

**Universidad Dr. José Matías Delgado**  
**Facultad de Economía, Empresa y Negocios**  
**Contaduría Pública**



**Tesis:**

**“Evaluación del Riesgo Empresarial y de Auditoría en la Gran  
Empresa Privada de El Salvador”**

**Presentado por:**

**JUAN PABLO ALAS TOBAR**

**ASESOR:**

**LIC. JOSÉ ARTURO CHACHAGUA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA**

**ANTIGUO CUSCATLAN, 23 DE NOVIEMBRE DE 2010**

## **INTRODUCCION**

En El Salvador la gran empresa privada es muy importante, ya que se considera una fuente multiplicadora de empleo, contribuyendo a dinamizar el ritmo de la economía del país. Debido a su importancia y a la creciente multiplicidad de eventos económicos y como consecuencia los riesgos de negocios se ha elaborado una "guía para la evaluación del riesgo empresarial y de auditoría interna"; sobre todo orientada a coadyuvar e implementar un sistema capaz de prevenir, detectar y corregir riesgos empresariales que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos.

Este documento está estructurado en cinco capítulos: El Capítulo I, presenta los antecedentes y la situación actual la cual esta orientada a la gran empresa privada en El Salvador. También sobre la importancia y antecedentes del riesgo empresarial (COSO II) sus antecedentes y su situación actual.

El capítulo II contiene la terminología propia concerniente a la administración del riesgo empresarial (E.R.M.); así como, también de la gran empresa privada, entre otros aspectos de carácter técnicos que afectan la detección de los riesgos empresariales.

El capítulo III se presenta la investigación de campo, que conlleva los tipos de investigación, reseña del método de investigación, determinación de las unidades de análisis en el proceso de investigación y los resultados de la misma.

El capítulo IV, incluye las conclusiones y recomendaciones de la investigación de campo que se realizó.

En el capítulo V, se presenta la "Guía para evaluar el riesgo empresarial en la gran empresa privada de El Salvador", en la cual incluye el objeto de la misma; la guía de procedimientos y el desarrollo de un caso práctico para su mayor comprensión.

Dicho documento tiene como finalidad contribuir en la sociedad, presentándole una guía para evaluar el riesgo empresarial en la gran empresa privada de El Salvador.

# INDICE

## INTRODUCCION

## CAPITULO I

<b><u>ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL</u></b>	<b>PÁGINA</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Evolución histórica del riesgo empresarial.....	1
1.1.2 Antecedentes de los riesgos empresariales.....	3
1.1.3 Antecedentes de la profesión contable.....	4
1.1.4 Antecedentes de la empresa privada.....	12
1.1.5 Antecedentes de la gran empresa privada de El Salvador...	14
1.1.6 Importancia de la gran empresa privada de El Salvador....	18
<b>1.2 Situación Actual</b>	
1.2.1 Situación actual del riesgo empresarial.....	20
1.2.2 Situación actual de la gran empresa privada de El Salvador respecto al riesgo empresarial.....	25

## CAPITULO II

### MARCO CONCEPTUAL

<b>2.1 Marco Teórico Conceptual.....</b>	<b>27</b>
2.1.1 Conceptos de la gran empresa privada.....	27
2.1.2 Tipos de empresas.....	28
2.1.3 Clasificación de las empresas en El Salvador.....	30
2.1.4 Administración de riesgo como apoyo al Control Interno y a la Auditoría Interna.....	31
2.1.5 El Control Interno .....	34
2.1.6 El Riesgo Empresarial .....	38
2.1.7 Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M.).....	41
2.1.8 La Auditoría Interna y la Administración del Riesgo Empresarial (E.R.M.).....	53
2.1.9 El riesgo en el nuevo enfoque de Auditoría Interna.....	60
2.1.10 Conocimiento del cliente para la administración del riesgo..	62
2.1.11 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).....	63
2.1.12 El Auditor Interno, el administrador en la gestión de riesgos empresariales.....	79

2.1.13 Mitigación de los riesgos empresariales por la unidad de Auditoría Interna, por medio de la metodología “Cuadro de Mando Integral” (Balanced Scorecard).....	81
<b>2.2 Marco Legal Aplicable A La Gran Empresa Privada.....</b>	<b>83</b>

## **CAPITULO III**

### **INVESTIGACION DE CAMPO**

<b>3.1 Objetivo de la Investigación.....</b>	<b>87</b>
3.1.1 Objetivo General de la Investigación.....	87
3.1.2 Objetivo Especifico de la Investigación.....	87
<b>3.2 Hipótesis de la Investigación.....</b>	<b>88</b>
3.2.1 Hipótesis General.....	88
3.2.2 Hipótesis Especificas.....	88
3.2.3 Operacionalizacion de Hipótesis.....	89
<b>3.3 Metodología de la Investigación.....</b>	<b>91</b>
3.3.1 Población a Investigar.....	91
3.3.2 Diseño de Muestra.....	92

3.3.3	Muestra de la Investigación.....	92
3.3.4	Resultados de la Investigación.....	94

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

4.1	Conclusiones.....	99
4.2	Recomendaciones.....	100

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

<b>5.1</b>	<b>Propuesta del Diseño y Presentación de una Guía para la evaluación del riesgo empresarial.....</b>	<b>101</b>
5.1.1	Objetivos y Alcance.....	101
5.1.2	Estructura de la Guía.....	102
5.1.3	Guías para la evaluación del riesgo empresarial en la gran empresa privada de El Salvador.....	103
<b>5.2</b>	<b>Caso Práctico.....</b>	<b>117</b>
5.2.1	Desarrollo Caso Practico.....	118

5.2.1.1	Diagnostico (Balanced Scorecard).....	118
5.2.1.2	Matrices de riesgos, valoración del riesgo Y mapas de riesgos por perspectiva.....	136
5.2.1.3	Mapa de riesgo global (incluye todas las perspectivas).....	148
5.2.1.4	Acciones de mejora.....	149

<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>151</b>
--------------------------	------------

<b>ANEXO 1.....</b>	<b>153</b>
---------------------	------------

**CAPITULO 1.**  
**1-ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL**

**1.1 ANTECEDENTES**

**1.1.1 Evolución histórica del riesgo empresarial.**<sup>1</sup>

El riesgo siempre ha estado presente en las diferentes épocas de la historia del hombre; en 7500 años (A.C.) no existía la moneda y se corría el riesgo de trueques injustos, lo que para esa respuesta a ese riesgo se creó la moneda.

6000 años (A.C.) en Grecia, Egipto y el valle de Mesopotámica no existía la contabilidad, por lo tanto existía el riesgo en los negocios los cuales podían provocar pleitos y guerras, fue entonces que se empezó a medir los riesgos por medio de la contabilidad. En 1700 años (A.C.) Hammurabi rey de Babilonia escribe el código de Hammurabi, el cual sirvió para mitigar los riesgos de los habitantes de esa época. 575 años (A.C.) al acrecentarse las operaciones de negocios surgió la necesidad como respuesta a dichos riesgos de acuñar dinero y surge el sistema financiero.

Hoy en día la gestión de riesgos, en el ámbito económico financiero, se inserta dentro de un proceso conocido como Control Interno. El control interno es un concepto universalmente conocido que ha carecido por mucho tiempo de un marco referencial común. Antiguamente, los sistemas de control interno se limitaban a las actividades de las áreas de contabilidad y finanzas sin vínculo ni relaciones establecidas, no se consideraba el control interno como un instrumento de gestión capaz de lograr la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

---

<sup>1</sup> Enciclopedia de Contabilidad. Primera edición, Editorial Deusto.

A finales de la década de los noventa, en varios países del mundo se crearon diferentes comisiones o grupos de trabajo para laborar sobre esta temática, proponiendo modelos de control interno que defendían una nueva corriente de pensamiento, con una amplia concepción sobre la organización y una mayor participación de la dirección y del personal en general.

Al mismo ritmo que evolucionó el control interno, ha evolucionado el tratamiento de los riesgos; mundialmente, la tendencia con respecto a este fenómeno es la administración o gestión de los mismos dirigida fundamentalmente por la gerencia de las empresas. Actualmente se reconoce la adopción de una visión más ampliada del riesgo, propagándose la elaboración de estándares nacionales para su administración y el desarrollo de múltiples sistemas y programas de asesoría para su manejo en los diferentes ámbitos de la actividad económica.

El riesgo empresarial nace con los problemas de errores intencionales y no intencionales, algunos convertidos en fraudes insalvables como los sucedidos a partir de 1998 con las grandes bancarrotas de empresas reconocidas de los EEUU y de Europa (WorldCom, Enron, Parmalat y muchas más).

En nuestro país por ser una economía altamente dependiente de otras economías principalmente de los Estados Unidos de América, cualquier incidencia económica está estrechamente vinculada a los escándalos financieros mundiales. Por lo tanto, las incidencias de dichos fenómenos son copiados en algunos casos por el empresariado nuestro; tal fue el caso, del fraude de Finsepro, Insepro y Fincomer entre otros, los cuales sirvieron para dar nacimiento al riesgo empresarial en El Salvador.

### **1.1.2 Antecedentes de los riesgos empresariales.**<sup>2</sup>

El nombre de COSO proviene del Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission.

En 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I.

Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), y se extiende rápidamente por todo Latinoamérica.

Debido al aumento de preocupación por la administración de riesgos, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) determinó la necesidad de la existencia de un marco reconocido de administración integral de riesgos.

El proyecto se inició en enero de 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

---

<sup>2</sup> Estupiñan Gaitán, Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgos E.R.M. y la Auditoría interna, Ecoe Ediciones, 2006

### **1.1.3 Antecedentes de la profesión contable**<sup>3</sup>

#### **Las primeras civilizaciones**

Las primeras civilizaciones que surgieron sobre la tierra, tuvieron que hallar la manera de dejar constancia de determinados hechos con proyección aritmética, que se producían con demasiada frecuencia y eran demasiado complejos como para poder ser conservados por la memoria. Reyes y sacerdotes necesitaban calcular la repartición de tributos y registrar su cobro por uno u otro medio. En último lugar los comerciantes han sido siempre el sector de la sociedad más comprometido con cualquier nuevo procedimiento de registro de datos. Y mercaderes y cambistas los ha habido desde los primeros momentos en todas las civilizaciones.

Algunas sociedades que carecían de escritura en sentido estricto, utilizaron sin embargo, registros contables.

#### **MESOPOTAMIA**

El país situado entre el Tigris y el Éufrates era ya en el cuarto milenio antes de J.C. asiento de una próspera civilización. Los comerciantes de las grandes ciudades mesopotámicas constituyeron desde fechas muy tempranas una casta influyente e ilustrada.

El famoso código de Hammurabi, promulgado aproximadamente en el año 1700 antes de J.C. contenía, a la vez que leyes penales, normas civiles y de comercio. Regulaba contratos como los de préstamo, venta, arrendamiento, comisión, depósito y otras figuras propias del derecho civil y mercantil. La propia organización del estado; así como, en adecuado funcionamiento de los

---

<sup>3</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/AntecedentesContabilidad>

templos, exigían el registro de sus actividades económicas en cuentas detalladas. Los templos llegaron a ser verdaderas instituciones bancarias, que realizaban préstamos -el interés estaba cuidadosamente regulado.

## EGIPTO

Si importante fue la contabilidad entre los pueblos de Mesopotamia; aún más, necesario fue su uso en una sociedad tan rígidamente centralizada como la del Egipto faraónico. El instrumento material utilizado habitualmente por los egipcios para realizar la escritura era el papiro. Las anotaciones de tipo contable, por su carácter repetitivo, llegaron a conformar un tipo de escritura hierática que ha resultado muy difícil de descifrar para los estudiosos. De cualquier forma, y pese al papel decisivo que la contabilidad desempeñó en el antiguo Egipto, no puede decirse que la civilización faraónica haya contribuido a la historia de la contabilidad con innovaciones o procedimientos que no hubieran sido ya utilizados por los poderosos comerciantes caldeos.

## GRECIA

Los templos helénicos, como había sucedido muchos siglos antes con los de Mesopotamia y Egipto, fueron los primeros lugares de la Grecia clásica en los que resultó preciso desarrollar una técnica contable. Cada templo importante en efecto, poseía un tesoro alimentado con los óbolos de los fieles o de los estados, donaciones que era preciso anotar escrupulosamente. Los tesoros de los templos no solían estar inmovilizados y se empleaban con frecuencia en operaciones de préstamos al estado o a particulares. Puede afirmarse así que los primeros bancos Griegos fueron algunos templos. Quizás el lugar donde los arqueólogos han encontrado mas abundante y minuciosa documentación contable lo constituye el santuario de Delfos donde se han recuperados cientos de placas de mármol que detallan las ofrendas de los fieles, así como las cuentas de reconstrucción del templo en el siglo IV antes de J.C.

## ROMA

El genio organizador de Roma, presente en todos los aspectos de la vida pública, se manifestó también en la minuciosidad con la que particulares, altos cargos del estado, banqueros y comerciantes llevaban sus cuentas. Ya en el siglo I antes de Cristo se menospreciaba a una persona que fuera incapaz de controlar contablemente su patrimonio. El libro mas empleado era el de ingresos y gastos. Los grandes negociantes llegaron a perfeccionar sus libros de contabilidad de tal manera que algunos historiadores han creído ver en ellos un primer desarrollo del principio de la partida doble. Aunque hay algunas citas de grandes autores, como Cicerón que parecen sustentar tal hecho, son demasiado confusas como para establecer la tesis de que el método de la partida doble era conocido en la antigüedad.

## LA EUROPA MEDIEVAL

Debido a la casi total aniquilación del comercio en Europa en los siglos posteriores a la caída del imperio romano, las prácticas contables más o menos evolucionadas habituales en el mundo antiguo desaparecieron. La técnica contable se iba a desarrollar de nuevo en Europa, a partir casi de cero al compás del crecimiento del comercio, que tomó su primer gran impulso con las Cruzadas.

Las repúblicas comerciales italianas y los países bajos serían durante los últimos siglos de la Edad Media, las regiones europeas en que la vida comercial iba a ser más intensa. Como consecuencia natural de la práctica contable iría desarrollando nuevos métodos en estos países, y seria sobre todo en las repúblicas Italianas donde había de surgir la nueva contabilidad.

## EL SURGIMIENTO DE UNA NUEVA CIENCIA.

El primer autor de que tenemos noticias de que estableció claramente el uso del método de la partida doble Benedetto Contrugli. El libro de Contrugli tardó casi 115 años en ser llevado a la imprenta, lo que, unido al carácter incompleto de su exposición impide que se pueda adjudicar a su autor en la historia de la contabilidad, un papel comparable al de Fray Luca Pacioli.

El primer texto impreso: Fray Luca Pacioli.

La obra de Pacioli tuvo gran éxito, particularmente la parte dedicada a la práctica comercial y contable, que fue reimpressa por separado algunos años más tarde. De la descripción realizada por Pacioli se desprende que los comerciantes venecianos se veían precisados a utilizar en primer lugar un borrador, no empleaban directamente el diario. Para realizar asientos en el diario, era preciso en primer lugar, convertir las operaciones registradas en el borrador a la unidad monetaria elegida por el comerciante para llevar sus registros.

## LA DIFUSIÓN DE LITERATURA CONTABLE POR LA EUROPA RENACENTISTA.

A lo largo del siglo XVI se produjo en toda Europa la progresiva difusión del procedimiento contable de la partida doble, en la mayoría de los casos simples adaptaciones de la del franciscano.

La aceptación de la partida doble en los países bajos

En el transcurso del siglo XVI el centro neurálgico del comercio Europeo se desplazó de forma progresiva desde el mediterráneo a las costas Atlánticas del continente. Las activas ciudades de Flandes y muy especialmente, Amberes, se hicieron con el predominio del comercio mundial. La citada ciudad flamenca causó muy pronto el impacto de la nueva contabilidad "a la Italiana" cuyo

empleo se extendió con rapidez. De las imprentas de Amberes surgieron varias obras capilares en la historia de la contabilidad.

#### La ciencia de la contabilidad: Simon Stevin

La importancia de la figura de Stevin en la historia de la contabilidad es capital: se trata del primer autor que considera que se halla ante una temática que merece un serio estudio científico. Hasta Simon Stevin, todos los autores daban por supuestos los principios de personificación de las cuentas que expuso Pacioli, sin pretender con ello, hacer teoría. Pero el profesor de Leyden (Simon Stevin) hizo hincapié en el aspecto patrimonial de las cuentas y considero la contabilidad como un instrumento de control de gestión de la empresa.

#### La escuela italiana del siglo XVII

A pesar del fuerte declive comercial de las ciudades italianas, en la primera mitad del siglo XVII los autores de este país -ya no solo en Venecia- se mantuvieron en primera línea de la literatura contable y desde luego, a la cabeza de la labor teórica. Solo en la segunda mitad del siglo, el impulso de los tratadistas italianos de contabilidad decayó considerablemente. Giovanni Antonio Moscheli

Flori, Giovanni Domenico Peri, Zastiano Venturi.

#### La escuela francesa en el siglo XVIII

Los tratadistas de contabilidad franceses, tan escasos en el siglo XVI y la primera mitad del XVII, pasaron a ocupar en el siglo XVIII un lugar destacado sobre todos los de Europa, desplazando a los italianos -los estados de este país se hallaban en franca decadencia económica- y a los flamencos. En el siglo de las luces los autores franceses fueron leídos a lo largo y ancho de Europa,

conocieron múltiples ediciones de sus libros en distintos idiomas e incluso llegaron a ser imitados por los orgullosos tratadistas italianos. Samuel y Jean Pierre Ricard, Beltrand, François Barreme, Edmond Degranges.

**Autores del siglo XVIII en otros países**

**Gran Bretaña Daniel Defoe, Hustcraft Stephens**

**Italia Giuseppe Formi**

**Austria María Teresa**

**Estados Unidos William Mitchell**

**DE LAS DOCTRINAS CONTABLES A LOS ORDENADORES ELECTRICOS.**

**La teoría contable en el siglo XIX**

En el siglo XIX, y sobre todo en su segunda mitad, cuando la contabilidad llegó a constituir, gracias al desarrollo de la teoría una verdadera ciencia. Ahora bien, al tiempo que sucedía tal cosa, se produjo lógicamente una floración de múltiples escuelas contra puestas, lo que unido al crecimiento explosivo de la edición de literatura contable convierte en sumamente difícil el intento de esbozar siquiera un resumen general de las diversas tendencias una enumeración somera de los autores más innovadores e influyentes.

**Las escuelas italianas de la segunda mitad del siglo XIX**

El fenómeno más notable que se produjo en la evolución de la teoría contable a lo largo del siglo XIX fue el resurgimiento de los estudios teóricos en Italia. Una Pléyade de grandes autores italianos, elevó la contabilidad a la categoría

indiscutible de ciencia agrupándose en tres familias principales: La escuela Lombarda, la Toscana y la veneciana.

#### La evolución actual

Los grandes tratadistas contables del siglo XIX centraron su atención en la teoría de las cuentas.

En los primeros decenios del siglo XIX se advirtió la tendencia, mas evidente en los países nórdicos y del área anglosajona, a enfocar los problemas contables como instrumental y terminología prestados por la floreciente ciencia de la microeconomía. Se produjo una "invasión" reciproca entre el área económica y del área contable: el calculo microeconómico precisaba de una contabilidad mas perfecta que pudiera aportar los datos necesarios para el análisis económico de la empresa. Y a su vez la contabilidad procuro perfeccionar la obtención y manejo de los datos empleando técnicas propias de la microeconomía. El desarrollo de las técnicas de contabilidad de costos, constituye el más claro ejemplo de la penetración de los conceptos microeconómicos en el campo contable. Por la misma razón, cuanto mas se perfecciona la contabilidad interna de la empresa mas estrecho va quedando el viejo corsé de la partida doble, que amenazaba en la primera mitad del siglo quedar obsoleta sin haber encontrado una técnica capaz de sustituirlo con ventaja.

#### Presente y perspectivas de la contabilidad

Desde mediados del siglo, la contabilidad parece haber perdido identidad propia penetrada como esta hasta la medula de conceptos tomados en préstamo del análisis económico.

La aparición del ordenador electrónico ha reforzado el papel de la contabilidad matricial, desarrollada rápidamente en los años transcurridos desde mediada la década de los cincuenta, hasta hace pocos años. La contabilidad entendida en su sentido tradicional constituía la única fuente de datos de que se disponía en la empresa, fuente por otra parte muy limitada a causa de la imposibilidad de llevar a cabo manualmente un número muy elevado de operaciones aritméticas. El empleo del ordenador electrónico abre nuevos horizontes a la ciencia y a la técnica contable, en pocos años van a transformarse radicalmente tanto en sus objetivos como en sus procedimientos.

#### 1.1.4 Antecedentes de la empresa privada.<sup>4</sup>

La **historiografía** es el registro escrito de la Historia, la memoria fijada por la propia humanidad con la escritura de su propio pasado. El término proviene de «historiógrafo», y éste del griego ιστοριογράφος (*istoriográfos*), de ιστορία (*istoría*) y -γράφος (*grafos*), de la raíz de γράφειν (*graffen*: 'escribir'). Significa 'el que escribe (o describe) la Historia'.<sup>1</sup> ) y la ciencia económica, que recientemente ha pasado a convertirse en disciplina académica. Tiene como objeto el estudio del desarrollo histórico de la empresa, unidad de producción en el sistema capitalista o en la economía de mercado.

La empresa privada o la empresa pública, la que coincide con la persona del empresario individual, la empresa familiar o las distintas formas de asociación de capitales, desde la soecitas y *compannia* medievales a las compañías privilegiadas del mercantilismo, la sociedad anónima y la gran corporación que surge en el siglo XX son, en su surgimiento y devenir histórico, estudiadas por la historia de la empresa.

La **empresa** es la unidad económico-social, con fines de lucro, en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para realizar una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común. Los elementos necesarios para formar una empresa son: capital, trabajo y recursos materiales.

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_la\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_la_empresa)

En Derecho es una entidad jurídica creada con ánimo de lucro y está sujeta al Derecho mercantil. En Economía, la empresa es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos. Se encarga, por tanto, de la organización de los factores de producción, capital y trabajo.

### **1.1.5 Antecedentes históricos de las grandes empresas de El Salvador**<sup>5</sup>

Para entender mejor los antecedentes la gran empresa privada de El Salvador partiremos del comercio.

El comercio en la vida del hombre surge debido a las diferentes necesidades a las cuales se está enfrentando, establece relaciones, tratos, negocios con sus semejantes, y además busca el auxilio mutuo que los hombres pudieran prestarle en el desarrollo de sus actividades lo que dio origen a la primera forma de cambio que es el trueque de bienes a través de compra y venta, utilizando como medir e intercambio el cacao por ser este el fruto más apreciado que existía en esa época.

Hoy en día, el comercio es una fuerza social que permite llevar a cualquier rincón del mundo productos o servicios que son necesarios para satisfacer todo tipo de comunicación entre las diferentes culturas, siendo a la vez este el motor impulsador de grandes descubrimientos.

En nuestro país a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX la mayor fuente generadora de comercio era la agricultura, con las cosechas de maíz, frijoles, algodón, tabaco y añil, siendo este último reconocido en Europa, pero progresivamente el café sustituyó al añil como principal producto de exportación y los primeros sacos de grano se exportaron, finalmente en 1855. El aumento de producción de café contribuyó a la formación del sistema bancario y de esa manera se desarrolló el comercio en el país.

Durante los años 30 la economía del país estuvo bajo signo adverso de la depresión mundial. El Salvador dependía como muchas otras naciones de la exportación tradicional y tubo que sufrir la crisis del mercado internacional del café, azúcar y algodón, ya que no se contaba con una infraestructura adecuada

---

<sup>5</sup> Alfonso Melgar Castro, "La pequeña, mediana y Gran Empresa Salvadoreña"

para promover inversiones de capital nacional y extranjero, ni con leyes que estimularan la ampliación y diversificación de actividades productivas, Durante esa época no existían ciudades bien estructuradas, ni carreteras pavimentadas, entre san Salvador y muchas cabeceras departamentales. Los derechos aduanales eran la principal fuente de ingreso para el Estado. Durante esta época el país se encontraba lejos de un desarrollo en la economía debido a:

- El comercio de electrodomésticos estaba limitado y no se sonaba con rótulos luminosos, ni aire acondicionado, ni escaleras mecánicas.
- Las carreteras tiradas por bueyes constituían un alto porcentaje del sistema de transporte de mercadería entre las bodegas de ferrocarril los almacenes.

En noviembre de 1824 se decreta la Constitución de la República Federal de Centroamérica, En ella se plasmó del mismo sistema de distribución de Poderes aceptados por la Federación Norteamericana, el cual sería aplicado a un ambiente social, económico y político de características diferentes. Después de la ruptura de la Federación (1838), en Centroamérica la base económica de cada uno de los Estados independientes, se mantuvo muy débil por la inestabilidad de los gobiernos. Los centroamericanos, en los primeros años en su independencia, estuvieron dominados por la preocupación de perder su reciente autonomía.

El desarrollo de la economía cafetalera se inicia alrededor de 1870.

En 1915 durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918) un grupo de hombres de negocios, sobreponiéndose a la depresión causada por el conflicto concertó voluntades y esfuerzos haciendo surgir la entidad denominada "Cámara de Comercio de El Salvador, como representante del sector privado. Al momento de asumir personería institucional sus metas principales fueron: impulsar el desarrollo de gremios dispersos o informalmente organizados e iniciar la tarea

de fortalecer la vida económica del país, y fueron aprobados sus estatutos el 16 de Enero de 1916 por acuerdo del poder Ejecutivo. La Cámara de Comercio surgió en días difíciles para actividad mercantil, ya que este período se originó la escasez de muchos productos importados y materias primas.

Por otra parte, la posición de "neutralidad benévola" de El Salvador con respecto a Alemania dio lugar a que muchas firmas importadoras locales quedaron imposibilitadas de comerciar con países aliados como Estados Unidos, Francia e Inglaterra, El Salvador exportaba entonces: café, \*azúcar, bálsamo, brozas, minerales, etc. importaba herramientas, medicinas, telas, etc.

Con el nombre de Cámara de Comercio e industria de El Salvador a partir de 1927, esta institución prosiguió su labor, atendiendo todas las manifestaciones de la vida del país, dentro de sus funciones de productor, vendedor, distribuidor, transportador, y especialmente consumidor, en defensa del comercio establecido propugno reformas a la Ley de Almacenaje, Ley de Farmacias y otras. Gestionó la moderación de tarifas de arbitrios, la simplificación de trámites burocráticos y denunció el contrabando, pidiendo vigilancia efectiva, y otras medidas contra importaciones fraudulentas, y ante su iniciativa, el Ministerio de Trabajo estableció el Día del Empleado de Comercio, correspondiente al 3 de agosto de cada año, y a la vez, se desarrollaron a las personas, firmas y corporaciones mas caracterizadas del comercio y la industria, representándolas en forma eficiente y atendiendo todos aquellos asuntos inherentes a su desarrollo.

Durante la segunda guerra mundial (1939-1945) el comercio, fue una de las actividades que más sufrieron sus efectos. Las perturbaciones de los transportes marítimos a causa de las naciones beligerantes se tradujeron la pérdida de los mercados europeos para la exportación de caté del Pals. Solo se pedía vender a países no bloqueados, pero sin tener la seguridad que la mercancía llegara a su destino. Por la falta de importación se produjo una grave escasez de productos, materias primas y bienes de capital, lo cual hizo decaer

las operaciones comerciales internas y obstaculizó [os esfuerzos del sector privado para crear nuevas empresas.

La Asociación Nacional de Empresa Privada (ANEP) fue fundada en 1966, su acta de constitución se basa en contribuir al desarrollo económico, social y cultural de El Salvador, promoviendo el fortalecimiento del Sector empresarial y el estado democrático de derecho.

Los últimos veinticinco años constituyen uno de los períodos de más grandes transformaciones económicas y culturales del último siglo, las cuales has sido los resultados de profundas innovaciones tecnológicas y de la apertura de los mercados y la competencia. Esto ha generado cambios profundos en estructura de las empresas y en la manera de ser administradas, así como en la selección de sus mercados objetivos y las interacciones de los mismos.

### **1.1.6 Importancia de la gran empresa de El Salvador**<sup>6</sup>

En El Salvador, la gran empresa privada es considerada como uno de los sectores más importantes por su aporte a la sociedad en cuanto al intercambio bienes de calidad con el propósito de satisfacer las necesidades de los consumidores e incrementar el bienestar socioeconómico de nuestro país, a través de la creación de fuentes de trabajo como contribución al sostenimiento del servicio público. Por sus aportes al fisco y su contribución al producto interno bruto, por lo tanto, por lo tanto su importancia radica en los aportes generados por esta vía, ya que contribuye a los ingresos del Gobierno Central y a la economía de la familia.

Una de las mayores contribuciones que realiza la gran empresa, es la de generar fuentes de empleo, ya que dentro de la diversidad de actividades que en ella se realizan, se ven en la necesidad de contar con plazas en diferentes niveles y áreas especializadas, desde posiciones de obreros en la actividad productiva hasta posiciones a nivel administrativa y gerencial.

Algunas de las contribuciones adicionales son las siguientes:

#### **a) Servicios**

Es el que va dirigido a los consumidores o usuarios a quienes se les ofrecen productos que satisfacen sus necesidades económicas.

#### **b) Económico**

Obtener el máximo beneficio económico, el cual servirá para obtener utilidades o dividendos en forma proporcional a riesgo asumido por los accionistas o socios de la compañía. Así también para cancelar las deudas contraídas por la empresa y para la reinversión que proporcione

---

<sup>6</sup> *Ibid.* 5 Pág. 14

utilidades que garantice el crecimiento y el buen funcionamiento de la empresa.

**c) Fuentes generadoras de ingreso para el estado y la sociedad**

La gran empresa contribuye a través del pago de los impuestos con las actividades de mantenimiento del gasto público y de obras que el estado desarrolla para el bienestar de la sociedad. A nivel municipal también contribuyen a través del pago de impuestos municipales las mejoras del sector en la que se encuentra ubicada la entidad.

## **1.2 Situación Actual**

### **1.2.1 Situación actual del riesgo empresarial<sup>7</sup>**

En la actualidad el tema de la administración de riesgos ha ganado gran popularidad en los años recientes y su importancia se ha establecido de manera firme, especialmente en el sector financiero. En el ámbito internacional, la evolución de la disciplina ha sido vertiginosa debido a la experiencia derivada de las crisis empresariales (Enron) y financieras que se registraron en los últimos 20 años. desde la crisis del sistema financiero, se ha procedido a implementar por el Organismo de Control y las propias entidades del sistema financiero las directrices internacionales en la nueva regulación de Riesgos (Basilea II ), enfatizando en el carácter técnico de la actividad, por ejemplo, ahora es obligatorio que las instituciones financieras cuenten con un área especializada, responsable de la Administración de los Riesgos de la organización.

Como parte de este paradigma, se ha formulado bajo la misión de crear cultura organizacional de mitigación de riesgos para administrar los riesgos corporativos, el llamado "Gobierno Corporativo".

El riesgo según como ya sabemos.- Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos, por lo cual el riesgo se mide en términos de consecuencias y probabilidad.

En términos generales, podríamos decir entonces que la gestión de riesgo es el arte de oscilar entre la pérdida y el beneficio.

---

<sup>7</sup> Ibid. 2 pág. 3

A pesar que aparecen algunas diferencias en los detalles, en la mayoría de las definiciones el riesgo empresarial se interpreta en el espacio de categorías como incertidumbre, probabilidades, alternativas, pérdidas. El consultor español Mauricio León Lefcovich, después de destacar que ser empresario significa correr riesgos calculados, describe los rasgos del riesgo empresarial de la siguiente manera: "Existe riesgo cuando se tienen dos o más posibilidades entre las cuales optar, sin poder conocer de antemano los resultados a que conducirá cada una. Todo riesgo encierra, pues, la posibilidad de ganar o de perder, cuanto mayor es la posible pérdida, tanto mayor es el riesgo". Para otros autores, como los economistas rusos G. Goldstein y A. Gutz, lo definitivo en el riesgo es la incertidumbre. Según ellos el riesgo es la incertidumbre en cuanto al potencial de pérdidas en el proceso de alcanzar los objetivos de la organización empresarial.

En definitiva la incertidumbre es la condición en que un individuo no dispone de la información necesaria para asignar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas para ello deberá disponerse de herramientas que faciliten la obtención de la información, a partir de esto surge la probabilidad objetiva y subjetiva.

La probabilidad objetiva, es la posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos.

Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no pueden determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas que se basan en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

En tanto que probabilidad subjetiva, tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares,

conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos).

¿Por qué motivo es importante la Administración de los Riesgos Empresariales? Cualquier actividad empresarial busca un objetivo de lucro, cuanto mayor riesgo tiene un activo mayor será la rentabilidad mínima exigida por los accionistas.

La rentabilidad de las empresas está directa o indirectamente vinculada con los precios de activos financieros; la sobrevivencia misma de las compañías depende de los movimientos en dichos mercados. Razón por la cual, se ha tomado cada vez más relevante poder anticipar las posibles variaciones de las tasas de intereses, las cotizaciones de las acciones en los mercados bursátiles y el tipo de cambio, entre otras variables. No habría ninguna decisión financiera que tomar, si se pudiera determinar con precisión los cambios en estas variables. En la medida en que se enfrenta a la incertidumbre del futuro de estas variables, es necesario considerar los distintos cursos de acción posibles y las consecuencias en cada uno de los escenarios posibles. Por este motivo el análisis de riesgos está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones de portafolio, de hecho en el área financiera se estudian de manera paralela.

El éxito de las empresas en el ámbito financiero dependerá de la capacidad de análisis de las múltiples y crecientes alternativas que ofrecen los mercados, dentro de este contexto se torna cada vez más complejo el análisis de la interrelación dinámica de los factores de riesgo y la sistematización de los procesos en la toma de decisiones.

Tanto los intermediarios financieros como las áreas financieras de las empresas industriales y comerciales que aspiren a ocupar los primeros lugares de rentabilidad en el mercado, deberán tener acceso a sistema de gerencia de riesgo en manejo de portafolios y análisis de riesgos en su sentido más amplio,

que incluye desde el manejo de fondos, hasta la estructura óptima de financiamiento y capital.

"El riesgo en sí mismo no es malo; lo que sí es malo es que el riesgo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido"

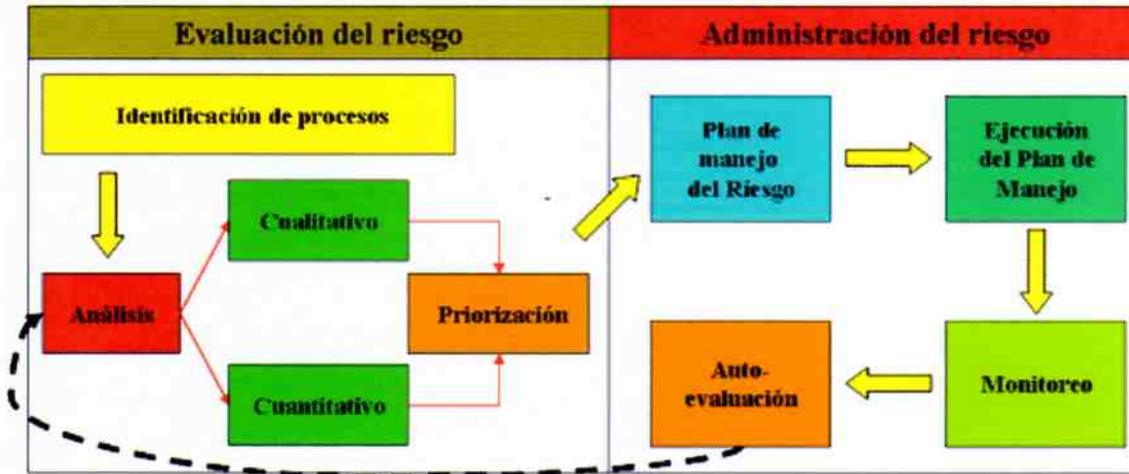
El Riesgos de un Portafolio.- Los precios de una acción varían por razones diversas. Estas variaciones implican riesgo para los inversionistas, por lo cual podríamos distinguir entonces dos clases de riesgos asociados con una acción: El riesgo sistemático y el riesgo no sistemático. El primero se lo conoce como riesgo de mercado y esta asociado con los cambios en la economía a causa de factores internos o externos. Este tipo de riesgos no se puede compensar con la adquisición de una cierta diversidad de acciones porque todas están en las mismas condiciones, en ese sentido se trata de un riesgo no diversificable.

El segundo, el riesgo no sistemático, se debe a factores propios o internos de la empresa o entidad es único para ella y es independiente de los factores económicos, políticos o sociales, a estos se asocian los cambios tecnológicos, competencia, huelgas. Al ser intrínseco de una acción, por lo cual es posible compensar sus efectos comprando acciones de diversas empresas, de manera que si una acción se ve afectada por una causa negativa, se espera que a las otras no les suceda lo mismo y se pueda compensar el efecto negativo, lo cual quiere decir que este riesgo es un riesgo diversificable.

¿Qué es la Administración de los riesgos empresariales? - La administración y control de los riesgos debe comenzarse a entender desde su concepto básico: "Es el proceso continuo basado en el conocimiento, evaluación, manejo de los riesgos y sus impactos que mejora la toma de decisiones corporativas".

Es decir es un proceso dinámico que asocia el conjunto de pasos secuenciales lógicos y sistemáticos que sirven para que el administrador, identifique, valore y

maneje los riesgos asociados con su organización, los cuales de ser ejecutados correctamente ayudando a encontrar soluciones reales y prácticas a los riesgos detectados, minimizando pérdidas o maximizando oportunidades, para ello es importante entender que ningún administrador podrá tomar decisiones si no conoce el circuito del proceso del negocio.



### **1.2.2 Situación actual de la gran empresa privada de El Salvador respecto al riesgo empresarial.**<sup>8</sup>

Debido a la gran dependencia tecnológica que las grandes empresas privadas salvadoreñas tienen en la actualidad. Los riesgos que algo malo suceda se incrementa, ya sea, por transacciones de compra o venta sofisticadas, (compra y venta en línea). Así como también los riesgos financieros y de país producto de la globalización financiera y los riesgos de país por problemas políticos.

Así mismo , la falta de fortalecimiento de la función de la auditoría interna de la Gran Empresa Privada Salvadoreña y su débil independencia provoca que la mayor parte de los riesgos empresariales o de negocios no sean mitigados; como también la escasa preparación académica actualizada del encargado de la auditoría interna incide en lo anterior.

Además, debido al poco interés que los encargados de la gestión de fortalecer la función de auditoría interna ya que esta se enfrenta a un conflicto de interés al evaluar el desempeño de los encargados de la gestión

**a. Situación económica:** El sector empresarial que participa en las encuestas del foro económico mundial de nuestro país tiene una percepción muy favorable sobre la estabilidad macroeconómica. Es esa encuesta solo participan las grandes empresas de cada país. A El Salvador se le otorga un índice de tres puntos sesenta y seis dentro de un rango de uno a seis el máximo valor posible como nivel de estabilidad macro, el índice global de la competitividad se clasifica El Salvador en la posición 61 de un total de 122 naciones.

Las empresas en un mundo globalizado deben tener el mejor clima de negocio que les permia diseñar las mejores estrategias administrativas financieras y

---

<sup>8</sup> Ibid. 2 pág. 3

tecnológicas, con las cuales conserven o expandan su participación en el mercado.

**b. Situación Social:** Una empresa innovadora invertirá en capacitación de recurso humano. Para actualizar y fortalecer la formación acorde con los avances tecnológicos que incorpora en el proceso de producción. Según FUSADES las grandes empresas y exportadoras; son las que destinan recursos para capacitación de personal. Las aéreas que más capacitación necesitan son: El control de calidad, en productos, procesos administrativos, técnicas de ventas, servicio al cliente, informática y otros. Las firmas identifican a las instituciones que solicitaron capacitación: entidades nacionales, como Insaforp, institutos tecnológicos, entidades extranjeras y las universidades.

En El Salvador la empresa privada esta representada por la ANEP (Asociación Nacional de la Empresa Privada) a continuación se presenta información de gran importancia acerca de esta asociación:

#### **FECHA DE FUNDACION**

#### **Y ACTA DE CONSTITUCIÓN (*Estatutos*):**

La Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) fue fundada en septiembre de 1966. Contribuir al desarrollo económico, social y cultural de El Salvador, promoviendo el fortalecimiento del sector empresarial y el Estado democrático de derecho.

## CAPITULO II

### **2.1 MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **2.1.1 Conceptos de la empresa privada**<sup>9</sup>

##### a) Marco conceptual

Con relación al tema que se aborda en este documento, los aspectos técnicos y conceptuales, que deben conocerse son los siguientes:

**Empresa:** Es la unidad económica encargada de la producción de bienes y servicios. Desde otro punto de vista, se puede entender por empresa al conjunto orgánico de factores de producción, ordenados según ciertas normas sociales y tecnológicas que tienen como fin lograr objetivos de tipo económico.

**Empresa Privada:** Es la unidad económica que se ha constituido legalmente para obtener beneficios a través de la actividad productiva o la prestación de servicios. Su principal característica es que el capital que la forma es aportado y poseído por individuos particulares.

**Gran Empresa:** Es aquella que cualquiera que sean las actividades que realiza y al sector que pertenece, ocupa una posición dominante en su ramo, dispone de elevado recursos económicos, posee una planeación de acción dirigida por la alta dirección quienes asumen las responsabilidades del negocio que están vinculadas directa o indirectamente a grandes grupos financieros y/o dependencia laboral.

---

<sup>9</sup> Ibid. 5 Pág. 14

## 2.1.2 Tipos de Empresas <sup>10</sup>

### **Clasificación de las empresas**

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto se tome, se pueden clasificar de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos.

### **Según la actividad o giro**

Las empresas pueden clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen, en:

- **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación de la materia o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
  - **Extractivas.** Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables. Ejemplos de este tipo de empresas son las pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
  - **Manufactureras:** Son empresas que transforman la materia prima en productos terminados, y pueden ser:
    - De consumo final. Producen bienes que satisfacen de manera directa las necesidades del consumidor. Por ejemplo: prendas de vestir, alimentos, aparatos eléctricos, etc.
    - De producción. Estas satisfacen a las de consumo final. Ejemplo: maquinaria ligera, productos químicos, etc.

---

<sup>10</sup> [www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html](http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html)

- **Comerciales.** Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra/venta de productos terminados. Pueden clasificarse en:
  - **Mayoristas:** Venden a gran escala.
  - **Minoristas (detallistas):** Venden al menudeo.
  - **Comisionistas:** Venden de lo que no es suyo, dan a consignación.
  
- **Servicio.** Son aquellas que brindan servicio a la comunidad que a su vez se clasifican en:
  - Transporte
  - Turismo
  - Instituciones financieras
  - Servicios públicos (energía, agua, comunicaciones)
  - Servicios privados (asesoría, ventas, publicidad, contable, administrativo)
  - Educación
  - Finanzas
  - Salubridad
  - Estética

**CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS EN EL SALVADOR**

<b>INSTITUCION</b>	<b>MICRO</b>	<b>PEQUENA</b>	<b>MEDIANA</b>	<b>GRANDE</b>
<b>ANEP</b>	Con un número de empleados menor a 5 personas	Con un número de empleados igual a 5 y menor que 20	Con un numero de empleados igual a 20 y menor que 100	Con un número de empleados mayor a 100 personas
<b>BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR</b>	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menores de 11 empleados	Con ventas menores a \$685,714.29 y un numero de 11 a 49 empleados	Con ventas menores a \$4,571,428.57 y con un numero de empleados de 50 a 199	Ventas mayores a \$4,571.428.57 y mas de 199 empleados
<b>BANCO MULTISECTORIAL DE INVERSIONES (BMI)</b>	Con ventas inferiores a los \$68,571.43 anuales y con menores de 11 empleados	Con ventas menores a \$685,714.29 y un numero de 11 a 49 empleados	Con ventas menores a \$4,571,428.57 y con un numero de empleados de 50 a 199	Ventas mayores a \$4,571.428.57 y mas de 199 empleados
<b>FUSADES</b>	De 1 a 10 empleados cuyo activo no excede a \$11,428.57	De 11 a 19 empleados cuyo activo no excede a \$85,714.29	De 20 a 99 empleados cuyo activo no excede \$228,571.43	De 100 a mas empleados cuyo activo total es mayor \$228,571.43
<b>DIGESTYC</b>		De 1 a 20 empleados cuyo activo total sea \$85,571.28	De 21 a 99 empleados cuyo activo sea \$85,571.28	De 100 a mas empleados cuyo activo total es mayor \$228,571.43

#### **2.1.4 Administración de riesgo como apoyo al Control Interno y a la Auditoría Interna.**<sup>12</sup>

El COSO II ha desarrollado una estructura conceptual para la administración de riesgos empresariales denominada E.R.M. (siglas en inglés) para el entendimiento de la formulación y seguimiento de un proceso básico en la administración del riesgo como apoyo al buen gobierno corporativo y mejores medidas de control en una organización.

La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos, cuya definición formulada por el COSO II fue de:

“Es un proceso, efectuado por la Junta Directiva o el Consejo de Administración, la Alta Gerencia y otro personal de un ente económico, mediante la determinación de una estrategia diseñada para identificar los eventos potenciales que la pueden afectar y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de la cantidad de riesgo que un ente económico esté dispuesto a aceptar en la búsqueda de valor, para así proveer seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos”.

La definición captura los conceptos fundamentales que son claves sobre la manera como las compañías y otras organizaciones administran el riesgo, proveyendo una base para la aplicación a través de diferentes tipos de organizaciones y sectoriales. Se centra directamente en el logro de los objetivos de la entidad y esta provee una base para definir la efectividad de la administración del riesgo empresarial.

Las empresas con ánimo con sin ánimo de lucro deben propender por crear valor a sus protectores, dueños o accionistas, así como la de enfrentar y superar las incertidumbres, desafiándolas con preparación suficiente, para

---

<sup>12</sup> *ibid.* 2 pág. 3

poder proveer una estructura conceptual, así la gerencia trate de manera efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades, y así enriquecer se capacidad para generar valor.

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando perdidas. Los riesgos se clasifican en cuatro grandes tipos, el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional en todas sus divisiones; como formalidad de prevención, detección y mitigación a dichos riesgos, el E.R.M. determino 8 componentes interrelacionados, los cuales muestran como la Alta Gerencia opera un negocio, y como están integrados dentro del proceso administrativo en general, ellos son:

**Entorno interno:** filosofía de administración de riesgos – Cultura de riesgo – Responsabilidad de la Junta Directiva o Consejo de Administración – Integridad y valores éticos – Compromiso para con la competencia.

**Definición de los objetivos:** objetivos estratégicos – Objetivos relacionados – Objetivos seleccionados – Apetito del riesgo – Tolerancia al riesgo.

**Identificación de eventos:** eventos o factores que influyen en la estrategia y en los objetivos – Metodologías y técnicas – Interdependencia entre los eventos – Categoría de eventos – Riesgos y oportunidades.

**Valoración del riesgo:** Identificación de las respuestas al riesgo – Evaluación de las posibles respuestas al riesgo – Selección de respuestas – Punto de vista de mapeo o portafolio.

**Respuesta al riesgo:** identificación de las respuestas al riesgo – Evaluación de los posibles respuestas al riesgo – Selección de respuestas – Punto de vista de mapeo o portafolio.

**Actividades de control:** integración con la respuesta al riesgo – tipos de actividades de Control – Controles generales – Controles de aplicación – Controles específicos de la actividad.

**Información y comunicación:** información – Sistemas estratégicos e integrados – Comunicación.

**Monitoreo:** evaluaciones separadas – Evaluaciones Ongoing.

## **2.1.5 El Control Interno**<sup>13</sup>

### **¿Qué es el control interno?**

“Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos de los negocios serán alcanzados y que los eventos serán prevenidos o detectados y corregidos”.

El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados tales como las ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.

---

<sup>13</sup> *Ibid.* 2 pág. 3

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

“Control Interno en sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una Entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de objetivos, dentro de las siguientes categorías: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables”

### **La importancia de Control**

A partir de la publicación del informe COSO (Control Interno-Estructura Integrada) en septiembre de 1992 y en cuyo desarrollo participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos, ha resurgido en forma impresionante la atención hacia el mejoramiento del control interno y un mejor gobierno corporativo, lo cual fue derivado de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, esto ante los números escándalos, crisis financieras o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto es importante resaltar el concepto de la “responsabilidad” (accountability), como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones: en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados.

El Modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para

diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones, aunque no son idénticas, muestran muchas similitudes.

### **Definición de Control Interno**

Por ser el modelo mayoritariamente adoptado a la fecha, como referencia tomamos la definición que establece el informe COSO, la cual señala:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas.

### **Los modelos de controles actuales**

A partir de la divulgación de informe COSO se han publicado diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica). Los modelos de COSO y COCO en nuestro continente son los de mayor aplicación; por ello a continuación se hace como referencia una muy breve descripción del enfoque y estructura que cada uno plantea.

## **EL MODELO COSO**

### **El modelo COSO I**

Los tópicos que se comentan a continuación se refieren a la práctica de nuevas técnicas para evaluar el control interno a través de las cuales, la función de auditoría interna pretende mejorar la efectividad de su función y con ello ofrece servicios más eficientes y con un valor agregado.

La actual definición de control interno emitida por The Committee of Oponoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado "Control Interno-Marco Integrado" mejor conocido como el Modelo de Control COSO, amplia el concepto de la siguiente manera:

"...un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos..."

Los componentes y factores se presentan en mayor o menor grado en cualquiera área, proceso o división de toda organización y se reconoce que los componentes con mayor influencia e importancia son los dos primeros: el Ambiente de Control y la Evaluación de Riesgos.

Estructura del control interno propuesta por el modelo COSO, Identifica cinco componentes interrelacionados:

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

## 2.1.6 El Riesgo Empresarial <sup>14</sup>

### **Introducción**

Se produce riesgo cuando hay probabilidad de que algo negativo suceda o que algo positivo no suceda, la ventaja de una empresa es que conozca claramente los riesgos oportunamente y tenga la capacidad de afrontarlos. El riesgo es un concepto que bien podríamos llamar vital, por su vinculo con todo lo que hacemos, casi podríamos decir que no hay actividad en la vida, de los negocios o cualquier asunto que nos ocurra, que no incluya la palabra **riesgo**.

Fue por ello que la humanidad, desde sus inicios, buscó maneras de protegerse contra las contingencias del quehacer diario y desarrollo al igual que la mayoría de las especies animales maneras de esquivar, eliminar, minimizar o enfrentar los riesgos. Entre esas formas de acción esta la acción colectiva, cooperada o sindicalizada; la precaución individual o cooperativa, las normas comunitarias y en fin tantas otras, entre las cuales se incluye la tecnología como medio de prevención.

Para ello, las empresas están adoptando profesionalmente funciones específicas manejados por departamentos especializados en la identificación del riesgo no solo de activos, sino de sus pasivos, equilibrando la rentabilidad y la de poder asumir los riesgos implícitos en los negocios, denominándolas gerencias de riesgos, logrando así un mayor eficiencia y eficacia de los procesos para una mayor efectividad y seguridad razonable, como también determinando factores de mecanismos de medición, fuentes de información confiables, oportunas, series históricas de valores relevantes y sistemas computarizados (software) de identificación y corrección.

**Origen de los riesgos.** Puede ser derivados por las amenazas externas y las debilidades internas, algunos cuantificables y otros no originados

---

<sup>14</sup> Ibid. 2 pág. 3

específicamente por inadecuada estructura organizacional, la competencia desleal, por la mala calidad de los productos, por exigencias exageradas de los empleados, huelgas, nuevos impuestos, catástrofes, iliquidez, tasas de interés exageradas, aumento de precios de los proveedores, pérdidas de imagen, por inadecuada auditoría externa e interna o por autocontroles no aplicados, etc.

Se puede clasificar los diferentes riesgos de gestión en "Riesgos Estratégicos y del Negocio", en "Riesgos Financieros" y en "Riesgos generales o de Apoyo".

Los riesgos estratégicos y del negocio los podemos clasificar en:

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc.)
- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfiadas en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general).
- Riesgo de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio)
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competiciones potenciales)
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios)
- Riesgo de operación (proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes, etc.)
- Riesgo de liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stock exagerados, poco apoyo financieros de sus dueños, inversión inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.)
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.)
- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.)

- Riesgo interbancario (intervención del gobierno, desenchajes, colocaciones a largo plazo capacitaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.)
- Riesgo de intervención estatal (por desenchajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.)

**Los riesgos financieros se clasifican en:**

- Riesgos de interés (volatilidad de las tasas de interés)
- Riesgo cambiario y de convertibilidad (devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y ahora con el euro).

Los riesgos generales o de apoyo, en:

- Riesgo de organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación).
- Riesgo de auditoría (inherente, control, detección).
- Riesgo de información (tecnológico, integridad información, comunicación y disponibilidad de información).
- Riesgo de operaciones ilícitas (lavados de activos, fraudes y delitos financieros).
- Seguridades físicas y humanas. (contratación de personas sin investigación suficiente, problemas graves personales, plan de contingencias inadecuado, etc.)

## 2.1.7 Administración de Riesgo Empresarial (E.R.M.)<sup>15</sup>

### **Presentación de la estructura conceptual del E.R.M.**

“(…) El período de desarrollo de la estructura conceptual estuvo caracterizado por una serie de escándalos y fracasos en negocios de alto perfil en los que inversionistas, personal de la compañía, y otros stakeholders sufrieron tremendas pérdidas. En el período subsiguiente a ello hubo demandas por gobierno corporativo y administración de riesgos enriquecidos, con nuevas leyes, regulaciones, y estándares de registro. Se hizo más imperativa la necesidad de una estructura conceptual de administración de riesgos del emprendimiento, que proveyera principios y conceptos clave, un lenguaje común, y dirección y orientación claros. COSO considera que esta administración de riesgos del emprendimiento – Estructura conceptual integrada satisface esta necesidad, y espera que será ampliamente aceptada por compañías y otras organizaciones, así como por todas las personas o entidades que son afectadas por las actividades de una organización (stakeholders) y partes interesadas.

Entre los factores que más se destacan se encuentra la Sarbanes-Oxley Act of 2002 en los Estados Unidos, y el hecho de que se haya promulgado o se esté considerando promulgar legislación similar en otros países. Esta ley extiéndelos ya exigentes requerimientos para que las compañías públicas mantengan sistemas de control interno, requiriendo que la administración certifique y el auditor independiente ateste sobre la efectividad de esos sistemas. *Internal control integrated framework*, que continua pasando la prueba del tiempo, sirve como el estándar ampliamente aceptado para satisfacer esos requerimientos de presentación de reportes.

---

<sup>15</sup> *Ibid.* 2 pág. 3

Esta administración de riesgos empresariales estructura conceptual integrada amplia lo relacionado con el control interno, proveyendo un centro de atención más robusto y extensivo sobre el tema amplio de la administración de riesgos del emprendimiento. No tiene la intención, y no reemplaza, la estructura conceptual integrada de control interno, sino que incorpora, de manera que las compañías pueden decidir mirar esta estructura conceptual de administración de riesgos del emprendimiento tanto para satisfacer las necesidades de control interno como para moverse hacia un proceso más pleno de administración de riesgos. (...)"

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La premisa subyacente del E.R.M. es que cada entidad existe para proveer valor a los skateholders. Todas las entidades enfrentan incertidumbre, y el desafío que enfrenta la administración de la gran empresa privada es determinar qué tanta incertidumbre aceptar en su búsqueda de hacer que crezca el valor de skateholder.

La incertidumbre ofrece tantos riesgos como oportunidades, con el potencial de erosionar o enriquecer el valor. El E.R.M. le permite a la administración de la gran empresa privada tratar de manera efectiva la incertidumbre y los riesgos y las oportunidades, enriqueciendo la capacidad de construir valor.

El valor se maximiza cuando la administración de la gran empresa privada define estrategias y objetivos orientados a conseguir un balance óptimo entre las metas de crecimiento y retorno así como los riesgos relacionados, a la vez que despliega recursos eficientes y efectivamente para el cumplimiento de esos objetivos. La administración de riesgos empresarial E.R.M. comprende:

- **Alinear el apetito por el riesgo y la estrategia.** Al evaluar las alternativas estratégicas, definir los objetivos relacionados, y desarrollar los mecanismos para administrar los riesgos relacionados, la administración de la gran empresa privada considera el apetito que por el riesgo tiene la entidad.
- **Enriquecer las decisiones de respuesta al riesgo.**  
La administración de riesgos empresariales E.R.M. provee el rigor para identificar y seleccionar entre las alternativas de respuesta al riesgo- evitar, compartir, y aceptar el riesgo.
- **Reducir sorpresas y pérdidas operacionales.** Las entidades consiguen capacidad enriquecida para identificar eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costos o pérdidas asociados con estas.
- **Identificar y administrar riesgos empresariales múltiples y transversales.** Cada riesgo afecta diferentes partes de la administración de la gran empresa privada y el E.R.M. facilita la respuesta efectiva a los impactos interrelacionados, así como respuestas integradas frente a riesgos múltiples.
- **Sopesar oportunidades.** Mediante la consideración de un rango pleno eventos potenciales, la administración de la gran empresa privada esta posicionada para identificar y realizar de manera proactiva las oportunidades.
- **Mejorar el despliegue del capital.** La obtención de información robusta sobre el riesgo le permite a la administración de la gran empresa privada

valorar de manera efectiva las necesidades de capital y enriquecer la asignación del capital.

Esas capacidades son inherentes al E.R.M. y le ayudan a la administración de la gran empresa privada de El Salvador a lograr los indicadores de desempeño y rentabilidad que tiene la misma, así como a prevenir la pérdida de recursos. El E.R.M. ayuda a asegurar de manera efectiva la presentación de reportes y el cumplimiento con leyes y regulaciones, y ayuda a evitar el daño a la reputación de la gran empresa privada de El Salvador y las consecuencias asociadas a ello. En resumen, el E.R.M. le ayuda a la gran empresa a ir a donde quiera ir y a evitar escollos y sorpresas en el camino.

### **Eventos - Riesgos y oportunidades**

Los eventos pueden tener impacto negativo, impacto positivo, o ambos. Los eventos que tienen un impacto negativo representan riesgos, los cuales pueden prevenir la creación de valor o erosionar el valor existente. Las oportunidades son la probabilidad de que ocurrirá un evento y afectara de manera positiva el logro de los objetivos, apoyando la creación o preservación del valor. La administración iriga oportunidades frente a su estrategia y frente a sus procesos de definición de objetivos, formulando planes para sopesar las oportunidades.

### **Definición del E.R.M.**

EL E.R.M. trata con los riesgos y las oportunidades que afectan la creación o preservación de valor, y es definida como sigue:

“El E.R.M. es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicado en el establecimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden

afectar la entidad. Y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.”

La definición refleja ciertos conceptos fundamentales, como son:

- Procesos, ongoing y fluyente a través de una entidad
- Efectuados por gente en cada nivel de la organización
- Aplicados en el establecimiento de la estrategia
- Aplicado a través del emprendimiento, en cada nivel y unidad, e incluye tomar un punto de vista del riesgo de portafolio a nivel de la entidad.
- Diseñados para identificar eventos potenciales a nivel de la entidad
- Capaces de proveer seguridad razonable a la administración y a la junta de directores de la gran empresa privada de El Salvador.
- Enfocados al logro de objetivos en una o más categorías separadas pero sobrepuestas.

Esta definición es poderosamente amplia. Captura conceptos clave que son fundamentales respecto de cómo las compañías y otras organizaciones, industrias y sectores. Se centra directamente en el logro de los objetivos establecidos por una entidad particular y provee una base para definir la efectividad del E.R.M.

### **Logro de objetivos**

En el contexto de la misión o visión establecida de una entidad, la administración establece objetivos estratégicos, selecciona estrategias, y establece objetivos alineados que van en cascada a través de la empresas. Esta estructura conceptual de la administración de riesgos empresariales (E.R.M.), que está enfocada al logro de los objetivos de una entidad, se expresa en cuatro categorías:

- **Estratégica** – metas de alto nivel, alineadas con y apoyando su misión
- **Operaciones** – uso de efectivo y eficiente de sus recursos
- **Presentación de reportes** – confiabilidad de la presentación de reportes
- **Cumplimiento** – cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Esta categorización de los objetivos de la entidad permite un centro de atención en los aspectos separados del E.R.M. Esas categorías diferentes pero sobre puestas – un objetivo particular puede caer en una o más categorías – diseccionan diferentes necesidades de la entidad y pueden ser responsabilidad directa de distintos ejecutivos. Esta categorización también permite diferenciar entre que se puede esperar de cada categoría de objetivos. También se describe otra categoría la salvaguarda de los recursos, que es usada por algunas entidades.

Dado que los objetivos relacionados con la confiabilidad de la presentación de reportes y el cumplimiento con leyes y regulaciones se encuentra dentro del control de la entidad, se puede esperar que la administración de riesgos del emprendimiento provea seguridad razonable respecto del logro de esos objetivos.

Sin embargo, el logro de los objetivos estratégicos y de los objetivos de las operaciones, están sujetos de eventos externos y no siempre están dentro del control de la entidad; de acuerdo con ello, para esos objetivos, el E.R.M. puede proveer seguridad razonable de que la administración, y la junta en su rol de supervisión, son conscientes, de una manera oportuna, de la extensión en la cual la entidad se está moviendo hacia el logro de los objetivos.

## **Componentes del E.R.M.**

El E.R.M. consta de ocho componentes interrelacionados. Estos, se derivan de la manera como la administración opera un riesgo empresarial y están integrados dentro del proceso administrativo. Esos componentes son:

- *Ambiente interno.* El ambiente interno comprende el tono de una organización y establece las bases sobre como el riesgo es percibido y direccionado por la gente de una entidad, incluyendo la filosofía de administración del riesgo y el apetito por el riesgo, la integridad y los valores éticos, y el apetito por el riesgo.
- *Establecimientos de objetivos.* Los objetivos tienen que existir antes de que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afectan su logro. El E.R.M. asegura que la administración tiene en funcionamiento un proceso para establecer objetivos y que los seleccionados apoyan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo.
- *Identificación de eventos.* Se tiene que investigar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de la gran empresa privada de El Salvador, diferenciando entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.
- *Valoración del riesgo.* Los riesgos se analizan, considerando su probabilidad e impacto, como una base para determinar como se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.
- *Respuesta al riesgo.* La administración selecciona las respuesta al riesgo – evitar, aceptar, reducir, o compartir el riesgo – desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito por el riesgo que tiene la entidad.

- *Actividades de control.* Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se llevan a cabo de manera efectiva.
- *Información y comunicación.* Se identifica captura y comunica la información relevante en una forma y en cronograma que le permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio, fluyendo desde abajo, a través y hacia arriba de la entidad.
- *Monitoreo.* Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendiendo y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing, evaluaciones separadas, o ambas.

La administración de riesgo empresarial E.R.M. no es estrictamente un proceso serial, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede e influye en otro.

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

Existe una relación directa entre los objetivos, que son lo que una entidad quiere lograr, y los componentes de la administración de riesgos empresariales, que representan lo que se necesita para lograrlos. La relación se describe en una matriz tridimensional, en la forma de un cubo.

Las cuatro categorías de objetivos – estrategia, operaciones, presentación de reportes, y de cumplimiento – se representan mediante columnas verticales, los ocho componentes mediante filas horizontales, y las unidades de una entidad mediante la tercera dimensión. La descripción facilita centrarse en la totalidad del E.R.M. de una entidad, o por categoría de objetivos, componentes, unidad de la entidad, o cualquier sub-conjunto.

## **Efectividad**

Determinar si la administración de riesgos (E.R.M.) de una entidad es “efectiva” constituye un juicio que resulta de una valoración respecto de si los ocho componentes están presentes y funcionan de manera efectiva. Por lo tanto, los componentes también constituyen el criterio para la efectiva administración del E.R.M. Para que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada tiene que no existir debilidades no materiales, y las necesidades de riesgo tienen que encontrarse dentro del apetito que por el riesgo tiene la entidad.

Cuando se determina que la administración de riesgos empresariales es efectiva en cada una de las cuatro categorías de objetivos, respectivamente, la junta de directores y la administración de la gran empresa privada de El Salvador tiene seguridad razonable de que entienden la extensión en la cual se están logrando los objetivos estratégicos y de operaciones de la entidad, y que la presentación de reportes de la entidad es confiable y se está cumpliendo con las leyes y regulaciones que son aplicables.

Los ocho componentes no funcionarían de manera idéntica en todas las entidades, por ejemplo, la aplicación en las entidades de tamaño pequeño y mediano puede ser menos formal y menos estructurada. Sin embargo, aun así las entidades pequeñas pueden tener efectiva administración de riesgos del emprendimiento, en la medida en que los componentes estén presentes y funcionen de manera apropiada.

## **Limitaciones**

Si bien la E.R.M. provee beneficios importantes, existen limitaciones. Además de los factores que se discuten arriba, surgen limitaciones a causa de las realidades de que en la toma de decisiones pueden fallar los juicios

humanos, las decisiones sobre cómo responder al riesgo y como establecer controles requieren considerar los costos y beneficios relacionados, pueden ocurrir interrupciones a causa de fallas humanas tales como errores o equivocaciones simples, los controles pueden ser eludidos por colusión de dos o más personas, y la administración tiene la capacidad pasar por encima de las decisiones de la E.R.M. Esas limitaciones imposibilitan que una junta y la administración tengan seguridad absoluta respecto del logro de los objetivos de la entidad.

### **Abarca el control interno**

El control interno es parte integral de la E.R.M. Esta estructura conceptual de administración de riesgos empresariales abarca el control interno, dando origen a una conceptualización y a una herramienta más robusta para la administración. El control interno se define y describe en internal control – integrated – framework. Dado que esa estructura conceptual ha pasado la prueba del tiempo y es la base para las reglas, regulaciones y leyes existentes, ese documento continua siendo la definición de y la estructura conceptual para el control interno. Si bien solamente algunas partes del texto de Internal control – Integrated Framework se reproducen en esta estructura conceptual, la totalidad de esa estructura conceptual, está incorporada por referencia dentro de esta.

### **Roles y responsabilidades**

Cada quien en una entidad tiene alguna responsabilidad por la administración de riesgos empresariales. La última instancia responsable es el director ejecutivo jefe u por lo tanto debe asumir la supervisor. Los otros administradores apoyan la filosofía de administración de riesgos de la entidad, promueven el cumplimiento con su apetito por el riesgo, y administran los riesgos dentro de sus esferas de responsabilidad haciéndolo de manera

consistente con las tolerancias por el riesgo. Un ejecutivo de riesgos, un ejecutivo financiero, el auditor interno y otros usualmente tienen responsabilidades clave de apoyo. Otro personal de la entidad es responsable por la ejecución de la administración del E.R.M. de acuerdo con las directivas y protocolos que se establecen.

### **¿Quiénes deben usar este reporte?**

Las acciones que se sugieren pueden tomarse como resultado de este reporte y dependen de la posición y del de las partes involucradas:

- *Junta de directores.* La junta debe discutir con la administración principal de la gran empresa privada de El Salvador el estado de la administración de riesgos del emprendimiento y debe proveer supervisión en cuanto requiera. La junta debe asegurar que está informada de los riesgos más significantes, junto con las acciones que la administración está tomando y sobre cómo esta asegurando su efectiva administración de riesgos del emprendimiento.
- *Administración principal.* Este estudio sugiere que el director ejecutivo valore las capacidades de administración de riesgos del emprendimiento que tiene la organización. En un enfoque, el director ejecutivo jefe trabaja junto con las cabezas de las unidades de negocio y con el personal funcional clave para discutir una valoración inicial de las capacidades y de la efectividad de la administración de riesgos del emprendimiento.
- *Otro personal de la entidad.* Los administradores y otro personal de la gran empresa privada de El Salvador deben considerar como están llevando a cabo sus responsabilidades a la luz de esta estructura conceptual y discutir con jefes inmediatos las ideas para fortalecer la administración de riesgos del emprendimiento. Los auditores internos deben considerar la profundidad de su centro de atención puesto en la administración de riesgos del emprendimiento.

- *Reguladores.* Esta estructura conceptual puede promover un punto de vista compartido sobre la administración de riesgos del emprendimiento, incluyendo lo que puede hacer y sus limitaciones. Al establecer expectativas, ya sea por regla o por orientación o al realizar exámenes, para las entidades que supervisan, los reguladores pueden referirse a esta estructura conceptual.
- *Organizaciones profesionales.* Las organizaciones que elaboran reglas y otras de tipo profesional que proveen orientación sobre administración financiera, auditoría, y tópicos relacionados que deben considerar sus estándares y orientaciones a la luz de esta estructura conceptual. Dado que se elimina la extensa diversidad de conceptos y terminología, todas las partes se benefician.
- *Educadores.* Esta estructura conceptual puede ser sujeto de investigación y análisis académicos para ver cuándo se pueden realizar mejoramientos futuros. Con la presunción de que este reporte se vuelva aceptado como un terreno común para el entendimiento, sus conceptos y términos deben encontrar su cauce en el currículo universitario.

Con este fundamento para el entendimiento mutuo, todas las partes serán capaces de hablar un lenguaje común y comunicarse más efectivamente. Los ejecutivos de negocio estarán posicionados para valorar los procesos de administración de riesgos empresariales de su compañía frente a un estándar, y para fortalecer los procesos y dirigir su emprendimiento hacia las metas establecidas. La investigación futura se puede apalancar a partir de una base establecida. Los legisladores y los reguladores serán capaces de obtener un entendimiento incrementado en relación con la administración de riesgos del emprendimiento, incluyendo sus beneficios y limitaciones. Esos beneficios se realizarán con todas las partes utilizando una estructura conceptual común de administración de riesgos empresariales E.R.M.

## **2.1.8 La Auditoría Interna y la Administración del Riesgo Empresarial**

**(E.R.M.)**<sup>16</sup>

### **Introducción**

El gobierno corporativo en todas las áreas de una administración total se han vuelto importante y sobre todo las relacionadas con la administración y gestión de riesgos, debido a que las empresas a raíz de todos los inconvenientes de ilícitos, fraudes, irregularidades, errores voluntarios o involuntarios vistos a través de los problemas de orden operativo, financiero, contable y logístico, en muchas organizaciones del orden Financieras, Manufactureras, de Servicios, Cooperativas y Tecnológicas, situaciones que ha despertado el mundo anglosajón, latino, socialista etc., llevando a muchas instituciones del Orden Técnico Dirigente como Gubernamentales a formular recomendaciones y exigencias de cambios en todas las empresas pública y privadas en la necesidad requerida de identificar los riesgos que se enfrentan tanto económicos, sociales, éticos, ambientales, tecnológicos y en general operativos, para enfrentarlos y tratar de llevarlos a niveles de manejo convenientes.

Uno de los procedimientos que se han implementado en las Empresas Públicas y Privadas ha sido la formulación de Mapas de Riesgos o Marcos de Gestión de Riesgos, reconociendo las ventajas que han presentado para muchas empresas dentro del concepto administrativo de beneficios netos dentro de la comparación de la relación Costo vs Beneficio.

Dentro de las funciones a ejercer en las Auditorías tanto Interna como Externa ha tenido que especializarse en los temas de la administración de

---

<sup>16</sup> *Ibid.* 2 pág. 3

Riesgos Empresariales E.R.M., siendo apoyadas por la IFAC2 dentro de los estándares emitidos de auditoría, de servicios de aseguramiento y de servicios relacionados, en los de control de calidad y dentro de pronunciamientos específicos, y específicamente en la Auditoría Interna por el IIA (Instituto Internacional de Auditoría Interna). La auditoría interna, en los roles de aseguramiento y de consultoría, contribuye a la gestión de riesgo de formas variadas. En el 2002, el Instituto de Auditores Internos de RU e Irlanda publico una declaración de posición sobre el Rol de la Auditoría Interna en la Gestión de Riesgo, para proveer una guía a sus miembros sobre los roles que están permitidos y las salvaguardas necesarias para proteger la objetividad e independencia de la auditoría interna.

### **Que es la Gestión o Administración de Riesgo empresarial (E.R.M.)**

La gente realiza actividades de gestión de riesgos para identificar, evaluar manejar y controlar toda clase de eventos o situaciones. Estos pueden abarcar proyectos sencillos o tipos de riesgos estrechamente definidos. Por ejemplo, “riesgos de mercado”, “riesgo país”, “riesgo operativo”, los cuales afectan interna o externamente a la empresa dentro de las llamadas amenazas y oportunidades que se enfrentan o les favorecen.

Los principios presentados en la declaración de posición del Instituto Internacional de Auditores Internos (IIA) pueden usarse como guía en el involucramiento de auditoría interna en todas las formas de gestión de riesgos, debido a que este puede mejorar los procesos de gobierno corporativo en la Organización Empresarial.

*La gestión o administración de riesgo empresarial ERM es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos.*

## **Responsabilidad por el E.R.M.**

Las juntas directivas o consejos de administración de las gran empresas privadas de El Salvador tienen la gran responsabilidad de asegurar que los riesgos de la Empresa sean realmente administrados, delegado a la Alta Gerencia la organización del marco de gestión o administración de riesgos, quienes serán hacia los niveles inferiores los responsables de que se realicen y administren adecuadamente los diferentes niveles de riesgo. En algún caso podrían existir una función específica o gerencia de riesgo separada que coordine y maneje su administración, aplicando destrezas y conocimientos especiales.

## **Beneficios del E.R.M.**

El E.R.M. puede realizar una enorme contribución ayudando a la organización a gestionar los riesgos para poder alcanzar sus objetivos.

### **Los beneficios incluyen:**

- Mayor posibilidad de alcanzar los objetivos.
- Consolida reportes de riesgos a analizar por la Junta Directiva o Consejo de Administración.
- Incrementa el entendimiento de riesgos claves y sus mas amplias implicaciones.
- Identifica y comparte riesgos alrededor del negocio.
- Crea mayor enfoque interno de la gerencia en asuntos que realmente importan.
- Menos sorpresas y crisis
- Mayor enfoque interno en hacer lo correcto en la forma correcta
- Incrementa la posibilidad de que cambios en iniciativas puedan ser logrados

- Capacidad de tomar mayor riesgos por mayores recompensas, y
- Más información sobre riesgos tomados y decisiones realizadas

### **Actividades incluidas en el E.R.M.**

- Articulación y comunicación de los objetivos de la organización
- Determinación del apetito de riesgo de la organización
- Establecimiento de un ambiente interno apropiado, incluyendo un marco de gestión de riesgo.
- Identificación de amenazas potenciales
- Evaluaciones de riesgo, por ejemplo: impacto y posibilidad de ocurrencia de las amenazas.
- Selección e implementación de respuestas a los riesgos
- Comunicación de información sobre riesgos de manera consistente en todos los niveles de la organización.
- Centralizar monitoreo y control de los procesos de gestión de riesgos y de los resultados, y,
- Proveer aseguramiento sobre la eficiencia con la cual los riesgos están siendo gestionados.

### **Aseguramiento en el ERM por la Auditoría Interna**

Uno de los requerimientos claves de la junta directiva o consejo de administración de la gran empresa privada de El Salvador o sus equivalentes de obtener aseguramiento de que el proceso de gestión o administración e riesgo está trabajando efectivamente y que los riesgos claves están siendo manejados en niveles aceptables, es asegurarse que el aseguramiento provenga de diferentes fuentes en forma objetiva y sobretodo exigiendo a la auditoría interna como fuente calve de apoyo la permanente coordinación y supervisión

permanente hacia la administración del riesgo. Otras fuentes incluyen a los auditores externos y revisorías de especialistas independientes.

La auditoría Interna puede proveer aseguramiento en tres áreas:

1. Procesos de gestión o administración de riesgos, tanto en su diseño y como que tan bien están trabajando.
2. Gestión o administración de aquellos riesgos clasificados como “claves”, incluyendo efectividad de los controles y otras respuestas a estos, y
3. Confiabilidad y evaluaciones apropiadas de riesgos y reportes de riesgos y estatus de controles.

### **Servicios que presta la auditoría interna**

“La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno corporativo”.

Los servicios de aseguramiento comprenden la “de efectuar una evaluación objetiva de las evidencias, efectuadas por los auditores internos, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto”.

Los servicios de consultoría “son por naturaleza consejos y son desempeñados a pedido de un cliente con grados estrictos de objetividad sin asumir responsabilidades de gestión”.

## **Rol de aseguramiento**

El rol principal en el E.R.M. es proveer aseguramiento objetivo a la junta directiva o concejo de administración de la gran empresa privada de El Salvador sobre la efectividad de la gestión de riesgo y para proveer valor a la organización, brindando aseguramiento objetivo de si los principales riesgos de negocios están siendo manejados apropiadamente y dando aseguramiento de que la gestión de riesgo y el marco de control interno están operando efectivamente.

## **RESUMEN DE LOS ROLES DE LA AUDITORIA INTERNA**

### **Roles principales respecto al ERM**

- Brindar aseguramiento sobre procesos de gestión de riesgo
- Brindar aseguramiento de que los riesgos son correctamente evaluados.
- Evaluación de los procesos de gestión de riesgos
- Evaluación de reporte de riesgos claves
- Revisión del manejo de los riesgos claves.

### **Roles realizado con salvaguarda**

- Facilitación, identificación y evaluación de riesgos
- Entrenamiento a la gerencia sobre respuesta al riesgo
- Coordinación de actividades de ERM
- Consolidación de reportes sobre riesgos.
- Mantenimiento y desarrollo del marco de ERM
- Desarrollo de estrategia de gestión de riesgo para aprobación de Junta Directiva o C. de A.

## **Roles que la auditoría interna no debe realizar**

- Establecer el apetito de riesgo.
- Imponer procesos de gestión de riesgo.
- Manejar el aseguramiento sobre los riesgos.
- Tomar decisiones en respuestas a los riesgos.
- Implementar respuestas a los riesgos a favor de la administración.
- Responsabilidad de la gestión.

La experiencia del auditor interno en consideraciones de riesgos, en entendimiento de la conexión entre riesgo y gobierno y en facilitación demuestra que está bien calificado para actuar como defensor y hasta como gerente del proyecto de ERM, especialmente en la etapa inicial de su introducción.

Cuando incrementa la madurez de riesgo en la organización y la gestión de riesgo se encaja más en las operaciones del negocio, el rol de Auditoría Interna de defensor del ERM se puede reducir. Similarmente, si la organización emplea los servicios de un especialista o posee función de gestión de riesgos, auditoría interna podría agregar mayor valor a través de concentrarse en su rol de aseguramiento, en vez de realizar mayores actividades de consultoría, no obstante, si auditoría interna no tiene la capacidad real o entrenamiento adecuado no debe comprometerse a liderar etapas de esta naturaleza, siendo su compromiso de capacitar suficientemente sobre el tema de gestión o administración de riesgos.

### **2.1.9 El riesgo en el nuevo enfoque de auditoría interna<sup>17</sup>**

A través del tiempo los problemas de control interno en las empresas, ha centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables en implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el control interno es fundamental para que una empresa logre alcanzar a través de una evaluación de su misión y visión el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos y evaluar el grado de cumplimiento.

#### **El rol del auditor interno**

Cuando se habla del rol del Auditor Interno en los procesos de auto-evaluación de controles, se parte de la premisa que en las organizaciones ya existe determinada cultura administrativa, mediante la cual sus integrantes tienen claramente entendido lo que es el proceso de control, la importancia y beneficio de un buen sistema de control, así como de su propia responsabilidad sobre la eficiencia y eficacia del funcionamiento del proceso respectivo.

Esto igualmente implica que la administración debió haber adoptado un modelo de control, adecuado a las características de la organización, cuya implantación fue apoyada por una amplia difusión y un programa de capacitación para todos los involucrados en el proceso de control, a fin de propiciar un cambio en la manera de pensar o actuar del personal, haciéndoles asumir el papel de "propietarios" del control interno, y proporcionándoles apoyo y orientación en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

Lo anterior adicionalmente requiere que la actividad de auditoría interna haya logrado el suficiente grado de reconocimiento en la organización, que le

---

<sup>17</sup> Ibid. 2 pág. 3

permita impulsar y liderar los procesos de autoevaluación de riesgos y de autoevaluación de control. (AEC).

Dicho reconocimiento se puede alcanzar, cuando la participación de auditoría interna aporta de manera tangible un valor agregado, mediante su apoyo a la mejora de las operaciones y de los resultados, así como el fortalecimiento de los procesos de administración de riesgos, control y gobierno corporativo.

### **2.1.10 Conocimiento del cliente para la administración del riesgo**<sup>18</sup>

Existen varias metodologías para conocer al clientes en las organizaciones, teniendo en cuenta que el cliente no es únicamente el cliente externo recomendamos utilizar la herramienta balanced scorecard, la cual incluye al cliente, al empleado, al proveedor y al dueño, como un conjunto de personas naturales o jurídicas que interviene en el negocio.

Como obtener un entendimiento del cliente y su actividad

Existen dentro de los parámetros de la planeación estrategias, varios métodos similares entre si que proporcionan herramientas y modelos para entender los negocios de un cliente.

En esta parte se esbozan varios procesos elementales de uso técnico moderno por parte de la gerencia y los organismos de control bajo el siguiente método:

- Análisis del GESI (Gubernamental, Económico, Social e Informativo)
- Análisis del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Análisis de las 5 Fuerzas políticas (competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos, compradores y competidores existentes).

---

<sup>18</sup> Ibid. 2 pág. 3

### **2.1.11 Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)** <sup>19</sup>

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (*Balanced Scorecard* – BSC) fue presentado en el número de Enero/febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global de las prestaciones del negocio.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

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

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa

---

<sup>19</sup> Paul R. Niven, *El Cuadro de Mando Integral*, Barcelona 2003, Gestión 2000.

medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

## **Conceptos principales**

### **Perspectivas**

#### **Perspectiva financiera**

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como *conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor*.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

#### **Perspectiva del cliente**

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

### **Perspectiva de Procesos**

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- **Procesos de Operaciones.** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de Gestión de Clientes.** Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- **Procesos de Innovación (difícil de medir).** Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

### **Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje**

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los

recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral).

### **Características del Cuadro de Mando**

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

### **Tipos de Cuadro de Mando**

A la hora de disponer una relación de Cuadros de Mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación se describen, algunos de los más indicativos, para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

- El horizonte temporal.
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación.
- Las áreas o departamentos específicos.

Otras clasificaciones:

- La situación económica.
- Los sectores económicos.
- Otros sistemas de información.

En la actualidad, no todos los Cuadros de Mando Integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término **Dashboard**, que relaja algunas características teóricas del Cuadro de Mando. De forma genérica, un Dashboard engloba a varias herramientas que muestran

información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (Key Performance Indicators).

Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de **Cuadro de Mando Operativo**, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

### **Puesta en práctica del Cuadro de Mando**

Seis serán las etapas propuestas:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de Mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se

puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de Mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

### **Elaboración y Contenido del Cuadro de Mando**

Los responsables de cada uno de los Cuadros de Mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.