	12	Alto		C8: Corroborar que se realice la entrega de las facturas correspondientes.	P	A	PM	Ayuda visual de la entrega de documentos por cada venta.	1
9-Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad.	ROP	R9: No llevar un buen monitoreo acerca de todas las facturas que se emiten diariamente	2- Es raro que suceda	2-Pequeño	4	Bajo		C9: Registrar y reportar cada una de las facturas que se elaboran diariamente.	D	M	PM	Llevar un control automático o manual de todas las facturas emitidas.	3

Elaboración Propia: Grupo E08

### 3.9.7 Riesgo residual real

Para el caso práctico se determinó para cada uno de los elementos del proceso y controles implementados los rangos de aceptación, tomando en cuenta que el riesgo remanente se calcula después de que la empresa implemente los controles para alterar la gravedad del riesgo.

Tabla 21- Riesgo Residual

Exposición al riesgo inherente	Riesgo Inherente	Leve	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		Asumir el riesgo	Asumir el riesgo	Asumir el riesgo y/o reducir el riesgo	Reducir, evitar, compartir o transferirlo el riesgo	Reducir, evitar o transferir el riesgo
		1 a 2.99	3 a 6.99	7 a 13.99	14 a 19.99	20 a 25

Elaboración Propia: Grupo E08

A Continuación, se presentan los resultados en cuanto al riesgo residual obtenido mediante la división hecha entre el Riesgo Inherente y la Efectividad del Control. Generadas para el Departamento de Inventarios, Departamento de Contabilidad y Departamento de Facturación y Ventas respectivamente.

Tabla 22- Riesgo residual en el departamento de Inventario

DEPARTAMENTO DE INVENTARIO/ RIESGO RESIDUAL						
Componente	Control	Exposición al riesgo residual				
		Leve	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		1 a 2.99	3 a 6.99	7 a 13.99	14 a 19.99	20 a 25
1-Verifica la existencia para un mes.	C1: El levantamiento físico de inventarios debe realizarlo una persona externa al departamento, respaldado por un control de entradas y salidas de mercadería con sus respectivas requisiciones de pedidos.	1.50				
2-Genera orden de compra a la empresa ubicada en el país de Guatemala	C2: Parametrizar los mínimos y máximos que deben existir por cada producto.		3.00			
3-La carga y transporte de mercadería se hace vía terrestre en un lapso de 5 días.	C3. Contratar un seguro de vehículo y mercadería, ante cualquier siniestro.	1.70				
	C4. Contratar seguro para motorista y daños a terceros.	2.70				
	C5: Instalar GPS para monitorear el vehículo en cualquier momento.	1.67				
4-Recepción de mercadería con orden de compra para ingreso a la bodega.	C6. Solicitar escaneada la factura al proveedor y conciliar con orden de compra		3.00			
5.Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja.	C7. Capacitar al personal de inventario para que puedan verificar la calidad de las botas en cuanto a calidad, textura y minimizar los riesgos de productos defectuosos.			12.00		
6-Ingreso del inventario de forma física	C8. Se ingresa de forma física, en los estantes correspondientes según el tipo de estilo y tallas		3.00			
7-Ingreso de mercadería en el sistema	C9: Se registra en el módulo de Inventario y de Contabilidad, ya con su respectivo retaceo.	2.00				

Elaboración Propia: Grupo E08

Tabla 23- Riesgo residual en el departamento de Contabilidad

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD/ RIESGO RESIDUAL						
Componente	Control	Exposición al riesgo residual				
		Leve	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		1 a 2.99	3 a 6.99	7 a 13.99	14 a 19.99	20 a 25
1-Solicita documentación a todas las áreas	C1: Solicitar de forma anticipada la documentación de todas las áreas.	2.00				
2-Registra los costos y los gastos	C2: Respalda todos costos y gastos que la entidad va teniendo en las actividades diarias	2.67				
3-Solicita reporte de la facturación diaria	C3: Recibir el reporte del área de ventas, ya sea de manera física o por medio de herramientas tecnológicas		3.00			
4-Solicitar resumen de las cuentas por cobrar	C4: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por cobrar		6.00			
5- Solicitar resumen de las cuentas por pagar	C5: Realizar el reporte de la antigüedad de saldos de la cuenta por pagar.	2.67				
6-Participan los 3 responsables para el registro de las operaciones contables	C6: Verificar de manera oportuna los registros, y documentación contable	0.75				
7-Participan los 3 responsables para el registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.	C7: Poseer un registro de las políticas contables para la presentación en los estados financieros.			8.00		
8-Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía	C8: Realizar reportes de manera actualizada	1.33				

Elaboración Propia: Grupo E08

Tabla 24- Riesgo residual en el departamento de Facturación y Ventas

DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN Y VENTAS/ RIESGO RESIDUAL						
Componente	Control	Exposición al riesgo residual				
		Leve	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
		1 a 2.99	3 a 6.99	7 a 13.99	14 a 19.99	20 a 25
1-Recepciona los pedidos.	C1: Registrar y verificar de manera oportuna el pedido	2.00				
2-Verifica la existencia de los productos.	C2: Revisar por medio del sistema, la existencia de productos.	2.67				
3.Revisa datos del cliente a facturar.	C3: Registrar y Verificar periódicamente los datos de la cartera de clientes existentes.		3.00			
4-Factura ordenes con precios pactados.	C4: Actualizar el catálogo de productos de venta de manera oportuna y verificar que se apliquen.			6.00		
5-Revisa clientes insolventes.	C5: Verificar los pagos que han hecho los clientes y aplicarlos.	2.67				
6-Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente.	C6: Aplicación correcta de los pagos y/o abonos realizados de los clientes	0.75				
7-Actualiza la información del cliente.	C7: Actualización de los datos generales de los clientes.			8.00		
8-Entrega facturas a Ejecutivos de Ventas	C8: Corroborar que se realice la entrega de las facturas correspondientes.			12.00		
9-Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad.	C9: Registrar y reportar cada una de las facturas que se elaboran diariamente.	0.75				

Elaboración Propia: Grupo E08

## Análisis Final

Ya con la evaluación del nivel de madurez del nivel de los procesos en la gestión de riesgos, se procede a establecer la situación final de la empresa en la cual se comparan los niveles obtenidos en el modelo de madurez y los resultados en la matriz de riesgos realizada; ambas implementadas individualmente por los departamentos objeto de estudio.

### Departamento de Inventarios

1. **Verifica la existencia para un mes:** Se obtuvo un nivel de madurez Repetible pero Intuitivo, mientras que su riesgo residual es leve, por lo que se ha manejado de buena manera este tipo de control.
2. **Generar orden de compra a la empresa hermana ubicada en el país de Guatemala:** Se encuentra en un nivel Inicial de madurez mientras que el riesgo es leve, por lo que no implica un peligro para sus operaciones en este control ejecutado.
3. **La carga y transporte de la mercadería se hace vía terrestre en un lapso de 5 días:** Posee un nivel de madurez ubicado como Inicial según los controles evaluados mientras que su riesgo es bajo, por lo que se interpreta que se está manejando de buena manera.
4. **recepción de mercadería con orden de compra en las bodegas:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como leve por lo cual han implementado buenas medidas para ejecutar el proceso sin embargo puede seguirse mejorando.
5. **Conteo de mercadería, verificando que venga un par por cada caja:** De acuerdo con la evaluación es un proceso que no tiene una metodología definida y en cuanto a su riesgo es medio por lo que es uno de los componentes a darle prioridad ya que es el que posee más gravedad de los componentes evaluados.
6. **Ingreso en inventario de forma física:** Tiene un nivel Repetible pero Intuitivo su riesgo es bajo, por lo que la empresa ha gestionado bien este tipo de control.

7. **Ingreso de mercadería en el sistema:** Es un Proceso ya definido y su riesgo es leve, por lo que se ha hecho una buena gestión respecto al componente, pero igualmente debe dársele seguimiento para mejorar.

## **Departamento de Contabilidad**

1. **Solicita documentación a todas las áreas:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como medio por lo cual han implementado buenas medidas para ejecutar el proceso sin embargo puede seguirse mejorando.
2. **Registra los costos y gastos:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como leve por lo cual han gestionado bien este proceso para prevenir riesgos.
3. **Solicita resumen de la facturación diaria:** Se encuentra como ya Definido y posee un nivel de riesgo leve, por lo que da cumplimiento con la ejecución del componente.
4. **Solicita resumen de las cuentas por cobrar:** Se encuentra como ya Definido y posee un nivel de riesgo bajo, por lo que da cumplimiento con la ejecución del componente.
5. **Solicita resumen de cuentas por pagar:** Se encuentra como ya Definido y posee un nivel de riesgo leve, por lo que da cumplimiento con la ejecución del componente.
6. **Participa en los 3 niveles de registrador, revisador y autorizador en el registro de todas las operaciones contables:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como leve por lo cual han implementado buenas medidas para ejecutar el proceso sin embargo puede seguirse mejorando.
7. **Participa en los 3 niveles de registrador, revisador y autorizador en el registro de todas las políticas contables que establecen el reconocimiento inicial, valuación y presentación en los estados financieros:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como medio, por lo cual se le debe tomar importancia ya que es el componente que ha salido evaluado con el riesgo más alto por lo que la entidad debe mejorar la forma en que realiza este proceso.

- 8. Presenta informe ejecutivo a la gerencia del rendimiento financiero de la compañía:** De acuerdo con la evaluación es un proceso que no tiene una metodología definida y en cuanto a su riesgo es leve, por lo cual han implementado buenas medidas para ejecutar el proceso sin embargo puede seguirse mejorando.

### **Departamento de facturación y ventas**

- 1. Recepciones de pedidos:** Posee un nivel de madurez ubicado como Inicial según los controles evaluados mientras que su riesgo es leve, por lo que se interpreta que se está manejando de buena manera la forma en que se trabaja este proceso.
- 2. Verifica las existencias de los productos:** Se obtuvo un nivel de madurez Repetible pero Intuitivo, mientras que su riesgo residual es leve, por lo que se está ejecutando de buena manera la forma de operar de este proceso.
- 3. Revisa datos del cliente a facturar:** Posee un nivel de madurez ubicado como Inicial según los controles evaluados mientras que su riesgo es bajo, por lo que se interpreta que no se está manejando de buena manera por lo que se le debe de dar seguimiento a este componente.
- 4. Factura ordenes con precios pactados:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como medio por lo cual han gestionado de manera deficiente este proceso y lo que podría generar un mayor riesgo en el futuro por lo que se le debe de dar seguimiento.
- 5. Revisa a clientes insolventes:** : Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como leve por lo cual han gestionado bien este proceso para prevenir riesgos.
- 6. Revisa el límite de crédito establecido por cada cliente:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como leve, por lo cual han implementado buenas medidas para ejecutar las funciones del componente
- 8. Actualiza la información del cliente:** Se encuentra como ya Definido y posee un nivel de riesgo bajo, por lo que da cumplimiento con la ejecución del componente.

7. **Solicita resumen de cuentas por pagar:** Se encuentra como ya Definido y posee un nivel de riesgo medio, por lo que no da cumplimiento con la ejecución del componente y por consiguiente debe tomársele más en cuenta y mejorar la forma en que se realiza.
8. **Entrega facturas a ejecutivos de venta:** De acuerdo con la evaluación es un proceso que no tiene una metodología definida y en cuanto a su riesgo es medio, por lo que es uno de los componentes a darle prioridad para poder mejorar el control.
9. **Entrega resumen de facturas diarias a contabilidad:** Posee un nivel de Proceso definido, y en cuanto al riesgo está clasificado como leve, por lo que se observa que se ha tratado bien la forma de operar del componente.

## CONCLUSIONES

- La entidad no posee una herramienta en la cual se pueda llevar el control en base a la gestión de riesgos de los procesos que se ejecutan en los departamentos evaluados para poder cumplir de manera eficiente sus objetivos estratégicos, posición en la cual se encuentra la entidad actualmente.
- De acuerdo con la evaluación realizada la entidad no posee documentados los procesos que lleva a cabo por lo que a pesar de que los encargados de los departamentos realizan sus funciones, no lo hacen de la manera más eficiente posible limitando la capacidad de la empresa.
- Debido a que no cuentan con un manual ya definido de los riesgos que pueden ocurrir en cada uno de los departamentos a verse sujetos a riesgos que, aunque fueren mínimos, afectarían a los procesos que ejecutan y que a su vez limita sus capacidades en cuanto al manejo de los controles que se hacen y que no se desarrollen en base a una metodología ya establecida.

## RECOMENDACIONES

- Desarrollar un documento en el cual describan los riesgos a los que puede verse sometido cada uno de los procesos que realizan en cada uno de los departamentos que poseen.
- Capacitar a cada uno de los departamentos que posee en cuanto a la gestión de riesgos, para que estén más preparados y tengan una guía acerca de cómo podrían actuar ante situaciones que puedan comprometer el éxito en cuanto a la realización de sus funciones.
- Mediante el nivel de madurez que se ha obtenido, se recomienda que tomen en cuenta los resultados y que lleven a cabo un plan para poder cumplir más acorde sus procesos y llevar a un nivel más maduro de los procesos en base a la gestión de riesgos.

## BIBLIOGRAFIA

ALDE Business School. (16 de 04 de 2004). Obtenido de de <https://www.ealde.es/>

Instituto Global de Auditores Internos. (2017). Apendice A: Glosario del IIA.

Escuela Europea de Excelencia. (2017). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/>

Excelencia, E. E. (s.f.). Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/>

Economipedia. (4 de 11 de 2020). Economipedia. Obtenido de <https://economipedia.com/>

Instituto de Auditores Internos (IIA). (2017). Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna (NIEPAI) .

COSO Enterprise Risk Management. (13 de Septiembre de 2017). Auditool. Obtenido de <https://www.auditool.org/blog/control-interno/conozca-la-nueva-estructura-de-coso-erm-2017>

IIA. (JULIO de 2013). SELECCIÓN, USO Y CREACIÓN DE MODELOS DE MADUREZ: UNA HERRAMIENTA PARA TRABAJOS DE ASEGURAMIENTO Y CONSULTORÍA.

Instituto Global de Auditores Internos. (s.f.). Código de Ética

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (2022). Código Tributario. 20 de septiembre de 2022.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (1991). Ley de Impuesto sobre la Renta. 21 de diciembre de 1991. Diario Oficial No. 242.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador (1999). Ley de Simplificación Aduanera. 03 de febrero de 1999. Diario Oficial No. 23.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. ( 2008). Código de Comercio. 27 de junio de 2008. Diario Oficial No. 120.

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador(2017).Código de Trabajo. 18 de marzo de 2005.  
Diario Oficial No. 55.

# **ANEXOS**

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario para entrevistas a realizar en los departamentos de Inventario, Contabilidad y Facturación y Ventas en Río V, S.A. de C.V.

Anexo 2: Modelo de contrato de servicio de consultoría.

Anexo 1 Entrevistas

Entrevista al encargado del departamento de Inventario



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



**“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DE EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE CALZADO”**

Dirigida a: **Encargado Inventario**

Objetivo: Recolectar información por medio de entrevista realizada al personal encargado de los procesos y posteriormente poder generar un diagnóstico sobre de la gestión de riesgos.

Propósito: Contribuir en la identificación de partes claves que ayuden en la evaluación del nivel de madurez y así proporcionar una mejora dentro de las actividades relacionadas a los riesgos.

**1. ¿La empresa dedicada a la compraventa de calzado cuenta con una política oficial de gestión de riesgos?**

EXPLIQUE: No hay auditoría interna. Y la gerencia no ha establecido políticas para los riesgos.

**2. ¿Cómo se ejecutan los procedimientos de las políticas sobre los riesgos que tiene el departamento de inventarios?**

EXPLIQUE: No hay políticas estrictamente establecidas, y los procedimientos son bien escasos, el contador es el que hace las observaciones cuando le queda tiempo.

**3. ¿En la ejecución del manual de políticas para gestión de riesgos, quienes toman las decisiones?**

- **Junta general de accionistas**
- **Gerencia general**
- **Área contable**

EXPLIQUE:

El gerente sería la primera persona en poner mano en lo que pueda acontecer, y el nos ayuda a buscar una solución.

**4. ¿La organización cuenta con una matriz de riesgos para el área de Inventarios ya identificados?**

EXPLIQUE:

Si, Ya están establecidos los riesgos en el área de inventario y se toma en cuenta. En nuestra área revisamos que riesgos pueden existir y tratamos de que no suceda.

**5. ¿A quién se le reporta a cerca de los riesgos que pueden surgir dentro del área de Inventarios?**

- **Junta general de accionistas**
- **Gerencia general**
- **Área contable**

EXPLIQUE:

Es la primera instancia a la cual se le hace el informe de posibles factores de riesgo dentro del área de inventario para poder tomar sus medidas preventivas. Al gerente se le informa todo.

**6. ¿Qué medidas implementan para poder medir el impacto que puedan tener los riesgos en el área de Inventarios?**

EXPLIQUE: Hacemos revisiones periódicas de los productos, si pasa algún incidente en el área de inventario nos anticipamos. O tratamos de que no suceda.

**7. ¿Se toman las medidas pertinentes para poder evitar riesgos?**

EXPLIQUE:

Si se toman las medidas necesarias para evitar los riesgos, cuando entregamos mercadería revisamos que exista una requisición debidamente firmada, por lo general tenemos horas específicas para la entrega de mercadería, tratamos de que siempre hay suficientes botas.

**8. ¿En la materialización de los riesgos acontecidos, se realiza un registro de ello, en el área de inventarios?**

EXPLIQUE:

No se hace eso, pero si hay algún riesgo u otro problema se le mando un correo al gerente especificando lo sucedido y algunas veces le adjuntamos fotos como evidencia. Creería que eso nos ayuda como registro.

**9. ¿Cuál es su forma de actuar al momento en que surgen riesgos imprevistos?**

EXPLIQUE:

Primero sería evaluar la gravedad de la situación y así tomar las medidas pertinentes. Primero buscamos ayuda con otros compañeros si no se puede solucionar le decimos al gerente para que nos apoye

**10. ¿Qué tan consciente y capacitado está el personal del área de Inventarios en la gestión de riesgos?**

EXPLIQUE:

Conscientes están, pero no capacitados. Lo que nos ayuda es la experiencia, hay compañeros que tiene años de estar en la empresa, se saben todo el manejo de los inventarios y eso hace que casi no haya errores.

**11. ¿Cuáles son las revisiones periódicas que realizan para prevenir riesgos en el área de inventario?**

EXPLIQUE:

El orden de la mercadería es clave para evitar factores de riesgo así que se hace todo lo posible diariamente acomodando el producto para no tener eventualidades. Siempre revisamos las existencias por cada estilo, siempre tratamos de tener suficiente mercadería para no quedarle mal al cliente. Lo que más se revisa son las existencias, todos los días lo revisamos.

**12. ¿Cuáles son las escalas de medición sobre las áreas de riesgos identificados?**

No tenemos, pero nos gustaría saber cómo es el funcionamiento para tomarlo en cuenta y así evitar riesgos que nos puede despedir.

**13. ¿Consideran que sería muy útil hacer evaluaciones sobre el nivel de madurez en la entidad dedicada a la compra y venta de calzado?**

EXPLIQUE:

Si, Pienso que en todas las entidades debería de haber evaluaciones. En inventarios 2 veces al año nos hacen levantamiento de inventario físico, pero son los auditores externos.

**14. ¿Se están evaluando los procesos en cuanto a su contribución para lograr los objetivos planteados en el área de inventarios?**

EXPLIQUE: No, no hay nadie quien lo haga.

**15. ¿Qué tecnologías aplican para la automatización de las tareas y los procesos?**

EXPLIQUE:

La única tecnología de automatización es en la elaboración online de notas de envío. Y el sistema de inventarios.

## Entrevista al encargado del departamento de Contabilidad



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



### **“EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DE EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE CALZADO”**

Dirigida a: Contador

Objetivo: Recolectar información por medio de entrevista realizada al personal encargado de los procesos y posteriormente poder generar un diagnóstico sobre de la gestión de riesgos.

Propósito: Contribuir en la identificación de partes claves que ayuden en la evaluación del nivel de madurez y así proporcionar una mejora dentro de las actividades relacionadas a los riesgos.

**1. ¿La empresa dedicada a la compra y venta de calzado cuenta con una política oficial de gestión de riesgos?**

EXPLIQUE: Debido a que no hay un área de auditoría interna no hay políticas para la gestión de riesgos implementadas por parte de la gerencia.

**2. ¿Cómo se ejecutan los procedimientos de las políticas sobre los riesgos que tiene el departamento de contabilidad?**

EXPLIQUE: Se hacen procedimientos con el control de inventarios a nivel de contabilidad, haciendo inventarios periódicos, así como revisión de carteras de los vendedores para verificar que la cartera este sana.

**3. ¿En la ejecución del manual de políticas para gestión de riesgos, quienes toman las decisiones?**

- Junta general de accionistas
- Gerencia general
- Área contable

EXPLIQUE: No existe manual de gestión de riesgos. Pero cualquier decisión que se deba tomar lo hace el gerente general.

**4. ¿La organización cuenta con una matriz de riesgos ya identificados, de las áreas que poseen?**

EXPLIQUE: No hay una matriz de riesgo en el área de contabilidad, solo se hacen revisiones periódicas.

**5. ¿A quién se le reporta acerca de los riesgos que pueden surgir dentro del área contable?**

EXPLIQUE: El área de contabilidad, si detecta algún evento potencialmente de riesgo lo reporta a gerencia para analizarlo y tomar las respectivas medidas del caso.

**6. ¿Qué medidas implementan para poder medir el impacto que puedan tener los riesgos?**

EXPLIQUE: No hay medidas para prevenir la mayoría de los riesgos. Nos basamos en la buena de los compañeros.

**7. ¿Se toman las medidas pertinentes para poder evitar riesgos?**

EXPLIQUE: No hay manual de procedimientos establecidos.

**8. ¿En la materialización de los riesgos acontecidos, se realiza un registro de ello, en el departamento de contabilidad?**

EXPLIQUE: No, se realizan algunos controles, pero no hay manual establecido.

**9. ¿Cuál es su forma de actuar al momento en que surgen riesgos imprevistos?**

EXPLIQUE: Al momento que existe un riesgo se analiza el área contable junto con gerencia para tomar las medidas respectivas, por ejemplo, hacer inventarios periódicos, realizar análisis de carteras de clientes por vendedor, y hacer respaldos de información financiera y fiscal, esto se hace sin existir manual alguno.

**10. ¿Qué tan consciente y capacitado está el personal del área contable en la gestión de riesgos?**

EXPLIQUE: No existen capacitaciones regulares, solo que se debe asistir en las del consejo.

**11. ¿Cuáles son las áreas que actualmente realizan revisiones periódicas por riesgos que surgen por la actividad de la compraventa de calzado?**

EXPLIQUE: Inventarios, y cuentas por cobrar y pagar

**12. ¿Cuáles son las escalas de medición sobre las áreas de riesgos identificados?**

EXPLIQUE: No hay ninguna escala de medición para los riesgos

**13. ¿Consideran que sería muy útil hacer evaluaciones sobre el nivel de madurez en la entidad dedicada a la compra y venta de calzado?**

EXPLIQUE: Si, Debido al nivel de ventas el cual ha incrementado, es indispensable tener mejores controles tanto de mercadería como saneamiento de cuentas por cobrar

**14. ¿Se están evaluando los procesos en cuanto a su contribución para lograr los objetivos planteados en el área contable?**

EXPLIQUE: No, los procesos son revisados por los encargados de cada área

**15. ¿Qué tecnologías aplican para la automatización de las tareas y los procesos?**

EXPLIQUE: Un sistema integrado para, inventario, facturación, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y contabilidad.

## Entrevista al encargado del departamento de Facturación y Ventas



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



#### “EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE RIESGOS DE EMPRESA DEDICADA A LA COMPRA Y VENTA DE CALZADO”

Dirigida a: **Encargado de Facturación y Ventas**

Objetivo: Recolectar información por medio de entrevista realizada al personal encargado de los procesos y posteriormente poder generar un diagnóstico sobre de la gestión de riesgos.

Propósito: Contribuir en la identificación de partes claves que ayuden en la evaluación del nivel de madurez y así proporcionar una mejora dentro de las actividades relacionadas a los riesgos.

**1. ¿La empresa dedicada a la compra y venta de calzado cuenta con una política oficial de gestión de riesgos?**

EXPLIQUE: No se cuenta con una política de riesgos dentro del área de facturación.

**2. ¿Cómo se ejecutan los procedimientos de las políticas de riesgos que tiene el departamento de facturación y ventas?**

EXPLIQUE: Mediante informes que se comparten a contabilidad y gerencia de los cortes diarios.

**3. ¿En la ejecución del manual de políticas para gestión de riesgos, quienes toman las decisiones?**

➤ **Junta general de accionistas**

➤ **Gerencia general**

**Área contable**

EXPLIQUE: Las revisiones periódicas las hace el contador el informa a la gerencia para la toma de decisiones.

4. **¿La organización cuenta con una matriz de riesgos para el área de Facturación y Ventas con los riesgos ya identificados?**

EXPLIQUE: No, Pero si hay varios riesgos que se pueden verificar.

5. **¿A quién se le reporta a cerca de los riesgos que pueden surgir dentro del área de Facturación y Ventas?**

**Junta general de accionistas**

**Gerencia general**

**Área contable**

EXPLIQUE: Cualquier anomalía que se dentro del departamento se le reporta al gerente para que vea la solución.

6. **¿Qué medidas implementan para poder medir el impacto que puedan tener los riesgos en el área de Facturación y Ventas?**

EXPLIQUE: Revisiones a finales de mes en sistema y físicos de toda la facturación.

7. **¿Se toman las medidas pertinentes para poder evitar riesgos?**

EXPLIQUE: Si mediante controles que el jefe ha elaborado en el departamento

8. **¿En la materialización de los riesgos acontecidos, se realiza un registro para cada área de Facturación y Ventas?**

EXPLIQUE: NO, no se hacen anotaciones de los riesgos acontecidos porque no existe ningún cuadro de riesgos.

9. **¿Cuál es su forma de actuar al momento en que surgen riesgos imprevistos?**

EXPLIQUE: Informar a la gerencia y luego al área contable

10. **¿Qué tan consciente y capacitado está el personal del área de Facturación y Ventas en la gestión de riesgos?**

EXPLIQUE: Sin capacitaciones y consciente que cualquier error genera problemas en el área de impuestos y con clientes.

**11. ¿Cuáles son las revisiones periódicas que realizan para prevenir riesgos en el área de Facturación y Ventas?**

EXPLIQUE: Revisión de facturas al momento de imprimir, listado de existencias, facturas físicas.

**12. ¿Cuáles son las escalas de medición sobre las áreas de riesgos identificados?**

EXPLIQUE: No se cuenta con escalas de riesgos identificados.

**13. ¿Consideran que sería muy útil hacer evaluaciones sobre el nivel de madurez en la entidad dedicada a la compra y venta de calzado?**

EXPLIQUE: Si, Ayudará a mejorar algunas políticas que existen, pero la mayoría de los colaboradores desconocen.

**14. ¿Se están evaluando los procesos en cuanto a su contribución para lograr los objetivos planteados en el área de Facturación y Ventas?**

EXPLIQUE: Pues en el área de facturación si hay revisiones periódicas para los despachos que se hacen a los clientes y el área de bodega se encarga de gestionar reclamos si no le llega la mercadería al cliente al igual que se encarga de hacer revisión de lo facturado.

**15. ¿Qué tecnologías aplican para la automatización de las tareas y los procesos?**

EXPLIQUE: Computadoras de escritorio, impresoras multifuncionales y sistemas de facturación.

**16. ¿Cómo se gestionan los cambios de las transformaciones provocadas por la implementación de nuevos procesos internos?**

EXPLIQUE: Mediante solicitudes hechas al área contable o gerenciales.

Anexo 2 Modelo de Contrato de Servicio

**CONTRATO DE SERVICIO**

**CONSULTORÍA PARA EVALUAR EL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN DE  
RIESGOS DE LOS PROCESOS OPERACIONALES**

**OTORGADO POR**

**AUDITORES Y CONSULTORES E08**

**A FAVOR DE**

**RÍO V, S.A. DE C.V.**

**Nosotros:** Auditores y consultores E08, del domicilio de San Salvador, “**Contratista**”, y, Carlos Benjamín Pérez Portillo de cincuenta y siete años, actuando en su carácter de presidente de la sociedad Río V, S.A. DE C.V.

Río V, S.A. de C.V. ubicada en el domicilio de San Salvador, Departamento de San Salvador, que en adelante se denominará “**Contratante**”. Por el presente instrumento otorgamos que hemos convenido celebrar un **Contrato de Servicio de consultoría**, el cual se regirá con las cláusulas siguientes:

### **Objeto**

El presente contrato tiene por objeto evaluar los procesos operacionales de gestión de riesgos utilizados en la entidad mediante el modelo de madurez para la empresa objeto de estudio, y dirigida hacia los departamentos de Inventario, Contabilidad y Facturación y Ventas.

#### **1) Características del Servicio Contratado**

La organización, solicita el servicio de consultoría para poder medir el nivel de madurez en el que se encuentra la gestión de riesgos, sobre los procesos operacionales. Se implementará una herramienta que permita poder identificar, evaluar, tratar y dar seguimiento en la gestión de riesgos en los procesos de la organización con la finalidad de agregar valor.

## 2) Costo

El costo del servicio de consultoría será de dos mil quinientos dólares. \$3,750 siendo estos cancelados en 2 pagos; el primero será efectuado de forma anticipada por el 40% y el segundo por el 60% del total al finalizar la consultoría.

## 3) Vigencia

El presente contrato tiene una vigencia de un año para la realización de la consultoría a partir del uno de enero al treinta y uno de diciembre de dos mil veintidós, y podrá ser modificado por mutuo consentimiento de las partes en los aspectos acordados.

Por:

Río V, S.A. de C.V.

**Contratante**

---

Firma y sello

Por:

Audidores y Consultores E08

**Contratista**

---

Firma y sello