

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CONTADURÍA PÚBLICA**

Propuesta de mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos de la empresa Maquinarias S.A
basado en el COSO 2013

Lexy Alfaro Castro	B40161
Karina Chacón Elizondo	B41754
Jun Qiang Yin	B45421
Ofelia Reyes Bonilla	B45735
Melissa Sittenfeld Aguilar	B56900
Verónica Valverde Valverde	A55862

Seminario de Graduación por optar al grado de Licenciatura en Contaduría Pública

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Noviembre 2022

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Acta # 15-2022

Acta de la Sesión 15-2022 del Comité Evaluador de la Escuela de Administración de Negocios, celebrada el 21 de noviembre de 2022, por medio de la Plataforma Zoom, con el fin de proceder a la Exposición del Trabajo Final de Graduación de Lexy María Alfaro Castro, carné B40161, Karina María Chacón Elizondo, carné B41754, Jun Qiang Yin, carné B45421, María Ofelia Reyes Bonilla, carné B45735, Melissa de los Ángeles Sittenfeld Aguilar, carné B56900 y Verónica Valverde Valverde, carné A55862, quienes optaron por la modalidad de Seminario de Graduación.

Presentes: Sigifredo Garro Contreras, quien presidió; David Piedra Conejo, Tutor; Juan José Castro Palma y Guillermo Sanabria Benavides, lectores; Carlos Enrique Castro Umaña, Representante del Sector Docente de la Escuela de Administración de Negocios, quien actuó como Secretario de la Sesión.

Artículo 1

El Presidente informa que los expedientes de las personas postulantes, contienen todos los documentos que el Reglamento exige. Declara que han cumplido con los requisitos del Programa de la Carrera de Contaduría Pública.

Artículo 2

Hicieron la exposición del Trabajo Final: *Propuesta de mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos de la empresa Maquinarias S.A basado en el COSO 2013*

Artículo 3

Terminada la disertación, los miembros del Comité Evaluador, interrogaron a quienes expusieron, en el tiempo reglamentario. Las respuestas fueron satisfactorias, en opinión del Comité.

Artículo 4

Concluido el interrogatorio, el Tribunal procedió a deliberar

Artículo 5

Efectuada la votación, el Comité Evaluador consideró el Trabajo Final de Graduación satisfactorio, y lo declaró aprobado.

Artículo 6

El Presidente del Comité Evaluador comunicó en público el resultado de la deliberación y les declaró: *Licenciadas en Contaduría Pública*.

Se les indicó la obligación de realizar las gestiones para el Acto de Juramentación más próximo. Luego se dio lectura al acta que firmaron los miembros del Comité y el grupo de estudiantes.



Firmado digitalmente por
SIGIFREDO GERARDO
GARRO CONTRERAS
(FIRMA)
Fecha: 2022.11.23 09:29:01
-06'00'

Sigifredo Garro Contreras
*Representante Director, Escuela
Administración de Negocios*

DAVID PIEDRA
CONEJO
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
DAVID PIEDRA CONEJO
(FIRMA)
Fecha: 2022.11.24
11:32:56 -06'00'

David Piedra Conejo
Tutor

JUAN JOSE
CASTRO PALMA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por JUAN JOSÉ CASTRO
PALMA (FIRMA)
Fecha: 2022.11.24
12:57:23 -06'00'

Juan José Castro Palma
Lector

GUILLERMO
SANABRIA
BENAVIDES
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
GUILLERMO SANABRIA
BENAVIDES (FIRMA)
Fecha: 2022.11.28 17:15:50
-06'00'

Guillermo Sanabria Benavides
Lector

CARLOS
ENRIQUE
CASTRO
UMAÑA
(FIRMA)

Firmado
digitalmente por
CARLOS ENRIQUE
CASTRO UMAÑA
(FIRMA)
Fecha: 2022.12.01
10:02:01 -06'00'

Carlos Enrique Castro Umaña
Secretario

LEXY MARIA
ALFARO
CASTRO
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por LEXY MARIA
ALFARO CASTRO
(FIRMA)
Fecha: 2022.11.22
14:25:39 -06'00'

Lexy María Alfaro Castro
Carné B40161

KARINA MARIA
CHACON
ELIZONDO
(FIRMA)

Digitally signed by
KARINA MARIA
CHACON
ELIZONDO (FIRMA)
Date: 2022.11.22
14:46:36 -06'00'

Karina María Chacón Elizondo
Carné B41754

JUN QIANG
YIN (FIRMA)

Firmado digitalmente
por JUN QIANG YIN
(FIRMA)
Fecha: 2022.11.22
14:53:36 -06'00'

Jun Qiang Yin
Carné B45421

MARIA OFELIA
REYES BONILLA
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por MARIA OFELIA
REYES BONILLA (FIRMA)
Fecha: 2022.11.22
15:05:14 -06'00'

María Ofelia Reyes Bonilla
Carné B45735

MELISSA DE LOS
ANGELES
SITTENFELD
AGUILAR (FIRMA)

Firmado digitalmente
por MELISSA DE LOS
ANGELES SITTENFELD
AGUILAR (FIRMA)
Fecha: 2022.11.22
15:06:50 -06'00'

Melissa de los Ángeles Sittenfeld Aguilar
Carné B56900

VERONICA
VALVERDE
VALVERDE (FIRMA)

Firmado digitalmente por
VERONICA VALVERDE
VALVERDE (FIRMA)
Fecha: 2022.11.22
20:20:51 -06'00'

Verónica Valverde Valverde
Carné A55862

Según lo establecido en el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, artículo 39 "... En caso de trabajos sobresalientes; si así lo acuerdan por lo menos cuatro de los cinco miembros del Comité, se podrá conceder una aprobación con distinción".



Se aprueba con Distinción

Observaciones: _____

LHS

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
30 de noviembre de 2022.

MBA. Gustavo Bado Zúñiga
Director
Escuela de Administración de Negocios

Estimado señor:

Hago constar que las estudiantes Lexy Alfaro Castro carné B40161, Karina Chacón Elizondo carné B41754, Jun Qiang Yin carné B45421, Ofelia Reyes Bonilla carné B45735, Melissa Sittenfeld Aguilar carné B56900 y Verónica Valverde Valverde A55862, estudiantes de la carrera de Contaduría Pública de la Universidad de Costa Rica, efectuaron su defensa del Trabajo Final de Graduación titulado *“Propuesta de mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos de la empresa Maquinarias S.A basado en el COSO 2013”* el día 21 de noviembre de 2022 cumplieron con todo lo requerido hasta aprobarse dicho trabajo por el Tribunal Evaluador sin ningún cambio o corrección.

Cordialmente,

DAVID
PIEDRA
CONEJO
(FIRMA)



Firmado
digitalmente por
DAVID PIEDRA
CONEJO (FIRMA)
Fecha: 2022.11.29
20:54:17 -06'00'

David Piedra Conejo
Tutor de la investigación

DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

Esta obra está protegida por los derechos de propiedad intelectual que confiere la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos No. 6683 y su Reglamento, así como las modificaciones y reformas de esa Legislación.

Se prohíbe su reproducción parcial o total sin contar con la respectiva autorización de los autores.

Sin embargo, se otorga a la Universidad de Costa Rica (UCR) el derecho no exclusivo de utilizar esta obra para los fines propios de la Institución y de reproducir la misma sin ánimo de lucro, con el único objetivo de ponerla a disposición del público interesado.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, agradecemos a Dios por permitirnos culminar exitosamente esta etapa de nuestras vidas profesionales.

Además, agradecemos profundamente a nuestro profesor tutor: David Piedra Conejo y los profesores lectores: Juan José Castro Palma y Guillermo Sanabria Benavides, por la dedicación, paciencia y la disposición al asesorarnos durante la elaboración del presente trabajo final de graduación, proporcionando consejos sabios como profesionales.

Profundamente agradecidas con la Escuela de Administración de Negocios, a todo el personal docente y administrativo por los grandes esfuerzos, enseñanzas, paciencia, amor y ayuda siempre que fue necesario.

Finalmente, agradecemos al personal de la empresa Maquinarias S.A. por abrirnos las puertas, por la transparencia y disposición en apoyarnos en todo momento, y a todas aquellas personas que de alguna u otra forma, formaron parte del proceso, permitiéndonos realizar y concluir con este trabajo de investigación satisfactoriamente.

DEDICATORIAS

***A Dios, en primer lugar.** Por darme el don de la vida, por la salud y por brindarme la oportunidad de estudiar esta linda carrera profesional. Por ser mi luz y guía en mi caminar, y por darme la sabiduría y fortaleza para no decaer y alcanzar mis objetivos. “Pon tus actos en las manos del Señor y tus planes se realizarán” - Proverbios 16:3.*

***A mi mamá Inés, y a mi papá Enrique.** Por ser el mejor ejemplo de superación, humildad y sacrificio. Me siento muy orgullosa de ser hija de unos padres tan trabajadores, responsables y honrados. Gracias por ser mi roca, mi apoyo, por creer en mí y alentarme a dar lo mejor. Gracias a ustedes hoy soy la persona que soy. Ustedes son un gran ejemplo para mí. Los amo con toda mi alma, con el alma, porque ella nunca muere.*

***A mi hermano Andrés.** Por siempre estar ahí, cuidarme, desearme lo mejor y regañarme cuando cree que es necesario. Gracias por enseñarme que es muy importante siempre aprender cosas nuevas, como mecánica. Gracias por ser el mejor hermano mayor ¡Te amo!*

***A mi hermana Lauren.** Porque estoy segura que es mi ángel en el cielo y desde allí, intercede por mí.*

***A mi hermana María.** Por ser mi mejor amiga, mi cómplice y mi compañera de aventuras y travesuras. Gracias por ser un ejemplo de carácter, de dedicación y de entrega. Gracias por creer en mí y nunca dejarme sola. No sé cómo sería mi vida sin ella ¡Te amo!*

***A Ángello.** Porque desde nuestros años de amistad ha creído en mí y siempre ha tenido una palabra de aliento. Se ha convertido en una gran motivación en mi vida y siempre me inspira a ser la mejor versión de mí ¡Te amo!*

***A las chiquillas.** Son un excelente equipo de trabajo. Se los dedico porque sin ustedes esto no hubiera sido posible. Gracias por ayudarme a darme cuenta de todo lo capaz que soy, y porque en este camino, hemos aprendido y crecido juntas. Gracias por permitirme compartir este logro tan importante para mí con ustedes.*

Lexy María Alfaro Castro

A Dios por permitirme vivir este momento, iluminarme, darme la sabiduría y fortaleza para lograr esta meta con mucha dedicación y perseverancia.

A mis padres Carlos y Karen, quienes han sido indispensables para alcanzar este logro, por ser un vivo ejemplo de superación, humildad y sacrificio, por enseñarme e impulsarme a lograr mis metas con esfuerzo y valentía, sembrar ese deseo de superación y siempre creer en mí.

A mis hermanos y familiares que me han brindado apoyo y motivación incondicional para seguir adelante y cumplir mis anhelos.

A mis compañeras y amigas Jun, Ofelia, Lexy, Melissa y Verónica, que han sido por mucho tiempo un excelente equipo de trabajo, a pesar de los obstáculos y situaciones hemos crecido y salido adelante juntas apoyándonos incondicionalmente y gracias a eso hoy culminamos exitosamente este capítulo.

One day at time

Karina Chacón Elizondo

Con todo mi amor y cariño la dedico a mi familia. Principalmente a mis padres y a mis hermanos, quienes me han apoyado desde que inicié con mis estudios, por ser mis pilares de vida, por haberme forjado hasta ser la persona que soy hoy y por ser mis más grandes motivaciones para culminar esta etapa. Entre muchas cosas, les agradezco sus sacrificios económicos y el apoyo incondicional.

A todas las personas especiales que a lo largo de mi carrera universitaria me apoyaron, especialmente a mis compañeras Lexy Alfaro, Karina Chacón, Ofelia Reyes, Melissa Sittenfeld y Verónica Valverde por el apoyo y el buen trabajo en equipo permitiendo que hoy, finalmente, pueda culminar este proyecto de vida.

Finalmente, dedico este trabajo a los profesores que siempre fueron de gran apoyo, especialmente a los profesores que formaron parte fundamental durante este trabajo, nuestro tutor y lectores, que dedicaron su tiempo para que este trabajo fuera realidad, gracias por ser nuestra guía.

Jun Qiang

El presente trabajo se lo dedico con mucho amor principalmente a mi familia, quienes han sido fuente de inspiración, superación, perseverancia, esfuerzo y apoyo en toda mi carrera universitaria y a lo largo de la vida.

A todas las personas que nos han apoyado y a mis compañeras de trabajo, ya que gracias a ellas el trabajo se concluyó con éxito y, en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y nos aportaron un poco de su conocimiento durante el proceso.

Ofelia Reyes Bonilla

Se lo dedico a Dios por permitirme realizar este trabajo y siempre estar a mi lado.

A mi madre Katty, por ser siempre mi compañera y mi apoyo que, desde el cielo, me acompañó a terminar esta etapa de mi vida.

A mi padre Glenn y a Silvia quienes han sido mi gran ejemplo de superación, humildad, perseverancia, sacrificio y de amor a lo largo de mi carrera universitaria y en las distintas etapas de mi vida.

A mis hermanos Bárbara, Simón y Melanie y familiares por ser mi apoyo incondicional y me han ayudado a seguir adelante.

Por último, se lo dedico a todas las personas que a lo largo de mi carrera universitaria estuvieron a mi lado y me apoyaron, especialmente a mis compañeras de trabajo Lexy, Karina, Jun, Ofelia y Verónica por ser parte de este excelente equipo de trabajo, y quienes en conjunto pudimos culminar esta etapa universitaria con tanto éxito.

Melissa Sittenfeld Aguilar

***A Dios.** Porque su bendición, gracia y favor han estado siempre presentes en mi vida, por permitirme aprender que, a pesar de las circunstancias, todas las cosas ayudan a bien, que sus tiempos son perfectos y sus planes mejores que los míos, por su fidelidad, por guiar cada uno de mis pasos y por darme fuerzas cuando estaba cansada y sentía que no podía más.*

***A mi mamá Silvia Elena.** Por ser una mujer excepcional, por su amor incondicional, por mostrarme que en la vida podemos lograr lo que nos proponemos, sin importar los retos, por ser mi inspiración desde pequeña, por enseñarme la importancia de la educación académica y los valores y porque terminar esta tesis es una forma de agradecer su ejemplo de valentía en mi vida.*

***A mi papá Róger.** Por su apoyo, su amor y por enseñarme el valor del trabajo duro y la importancia de tratar de ser mejores.*

***A mi esposo Pablo.** Por estar a mi lado apoyándome y motivándome a seguir, por sus horas en los pasillos de la universidad esperando para llevarme a casa, por asumir el papel de niño, cocinero, chofer y más, por ser mi mano derecha en todo lo que emprendo y por creer en mí, en ocasiones más que yo misma.*

***A mi hermosa Vale.** Por creer en mí y por toda la paciencia desarrollada, por tantas noches de dormir tarde esperando que terminara una reunión o una redacción, por ser mi fuente de inspiración para ser mejor cada día, confío en que este reto concluido servirá de ejemplo para los grandes logros que obtendrás en tu vida mi princesa.*

***A mis hermanos Brandon y Braulio.** Por sus consejos y por sus palabras de aliento, por estar ahí para escucharme, por las risas y los llantos y por su amor incondicional, ambos son un ejemplo a seguir para mí y sé que, para muchas otras personas, sin duda me siento orgullosa y privilegiada de ser su hermana, gracias por ser los mejores hermanos.*

***A mi equipo de trabajo Lex, Ofe, Kari, Jun y Meli.** Porque, aunque fui la última en llegar, me recibieron y me permitieron conocer lo excelentes personas que son, porque juntas aprendimos a conocer nuestras fortalezas durante el proceso y desarrollamos lo necesario para culminar con éxito esta etapa.*

Me llena de emoción poder compartir este logro con las personas más importantes en mi vida, porque no es solo mío, es de ustedes también. Los amo con todo mi corazón.

Verónica Valverde Valverde

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	22
INTRODUCCIÓN	24
JUSTIFICACIÓN	27
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	29
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	31
1. CAPÍTULO I - PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS	32
1.1 Perspectivas teóricas del control interno y gestión de riesgos	32
1.1.1 Antecedentes y evolución del control.....	32
1.1.2 Acercamiento histórico de control y sus clasificaciones	33
1.1.2.1 Clasificación del control.	34
1.1.2.2 Acercamiento conceptual de control interno.	35
1.1.2.3 Acercamiento conceptual de riesgo y sus clasificaciones.....	37
1.1.2.4 Antecedentes y evolución del COSO.....	38
1.2 COSO 2013	41
1.2.1 Generalidades del COSO 2013.....	41
1.2.2 Componentes del control interno.....	43
1.2.3 Beneficios de la implementación del COSO 2013	46
1.3 Evaluación de riesgos.....	47
1.3.1 Aproximación Conceptual.....	47
1.3.1.1 Gestión de riesgos.	47
1.3.2 Etapas de la evaluación de riesgos	49
1.3.2.1 Identificación.	50
1.3.2.2 Medición y evaluación.....	51
1.3.2.3 Control y mitigación.	60
1.3.2.4 Monitoreo e información.	63
2. CAPÍTULO II- DESCRIPCIÓN GENERAL DE MAQUINARIAS S.A.....	64
2.1 Generalidades de la empresa	64

2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa	64
2.1.2 Estructura Organizacional	65
2.1.3 Misión, Visión y Valores Organizacionales	66
2.1.4 Aplicación de políticas	68
2.2 Descripción de las operaciones de Maquinarias S.A.	70
2.2.1 Proceso de Alquiler de la maquinaria y equipo	70
2.2.1.1 Cotización del servicio.....	70
2.2.1.2 Estudio de crédito.	72
2.2.1.3 Gestión de cobro.	73
2.2.1.4 Entrega de maquinaria arrendada.....	73
2.2.1.5 Mantenimiento de los equipos.	74
2.2.1.6 Devolución de maquinaria arrendada.	74
2.2.2 Proceso de Venta de maquinaria	75
2.3 Descripción de controles y gestión de riesgos de Maquinarias S.A.....	76
2.4 Análisis de mercado	77
2.4.1 Análisis FODA de la empresa Maquinarias S.A.	77
2.4.2 Estrategia de Mercado Maquinarias S.A.	80
2.5 Análisis del entorno del negocio	81
2.5.1 Análisis STEEPLE	81
3. CAPÍTULO III- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA MAQUINARIAS S.A. CON BASE EN EL COSO 2013	93
3.1 Metodología de la investigación	93
3.1.1 Paradigma de la investigación	93
3.1.2 Enfoque de la investigación.....	93
3.1.3 Tipo de investigación.....	94
3.1.4 Preguntas generadoras	94
3.1.5 Unidad de estudio y de información.....	95
3.1.6 Definición de variables.....	95
3.1.7 Definición de la(s) poblaciones de interés (marco muestral)	99
3.1.8 Diseño y selección de la muestra.....	99
3.1.9 Fuentes de información (primaria, secundaria y terciaria)	99

3.1.9.1 Fuentes primarias.....	99
3.1.9.2 Fuentes secundarias.....	100
3.1.10 Propuesta inicial de la metodología de recolección de información	100
3.1.10.1 Fases del trabajo de campo.....	100
3.2 Análisis de los procesos relacionados a los arrendamientos	101
3.2.1 Identificación de los procesos.....	101
3.2.2 Diagramación de procesos.....	102
3.3 Diagnóstico general de los procesos	110
3.3.1 Cotización del servicio	111
3.3.2 Estudio de crédito	113
3.3.3 Gestión de cobro.....	114
3.3.4 Entrega de maquinaria arrendada	115
3.3.5 Mantenimiento de los equipos.....	116
3.3.6 Devolución de la maquinaria arrendada	118
3.3.7 Venta de maquinaria.....	119
3.4 Evaluación del control interno y gestión de riesgos.....	122
3.4.1 Control Interno	122
3.4.1.1 Entorno de control.....	122
3.4.1.2 Evaluación de riesgos.....	125
3.4.1.3 Actividades de control.....	127
3.4.1.4 Información y comunicación.....	131
3.4.1.5 Actividades de supervisión.....	134
3.4.1.6 Análisis de cumplimiento de los principios.....	135
3.4.2 Gestión de Riesgos	140
3.4.2.1 Identificación.....	140
3.4.2.1.1 Riesgos del entorno.....	146
3.4.2.1.2 Riesgos de operaciones.....	148
3.4.2.1.3 Riesgos financieros.....	151
3.4.2.1.4 Riesgos de dirección.....	152
3.4.2.1.5 Riesgos de tecnología de información.....	156
3.4.2.1.6 Riesgos de información para toma de decisiones.....	160
3.4.2.2 Medición y evaluación.....	163

3.4.2.3 Control y mitigación.	165
3.4.2.4 Monitoreo e información.	166
4. CAPÍTULO IV- PROPUESTA DE MEJORA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS S.A.	167
4.1 Justificación de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.....	167
4.2 Objetivo de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.	168
4.3 Alcances y limitaciones de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.	168
4.4 Beneficios esperados de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.....	168
4.5 Elaboración de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.	169
4.5.1 Entorno de Control	169
4.5.2 Evaluación de Riesgos.....	184
4.5.3 Actividades de Control	208
4.5.4 Sistemas de Información	233
4.5.5 Monitoreo	235
5. CAPÍTULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	238
5.1 Conclusiones	238
5.2 Recomendaciones.....	240
6. REFERENCIAS	241
7. ANEXOS	248
7.1 Anexo 1. Herramienta de diagnóstico general de los procesos.....	248
7.2 Anexo 2. Instrumentos por componente	264
7.3 Anexo 3. Herramienta para análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A....	303
7.4 Anexo 4. Costo de la propuesta.....	308
7.5 Anexo 5. Insumo evaluación de desempeño	310

7.6 Anexo 6. Herramienta gestión de riesgos.....	325
7.7 Anexo 7. Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.....	389
7.9 Anexo 9. Propuesta de machote de manual.....	404
7.10 Anexo 10. Propuesta de machote de política	408
7.11 Anexo 11. Minuta de reunión.....	412
7.12 Anexo 12. Acta de sesión.....	415
7.13 Anexo 13. Propuesta machote de informe	419
7.14 Anexo 14. Seguimiento de implementación de controles	422

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Clasificación del control.....	34
Figura 2	Integración de conceptos	47
Figura 3	Proceso para la gestión del riesgo operativo	50
Figura 4	Ecuación para calcular el riesgo inherente	55
Figura 5	Apetito de riesgo, tolerancia y capacidad.....	58
Figura 6	Ejemplo apetito de riesgo, tolerancia y capacidad	59
Figura 7	Respuesta a los riesgos identificados	61
Figura 8	Estrategias de gestión de riesgos	62
Figura 9	Ecuación para calcular el riesgo residual	63
Figura 10	Organigrama de Maquinarias S.A.	66
Figura 11	FODA de Maquinarias S.A.	78
Figura 12	Diagrama de flujo del proceso de alquiler de maquinaria.....	103
Figura 13	Diagrama de flujo de la etapa de cotización del servicio	104
Figura 14	Diagrama de flujo de la etapa de estudio de crédito.....	105
Figura 15	Diagrama de flujo de la etapa de proceso de pago	106
Figura 16	Diagrama de flujo de la etapa de entrega de maquinaria arrendada.....	107
Figura 17	Diagrama de flujo de la etapa de mantenimiento de equipo	108
Figura 18	Diagrama de flujo de la etapa de devolución de maquinaria arrendada.....	109
Figura 19	Diagrama de evaluación general de los procesos	122
Figura 20	Diagrama de nivel de cumplimiento de los componentes de control interno según COSO 2013	139
Figura 21	Diagrama de las cuatro etapas	140
Figura 22	Diagrama de los tipos de riesgos identificados en Maquinarias S.A.	144

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación general del riesgo	38
Tabla 2 Diferentes modelos y lineamientos de control interno	39
Tabla 3 Objetivos de control interno	42
Tabla 4 Clasificación de riesgos	49
Tabla 5 Escala cualitativa	52
Tabla 6 Definición de niveles de probabilidad e impacto.....	54
Tabla 7 Mapa de calor para el análisis de riesgos.....	56
Tabla 8 Clasificación del riesgo inherente.....	57
Tabla 9 Definiciones	60
Tabla 10 Composición de las actividades de la empresa Maquinarias S.A.	65
Tabla 11 Misión, visión y valores organizacionales de Maquinarias S.A.	67
Tabla 12 Políticas de Maquinarias S.A.....	69
Tabla 13 Marcos normativos legal y administrativo.....	88
Tabla 14 Políticas gubernamentales y de carácter regulador.....	90
Tabla 15 Leyes de Tributos.....	91
Tabla 16 Preguntas generadoras	95
Tabla 17 Definición de variables. Control Interno	97
Tabla 18 Definición de variables. Gestión de Riesgos	98
Tabla 19 Fases de la investigación.....	100
Tabla 20 Evaluación general de los procesos	110
Tabla 21 Cotización del servicio.....	111
Tabla 22 Estudio de crédito	114
Tabla 23 Gestión de cobro	115
Tabla 24 Entrega de maquinaria arrendada	116
Tabla 25 Mantenimiento de los equipos	117
Tabla 26 Devolución de la maquinaria arrendada	118
Tabla 27 Venta de maquinaria	120
Tabla 28 Evaluación general de los procesos	121
Tabla 29 Escala de nivel de cumplimiento de los principios.....	135
Tabla 30 Análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.....	137
Tabla 31 Resultados de los componentes de control interno.....	139
Tabla 32 Pasos de la planificación.....	141

Tabla 33	Escala de nivel de cumplimiento de la evaluación de riesgos	142
Tabla 34	Resultados del estudio de gestión de riesgos	143
Tabla 35	Portafolio de riesgos	144
Tabla 36	Riesgos del entorno.....	146
Tabla 37	Riesgos de operaciones	148
Tabla 38	Riesgos financieros	152
Tabla 39	Riesgos de dirección	153
Tabla 40	Riesgos de tecnología de información	156
Tabla 41	Riesgos de información para la toma de decisiones	160
Tabla 42	Diagnóstico de respuesta de riesgo	163
Tabla 43	Calificación de riesgos.....	165
Tabla 44	Propuesta de documentación de misión, visión y valores de la organización	170
Tabla 45	Propuesta de documentación de código de ética	172
Tabla 46	Propuesta de documentación de objetivos empresariales	173
Tabla 47	Propuesta de documentación de estructura organizacional	174
Tabla 48	Propuesta de documentación de perfil de puesto.....	175
Tabla 49	Propuesta de documentación de planes de formación y capacitación	177
Tabla 50	Propuesta de documentación de evaluaciones de desempeño	179
Tabla 51	Propuesta de documentación de plan de mejora del desempeño	182
Tabla 52	Propuesta de documentación de políticas empresariales	184
Tabla 53	Manual para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A.	185
Tabla 54	Propuesta de documentación de análisis de la competencia.....	209
Tabla 55	Propuesta de documentación de análisis de las necesidades de los clientes.....	212
Tabla 56	Propuesta de documentación de indicadores de gestión.....	214
Tabla 57	Propuesta de documentación de análisis de precios	215
Tabla 58	Propuesta de documentación de envío de estado de cuenta.....	217
Tabla 59	Propuesta de documentación de adquisición de activos	218
Tabla 60	Manual para realizar el inventario de activos de Maquinarias S.A.	220
Tabla 61	Propuesta de documentación para baja de activos.....	225
Tabla 62	Propuesta de documentación de cédula de movimientos de activos	227
Tabla 63	Propuesta de documentación de tomas físicas.....	228
Tabla 64	Propuesta de formulario de control de mantenimientos	231
Tabla 65	Propuesta de documentación de reglas de cálculo de aguinaldo	232

Tabla 66 Documentación para las plantillas estandarizadas de sus procesos	235
Tabla 67 Propuesta de seguimiento de implementación de controles de Maquinarias S.A.	236
Tabla 68 Índice general del diagnóstico	248
Tabla 69 Escala para la evaluación general de los procesos.....	248
Tabla 70 Evaluación general de cotización del servicio.....	249
Tabla 71 Evaluación general de estudio de crédito	252
Tabla 72 Evaluación general de gestión de cobro	255
Tabla 73 Evaluación general de entrega de maquinaria arrendada.....	256
Tabla 74 Evaluación general de mantenimiento de los equipos	258
Tabla 75 Evaluación general de devolución de maquinaria arrendada.....	261
Tabla 76 Evaluación general de venta de maquinaria	263
Tabla 77 Resultados de evaluación general de los procesos.....	264
Tabla 78 Instrumentos por componente.....	265
Tabla 79 Índice general de la herramienta para el análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.	304
Tabla 80 Escala de nivel de cumplimiento de los principios.....	304
Tabla 81 Análisis de entorno de control en Maquinarias S.A	305
Tabla 82 Análisis de evaluación de riesgos en Maquinarias S.A	306
Tabla 83 Análisis de actividades de control en Maquinarias S.A.....	307
Tabla 84 Análisis de información y comunicación en Maquinarias S.A.....	307
Tabla 85 Análisis de actividades de supervisión en Maquinarias S.A.	308
Tabla 86 Resultados de herramienta de análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.	308
Tabla 87 Costo de honorarios profesionales del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica	309
Tabla 88 Costo de las propuestas de mejora, herramienta de gestión de riesgos y herramienta de activos fijos	309
Tabla 89 Costo de implementación, inducción y seguimiento	310

RESUMEN EJECUTIVO

Maquinarias S.A. es una empresa costarricense pequeña y de tipo privada, inmersa en la industria de arrendamientos operativos. Fue fundada en enero del 2015 con el objetivo de brindar a sus clientes el servicio de alquiler de equipo para construcción y servicio técnico de los mismos. Actualmente, se encuentra localizada en Pozos de Santa Ana.

En sus inicios, se dedicó solamente al arrendamiento de maquinaria pesada y equipos, sin embargo, con el paso del tiempo, incluyeron la venta de equipos de construcción usados como parte de su operación. Es así como Maquinarias S.A., se consolida actualmente como una empresa inmersa en la industria de venta y arrendamientos de maquinaria pesada (o equipo de construcción), siendo esta última, la actividad que más ingresos genera en la compañía.

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de control interno consolidado, ni robusto, por lo que muchas de las actividades y procesos cuentan con controles establecidos de forma empírica, los cuales no se encuentran debidamente estructurados ni documentados. Dada la importancia del establecimiento de un sistema de control interno y gestión de riesgos, para el logro de las metas empresariales, es que se busca contribuir con la entidad al generar una propuesta clara y estructurada.

Para efectos de esta investigación, se utilizará el marco normativo COSO 2013 con sus cinco componentes y diecisiete principios, lo anterior con el fin de realizar las siguientes propuestas:

- Propuesta de mejora del sistema de control interno integrado, adaptada a las necesidades de la empresa, con el fin de la salvaguarda de los activos de Maquinarias S.A. y de la optimización en el desempeño de sus operaciones. Para la cual se desarrollaron una serie de documentos que permitirán la estandarización de la documentación empresarial, y el establecimiento de normas de conducta y actuación en todos los niveles de la organización ante los constantes cambios que enfrentan las entidades hoy en día.
- Propuesta para la gestión de riesgos de los procesos de Maquinarias S.A., utilizando una estrategia centrada en la gestión del riesgo operativo, que permita gestionar la respuesta a los riesgos que podrían afectar la continuidad del negocio en el tiempo, dicha propuesta se compone de cuatro etapas: identificar, evaluar, controlar o mitigar, y monitorear los riesgos. Esta se realizó mediante la creación de una herramienta en Excel cuyo portafolio se basa en el modelo Protiviti, que permitirá la revisión y gestión de riesgo de forma adecuada.

Una mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos, sin duda, le permitirá a Maquinarias S.A., establecer mecanismos de monitoreo y supervisión, para una detección y corrección oportuna de las desviaciones detectadas en el funcionamiento organizacional, se estima que el beneficio monetario otorgado a la entidad por las propuestas indicadas, representa aproximadamente ¢5 315 650, sumado a lo anterior se estima un costo por implementación, inducción y seguimiento de ¢2 489 280, para un total estimado de la propuesta de ¢7 804 930.

Al realizar la presente investigación y propuesta, se logró concluir que, a pesar del crecimiento de Maquinarias S.A., su operación se basa en la experiencia, por lo que no todos sus procedimientos se encuentran definidos y documentados adecuadamente, además las prácticas realizadas corresponden a la respuesta de sucesos desfavorables, no de forma preventiva ni planificada.

Por otra parte, en una revisión general del cumplimiento de controles empíricos, se determinó que estos se realizan de forma parcial y sin seguimiento alguno, y en cuanto al análisis de los componentes de control interno, fue posible identificar un cumplimiento positivo en las actividades de control, sin embargo, la evaluación de riesgos y las actividades de supervisión, son los componentes con mayores oportunidades de mejora y menor cumplimiento, quedando en evidencia que la entidad nunca ha realizado un análisis de riesgo, por lo que no existe una gestión de riesgos óptima. Lo anterior hace que la propuesta de mejora de un sistema de control interno y de gestión de riesgos, cobre aún más valor, debido a que se ajusta a las necesidades empresariales.

Finalmente, se recomienda a la entidad Maquinarias S.A., realizar la implementación de las propuestas detalladas con el acompañamiento ofrecido por el equipo, a fin de que esto les permita fortalecer sus actividades y procesos, tener un panorama más claro de las oportunidades de mejora con que cuenta, aumentar su capacidad de adaptación ante los cambios de su entorno, y mitigar los riesgos a un nivel aceptable.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones deben contar con procesos de planificación estratégica, que les permita alcanzar tanto el éxito en el mercado, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Para ello, es necesario, que, dependiendo de su actividad, se provean servicios o productos que cubran las necesidades de sus clientes. Todo lo anterior, si se alinea adecuadamente a los objetivos, misión y visión de la compañía, genera un impacto positivo en el entorno en el que se desarrollan las entidades y ayudan en la obtención de beneficios económicos y/o sociales.

En ese sentido, desde principios del siglo XX, Henry Fayol, propuso por primera vez cinco elementos indispensables para un funcionamiento adecuado de la administración, conocidos actualmente como la Teoría Clásica de la Administración. Los cinco elementos identificados por Fayol son: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Hoy en día, otros autores como Koontz et al., mantienen el control como un elemento que cumple un papel fundamental, porque les permite a las empresas alcanzar los objetivos y supervisar el cumplimiento de las actividades (Koontz et al., 2012).

El control, como función administrativa, implica dar seguimiento, comparar y corregir el rendimiento de las actividades dentro de una empresa. Para esto, puede ser ejercido de forma interna o externa. En este caso, el proyecto se enfocará en el control interno, basado en el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO), una comisión voluntaria constituida para combatir el fraude empresarial que establece un marco integral, que permite abarcar todos los procesos desarrollados por la empresa.

Según Mantilla, se define el control interno como “un proceso efectuado por la junta directiva, la administración y el personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (Mantilla, 2018, p.4). El conjunto de estas buenas prácticas de control concibe un sistema de control interno. Este último, junto a un plan programado de seguimiento y monitoreo, permite asegurarles a las empresas un adecuado desarrollo de sus actividades y el alcance de sus objetivos.

Por lo tanto, este trabajo de investigación se enfocará en una propuesta de mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos de una empresa del sector privado denominada Maquinarias S.A. Esta es una empresa costarricense, fundada en el año 2015, cuyo giro del negocio se centra en tres macroprocesos: alquiler, venta y servicio de acarreo de equipo pesado, herramientas especializadas y maquinaria de construcción en todo el territorio nacional. Está conformada por tres socios y actualmente cuenta con importantes empresas constructoras dentro de su cartera de clientes.

Como consecuencia de las experiencias y necesidades a las que se ha enfrentado Maquinarias S.A., ha sido necesaria la implementación de una serie de controles que se enfocan en resolver situaciones específicas, sin embargo, estos controles no están vinculados entre sí, provocando que se destinen esfuerzos y recursos, que no brindan seguridad razonable, ni confianza en el cumplimiento de los objetivos.

Además, a pesar de que la empresa tiene un alto volumen transaccional, esta no cuenta con todos sus procesos debidamente documentados, no se supervisan los controles implementados, ni cuenta con programas y planes que aseguren la eficiencia y el resguardo de los recursos de una forma integral. Asimismo, han experimentado una alta rotación del personal y no cuentan con una adecuada segregación de funciones, por mencionar algunas de sus oportunidades de mejora. Por otra parte, por causa del virus SARS-COV-2 que provoca la COVID-19, Maquinarias S.A., se ha visto en la necesidad de realizar ajustes en el horario laboral y las remuneraciones de sus colaboradores.

Es por esto, que resulta conveniente como objeto de estudio, realizar una propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión riesgos, que le permita a la empresa satisfacer la necesidad de eficiencia y efectividad en sus procesos, la toma de decisiones oportunas y la gestión proactiva de riesgos, cumpliendo así, con sus objetivos organizacionales.

Por otra parte, esta propuesta permitirá evaluar integralmente a la compañía dado que se valorarán los macroprocesos y los subprocesos. En los subprocesos se contemplan las principales actividades de los departamentos de contabilidad, gerencia, ventas, logística y taller.

Se utilizará como marco normativo de referencia para la propuesta de mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos, el COSO 2013, con el fin de desarrollar un análisis de sus cinco componentes.

La investigación está compuesta por cinco capítulos. El primer capítulo, comprende las principales perspectivas teóricas relacionadas con el control interno y la gestión de riesgos, tomando como referencia el marco normativo a desarrollar.

El segundo capítulo, corresponde a una evaluación de las operaciones de la empresa Maquinarias S.A.; la cual involucra los antecedentes, estructura, procesos, características principales y el análisis del entorno de la sociedad.

El tercer capítulo, presenta un análisis de los mecanismos de control interno y gestión de riesgos asociados a los principales procesos de la empresa, así como la metodología que se va a implementar en la investigación.

En el cuarto capítulo, se plantea una propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para Maquinarias S.A., el cual permitirá una identificación y descripción de los procesos.

Por último, en el quinto capítulo se exponen las principales conclusiones y recomendaciones a Maquinarias S.A. obtenidas a lo largo de la investigación.

JUSTIFICACIÓN

Durante los últimos meses, la incertidumbre causada por el virus SARS-COV-2 que provoca la COVID-19, plantea perjuicios contra la economía mundial, dado que, con el propósito de frenar los aumentos de casos relacionados con la epidemia, ha sido necesario implementar el distanciamiento social y la adopción de medidas sanitarias en distintas actividades como el transporte público y el entretenimiento. Sin embargo, Luis Fernando Arévalo Vásquez, profesional en el área de comunicación y coeditor regional de la revista “Construir”, afirma que “los efectos de la pandemia en el sector construcción en América Central y El Caribe, no serán tan severos como en otras industrias” (2020, párr. 1).

Respecto a lo anterior, durante el acercamiento con el personal administrativo de Maquinarias S.A., expone que, se han visto en la obligación de realizar reducciones salariales y recorte de personal en el segundo trimestre del año 2020. Además, el incremento de los contratos de arrendamiento no ha sido el esperado. A pesar de ello, a partir del tercer trimestre del mismo año la empresa ha regresado progresivamente a su operación normal.

No obstante, la necesidad real de la entidad radica en la mejora y fortalecimiento del sistema de control interno y gestión de riesgos. Desde sus inicios, Maquinarias S.A., labora basado en la experiencia y la observación de hechos, por lo que no todos sus procedimientos se encuentran adecuadamente definidos ni documentados, provocando la centralización de las tareas y supervisión en un mismo funcionario.

Por otro lado, existen deficiencias en los mecanismos para el resguardo y protección de los activos, oportunidades de mejora en el proceso de servicios a crédito, y en el seguimiento de los procesos y controles previamente establecidos. Además, no se identifican, miden o gestionan los posibles riesgos que pueden impactar negativamente los objetivos organizacionales.

Es por esto, que se plantea una propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos que pretende resguardar recursos, evitar pérdidas por fraude o negligencia, procurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y a su vez, busca lograr la efectividad y eficiencia en la operación de los tres macroprocesos de la entidad, previamente mencionados, alquiler, venta y acarreo de equipo pesado.

Para esto, se utilizará como marco de referencia el COSO 2013. Pese a que existe el COSO ERM 2017, versión más actualizada, son dos publicaciones que siguen enfoques diferentes, por lo que una no reemplaza a la otra. Esto se debe a que el COSO 2013 aborda el control interno de forma integral, y se recomienda su uso para “diseñar, implantar, llevar a cabo y evaluar el control interno” (COSO, 2017, p.

iii), mientras que el COSO ERM 2017, se enfoca en llevar a cabo una adecuada administración de riesgos, y busca alinear los objetivos empresariales con las estrategias del negocio.

Entonces, dado que actualmente Maquinarias S.A. es una empresa que no ha documentado todos sus procesos, y que, además, la compañía no cuenta con un nivel de desarrollo suficiente en su cultura de control interno y gestión de riesgos necesaria para utilizar el COSO ERM 2017, es que se decide utilizar el COSO 2013. Este último, permite lograr el objetivo de proponer un sistema de mejora de control interno que se acople a la empresa. Asimismo, este incluye como uno de sus componentes, la evaluación de riesgos relevantes, por lo que también, permite proponer una gestión de riesgos mediante la identificación, medición, evaluación y control de las posibles amenazas y vulnerabilidades que pueden afectar la consecución de sus objetivos.

Dentro de los beneficios del estudio se encuentran, hacer entrega a la entidad de una propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos de forma integral, que se ajuste a las necesidades y al entorno en el que se desenvuelve. Además, de un diagnóstico general por macroprocesos y subprocesos de la compañía, que permita tanto el entendimiento de los mismos, así como de los riesgos, controles y brechas para el manejo eficiente de sus operaciones. Esto, a través de la generación de diagramas de flujo, manuales de procedimientos y políticas, matrices de riesgos y controles; a fin de mostrar cómo se deberían de realizar las actividades del proceso evaluado, y así lograr un funcionamiento óptimo. Adicionalmente, se ofrecerá a la empresa una metodología que le permita a la administración actualizar los controles de manera periódica.

Es importante destacar que a pesar de que se han realizado estudios sobre el control interno y la gestión de riesgos en diversas industrias costarricenses, se observa mediante la revisión bibliográfica, que las indagaciones relacionadas con el giro de negocio de arrendamiento de maquinaria, similar a la actividad de Maquinarias S.A., son limitados. Sin embargo, sí existen estudios sobre este tema a nivel internacional, principalmente en América del Sur y España.

Finalmente, esta propuesta no solo permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Contaduría Pública, sino que también al ponerlos en práctica al servicio de Maquinarias S.A., permite agregar valor a la entidad mediante la mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos, que a su vez define normas de conducta, aporta confianza en el cumplimiento de objetivos claros y medibles, otorga seguridad sobre la adecuada administración del riesgo, y establece mecanismos de monitoreo para mitigar desviaciones.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de mejora de un sistema de control interno y de gestión de riesgos, basado en el COSO 2013, mediante un diagnóstico integral de los procesos de Maquinarias S.A, con el fin de salvaguardar los activos de la empresa y que se optimice el desempeño de las operaciones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Contextualizar los aspectos conceptuales teóricos necesarios en torno a los sistemas de control interno y gestión de riesgo, mediante la revisión bibliográfica, la consulta a expertos, observación de videos, y otros, para la comprensión de la naturaleza de las operaciones de la empresa.
2. Reconocer los antecedentes, la estructura, las principales características y el funcionamiento de las operaciones de la empresa Maquinarias S.A., mediante entrevistas, reuniones y revisión de documentos, que permita la obtención de un conocimiento integral de la empresa.
3. Realizar un diagnóstico de control interno y gestión de riesgos de Maquinarias S.A., mediante un estudio de campo empresarial, que determine las necesidades de mejora de la empresa.
4. Elaborar una propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos en congruencia con la realidad de la empresa, con base en la normativa COSO 2013, para la correcta salvaguarda de sus activos.
5. Plantear las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

- La investigación por realizar es de tipo descriptiva. Se fundamenta en el análisis de la empresa sobre sus áreas críticas, procedimientos, riesgos, puntos de mejora, necesidades, métodos de prevención y mejoramiento de la gestión de la empresa Maquinarias S.A. Lo anterior, para crear una propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos que se acople a las necesidades de la empresa.
- El trabajo de campo de este proyecto de investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa Maquinarias S.A., las cuales se ubican en Pozos de Santa Ana, donde se encuentra la información y documentación necesaria desde sus inicios en el 2015, para llevar a cabo la investigación, y donde se tendrá comunicación con el personal de la empresa.
- La recolección de datos se va a realizar por medio de visitas a la empresa, a solicitud de la compañía, sin embargo, dada la situación actual relacionada con la pandemia, estas no serán de manera constante, por lo que se buscará una comunicación frecuente con los colaboradores de la entidad, vía medios digitales, como Skype, WhatsApp, Zoom y correo electrónico.
- La propuesta consiste en el establecimiento de un sistema de control interno y gestión de riesgos. Quedará a criterio de los propietarios de la empresa Maquinarias S.A. su implementación.
- La investigación se extenderá por tres semestres, iniciando el 05 de abril del 2021 finalizando el 30 de junio del 2022, que son las fechas de calendario establecidas por la Vicerrectoría de Vida Estudiantil.
- El marco de referencia que se va a utilizar en la investigación es el COSO 2013, con sus cinco componentes de control. Dicho marco permite que la empresa posea una visión global del riesgo y proporciona la toma de acciones para su gestión.
- Los activos disponibles para arrendar están conformados por un 95% sobre el total de activos. De la totalidad de los ingresos un 69% se obtiene directamente de la actividad de arrendamiento de maquinaria.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

- La recopilación de datos y de información se solicitará de forma verbal y documental al personal de la empresa; el principal contacto con la entidad será el Gerente General de Maquinarias S.A. Dicha información será presentada de acuerdo a las políticas de confidencialidad y regulaciones de la compañía, lo cual podría ser una limitante al acceso de información clave para el desarrollo del proyecto, por lo tanto, se va a realizar una minuta de confirmación de lo recopilado vía correo electrónico.
- El gerente general y el personal administrativo, responsables de facilitar la información financiera requerida para llevar a cabo la investigación, brindarán la misma, sin embargo, esta no podrá ser difundida en términos reales, por lo que, para efectos de este proyecto, la información financiera, será presentada de forma relativa, es decir, haciendo uso de porcentajes.
- Se pretenden establecer tiempos de visita en la empresa Maquinarias S.A. para facilitar la comunicación con los colaboradores de la entidad, al mismo tiempo, favorecer la solicitud de la información. Sin embargo, por restricciones sanitarias establecidas en el país por el Ministerio de Salud, producto de la pandemia que se presenta a nivel mundial y nacional, COVID-19, las visitas a realizar estarán sujetas a previa autorización de la administración de la empresa y serán por un máximo de dos integrantes del equipo de trabajo por visita, y entre semana, además mediante plataformas digitales.

1. CAPÍTULO I- PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE EL CONTROL INTERNO Y LA GESTIÓN DE RIESGOS

Para contextualizar la investigación, seguidamente, se presentan las distintas perspectivas teóricas de los temas a desarrollar en este Trabajo Final de Graduación, iniciando por el control interno y concluyendo con la gestión de riesgos. Para esto, se presenta una aproximación histórica y conceptual para cada tema.

1.1 Perspectivas teóricas del control interno y gestión de riesgos

1.1.1 Antecedentes y evolución del control

Desde la antigüedad, el ser humano se las ha ingeniado para controlar el comercio y las transacciones generadas producto de estas actividades. Un claro ejemplo de control es quizá una de las mayores invenciones de la humanidad, la escritura. Varios autores, como Rubén Cañedo y Caridad Karell (2004), explican que una de las primeras civilizaciones en establecerse en el mundo, entre 3.500 y 1.500 a.C, es la mesopotámica. Sus habitantes fueron los primeros en inventar la escritura, mediante la representación de números y palabras a través de símbolos. Esta, sirvió como vía para registrar y controlar las transacciones comerciales de aquel tiempo.

Contablemente, una de las primeras prácticas de control, fue introducida por Fray Luca Pacioli. Este profesor de matemáticas, durante el Siglo XV, recomienda y difunde el manejo de la partida doble en Europa, una práctica habitual entre los venecianos de aquella época. Concretamente, en 1494, Pacioli, mediante su obra titulada *Summa Arithmética, geometría, proportioni et proportionalita*, promueve un principio para registrar transacciones mediante el debe y el haber, y que hoy por hoy, rige la contabilidad actual (Cano et al., 2017).

Sin embargo, no es sino hasta finales del siglo XIX cuando se habla de control propiamente. Esto surge debido a la preocupación por formar y establecer sistemas adecuados que protejan los intereses de los individuos. En ese sentido, en el año 1900, aproximadamente, Henri Fayol, más conocido como el padre de la Teoría Clásica de la Administración, introduce el concepto de control como una función indispensable en el entorno de los negocios. Dicha teoría, describe cinco elementos de la administración que deben ser adoptados por los gerentes de las compañías, para que las metas y objetivos se cumplan de manera efectiva. Estos elementos son: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, y ellos en su

conjunto, buscan maximizar cada uno de los recursos que tiene una empresa de forma correcta, rápida y eficaz, y, además, reside en la previsión de los hechos futuros (Koontz, et al., 2012).

1.1.2 Acercamiento histórico de control y sus clasificaciones

El concepto de control es definido por el diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2020) como “Comprobación, inspección, fiscalización, intervención” (par.1). Etimológicamente, según Ricardo Soca (2013), la palabra control proviene del francés *contrôle*, que a su vez deriva de *contre role*, que significa “contra el rollo” y que se refería a un rollo de papel duplicado, que era usado para comprobar la autenticidad del original en la época veneciana.

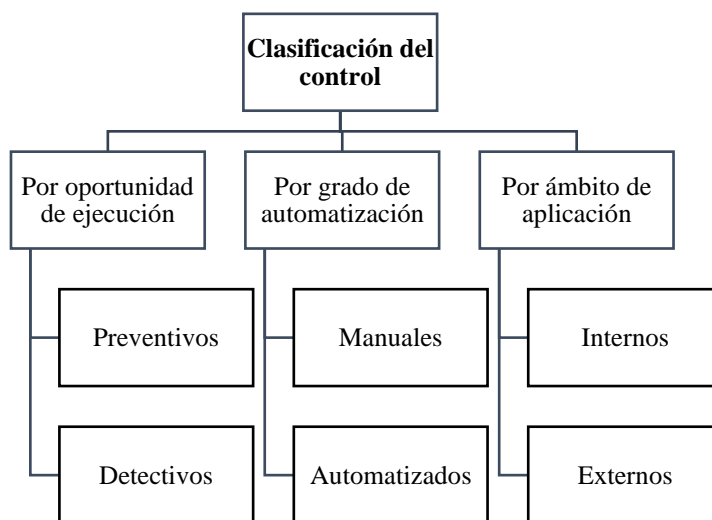
Durante las últimas décadas, el concepto de control ha cambiado de forma significativa, dado que anteriormente el control se consideraba como un elemento de corrección o detección de problemas, mientras que en la actualidad se busca aplicar un control de carácter preventivo e integral. Es decir, se pasa de una visión tradicional enfocada en verificaciones detectivas o correctivas, a una alineación que prioriza en el establecimiento de sistemas preventivos (Laski, J. 2006).

Según Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el control, es la medición y corrección del desempeño organizacional, garantizando así que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se cumplan. Este, no es posible si no se tienen establecidos los objetivos y planes organizacionales, debido a que el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Existen diferentes tipos de control que se establecen e implementan como forma de mitigación ante los riesgos a los que hace frente una compañía, y que por ende coadyuvan con el logro de metas y objetivos. En este caso, los controles se pueden categorizar según la oportunidad de ejecución, el grado de automatización y el momento de aplicación. Seguidamente en la figura 1 se detalla dicha clasificación:

Figura 1

Clasificación del control



Nota. La figura representa cómo se puede clasificar el control según el ámbito en el que se encuentre.

Elaboración propia.

1.1.2.1 Clasificación del control.

a. Por oportunidad de ejecución: controles preventivos y detectivos

Depende del momento en el que se apliquen los controles, estos pueden ser preventivos o detectivos. El primero de ellos, se refiere a las actividades que tienen como propósito evitar que se presente un riesgo, mientras que los controles detectivos, aparecen una vez que se ha presentado algún incidente, por lo tanto, permiten identificar los errores luego de que haya eventos no deseados.

b. Por grado de automatización: controles manuales y automatizados

Según Rosa Elena Ruiz y Jorge Escutia (c. 2012), por muchos años, solamente existieron los controles manuales, sin embargo, el desarrollo y evolución de la tecnología, ha conllevado a nuevos controles, los automatizados. Los controles manuales, se refieren a aquellas actividades en las que interviene una persona en la acción de controlar y regular eventos indeseados. Estos, eran vistos como controles caros e ineficientes porque dependían completamente de los colaboradores de una entidad.

Por su lado, los controles automatizados son procedimientos programados para prevenir y detectar errores, mediante el uso de sistemas informáticos. En el ámbito de los negocios, son preferidos debido a su velocidad, confiabilidad y veracidad de la información. Pese a que disminuyó la ejecución de los controles manuales, estos siguen formando parte del sistema de control interno, y actualmente se desarrolla la ejecución de ambos controles de forma conjunta.

c. Por ámbito de aplicación: controles internos y externos

Por su ámbito de aplicación, el control puede clasificarse como control interno y control externo. El primero, se refiere a los controles que son establecidos dentro de la organización, para examinar y revisar sus actividades, mientras que el segundo, hace referencia a las medidas tomadas por entidades externas, con el propósito de obtener información útil y confiable para la toma de decisiones.

1.1.2.2 Acercamiento conceptual de control interno.

La primera aproximación al control interno fue brindada en 1936 por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, AICPA por sus siglas en inglés. Esta definición indicaba que:

El término verificación y control interno se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización para salvaguardar el efectivo y otros activos, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables. Las salvaguardas cubrirán asuntos tales como los ingresos y salidas por correo, los ingresos en ventas en efectivo, preparación y pago de nóminas, y erogación de fondos... (AICPA, 1936, citado por Oswaldo Fonseca Luca, 2011).

AICPA, es el organismo encargado de emitir las declaraciones sobre normas de auditoría, SAS por sus siglas en inglés. Estos estándares estadounidenses buscan la seguridad razonable de la información financiera con base en los Principios Contables Generalmente Aceptados, USGAAP por sus siglas en inglés. Desde 1939 se empezaron a emitir dichas normativas, y a la fecha, las que siguen vigentes se encuentran en constante actualización.

Años más adelante, AICPA, realiza un estudio dirigido a la naturaleza y características del control interno, generando así un concepto más amplio que el propuesto en 1936. Esta vez, el control interno fue definido de la siguiente forma:

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos, así como procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos,

verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la dirección (AICPA, 1949, citado por Oswaldo Fonseca Luca, 2011).

La segunda definición se diferencia de la primera, porque esta reconoce que un sistema de control interno involucra controles de otros departamentos, y no solamente el de contabilidad y finanzas.

Posteriormente, a causa de la crisis financiera que atravesó la economía mundial durante la década de los setenta y finales de los años ochenta, como la llamada crisis del petróleo de 1973, y el colapso en el sistema pactado con los acuerdos de Bretton Woods, donde la economía norteamericana mostraba una desaceleración, provocando la aplicación de malas prácticas empresariales; la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta conocida como Treadway Commission, creada en 1985, es una de las primeras organizaciones en apoyar la iniciativa de estudiar los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. Para 1992, se emite uno de los primeros modelos de Control Interno, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO por sus siglas en inglés. Según este marco, control interno se define como:

...un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones;
- Confiabilidad de la información financiera;
- Cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos (COSO, 2013, p. 4).

Adicionalmente, Nashib Arroyo, Fernando Guzmán y Estela Hurtado (2019), en su investigación “El Control Interno y la Importancia de su aplicación en las compañías”, indican que el control interno se puede categorizar como control interno administrativo y control interno contable. El primero de ellos, se compone de los planes, políticas y procesos de decisión por parte de la gerencia. Este tiene como objetivo fomentar la eficiencia de las operaciones y el logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, el control interno contable, busca proporcionar seguridad financiera razonable, partiendo de los controles internos administrativos.

La adopción de medidas de control en una compañía, a través de un sistema de control interno, permite a las entidades prevenir y/o mitigar los riesgos que podrían obstaculizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo anterior, se logra mediante las buenas prácticas, en donde prevalecen las personas,

los sistemas de información, la segregación de funciones, y la documentación de procedimientos y manuales (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2017).

COSO menciona que el diseño de un sistema de control interno requiere en primera instancia, de una gestión de riesgos empresariales que contribuya con el desempeño de las organizaciones, y que mejore la resiliencia, entendida esta como la “capacidad de anticipar y responder ante el cambio” (COSO, 2017, p. 2).

1.1.2.3 Acercamiento conceptual de riesgo y sus clasificaciones.

La palabra riesgo proviene del italiano *risco* por el peligro que supone (RAE, 2021), y es interpretada como sinónimo de inseguridad, contingencia o daño. Pese a lo anterior, explica Saúl Chávez López (2018), que el origen y concepto de la palabra, a la fecha es incierto, y es un término que abarca campos muy variados de las ciencias, de ahí que tenga múltiples interpretaciones y acepciones.

En el ámbito de los sistemas de control interno, los autores Rosa Elena Ruiz y Jorge Escutia (c. 2012), los definen como “las acciones, eventos o circunstancias, internas o externas a la empresa que afectan su capacidad de lograr sus objetivos” (p.18). Estos son inherentes a cualquier situación, incluso a las empresas en sí mismas, y pese a que se pueden establecer controles con el propósito de mitigarlos, no existe garantía de que se eliminen completamente.

Por su parte, la Organización Internacional de Normalización, ISO por sus siglas en inglés, indica que el término, se refiere al “efecto de la incertidumbre sobre los objetivos” (c. 2018).

Lo anterior, permite inferir que el riesgo se compone de los siguientes dos factores que propician su desarrollo, estos son:

- Amenaza: “Posibilidad de ocurrencia de un evento que puede causar algún tipo de daño” (Centro Humboldt, 2004, p.5).
- Vulnerabilidad: “características diferenciadas... que le predisponen a sufrir daños frente al impacto de un evento, y que dificultan su posterior recuperación” (Centro Humboldt, 2004, p.5).

En cada empresa, la administración es responsable de determinar el nivel de riesgo que puede aceptar. Para ello, es imprescindible identificar aquellas acciones que podrían impedir el logro de los objetivos, teniendo claro que el nivel de riesgo varía en función de la naturaleza, tipo y circunstancias de cada

compañía. Según Isabel Casares y Edmundo Lizarzaburu, los riesgos se pueden clasificar como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Clasificación general del riesgo

Tipo	Descripción
Inherente	Riesgos que por naturaleza se asocian a la actividad empresarial.
Interno	Riesgos que provienen de las decisiones tomadas por la compañía.
Externo	Riesgos que provienen de las condiciones del entorno.

Nota. Esta tabla muestra la clasificación general del riesgo y la definición de cada tipo. Elaboración propia basada en Isabel Casares y Edmundo Lizarzaburu, 2016, p.97.

1.1.2.4 Antecedentes y evolución del COSO.

Gracias a la iniciativa de cinco asociaciones estadounidenses: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), The Institute of Internal Auditors (IIA) y National Association of Accountants (IMA), se crea en 1985 la comisión Treadway. Su principal objetivo es ayudar a las empresas a evaluar y a mejorar sus sistemas de control interno, además de proporcionar liderazgo de pensamiento que se ocupe de tres temas específicos relacionados entre sí: “gestión de riesgos empresariales (ERM), control interno y disuasión del fraude” (COSO, 2019, párr.3-4).

Por encargo del comité Treadway, para 1992, se agrupa y edita un reporte amplio sobre el control interno, y designa como encargados del estudio, a socios y personal de la firma Coopers & Lybrand (Ruiz, E. y Escutia, J. c. 2012). El título oficial de este reporte es “Control Interno – Marco Integrado”, más conocido como Modelo de control COSO, por las siglas del comité que supervisó su desarrollo.

A partir de la publicación del informe COSO en 1992, se han llevado a cabo estudios que generan como resultado nuevos modelos de control interno que se han divulgado en varios países del mundo. Por lo tanto, COSO no es el único marco de referencia para la implementación de un sistema de control interno efectivo, existen diversos modelos y lineamientos de control interno, y estos pueden variar de un país a otro debido a la legislación o a las preferencias de las compañías. COSO es el más utilizado en comparación con otros marcos de control que se presentan a continuación en la tabla 2

Tabla 2*Diferentes modelos y lineamientos de control interno*

Características	COSO	Cadbury	CoCo	MICIL	COSO-ERM
Año	1992 (2013)	1992	1995	2003	2004 (2017)
País	Estados Unidos	Reino Unido	Canadá	Latinoamérica	Estados Unidos
Enfoque o línea de aplicación	Control Interno	Políticas de gobierno y código de ética	Auditoría Interna	Control interno	Gestión de riesgos
Componentes	Ambiente de Control. Evaluación de Riesgos. Actividades de control. Información y Comunicación. Supervisión.	Estructura, responsabilidades de los Consejos de Administración, y Código de Buenas Prácticas Corporativas. El rol de los auditores y recomendaciones a la profesión contable. Derechos y responsabilidades de los accionistas.	Propósito. Compromiso. Aptitud. Acción. Evaluación y Aprendizaje.	Ambiente de Control y Trabajo Institucional. Evaluación de los riesgos para obtener objetivos. Actividades de control para minimizar los riesgos. Información y comunicación que fomenta la transparencia. Supervisión interna continua, y externa periódica.	Ambiente de control. Establecimiento de objetivos. Identificación de eventos. Evaluación de riesgos. Respuesta al riesgo. Actividades de control. Información y comunicación. Monitoreo.

Nota. Esta tabla muestra algunos de los modelos y lineamientos de control interno que han surgido en diferentes países. Elaboración propia basada en René Humberto Márquez Arcila, 2018, p.38.

A través de los años, COSO ha realizado cuatro publicaciones relacionadas con el control interno y la gestión de riesgos, las cuales son:

- COSO I 1992: esta fue la primera publicación realizada, donde se define el control interno. Su objetivo es evaluar y mejorar los sistemas de control interno de las empresas mediante cinco componentes.
- COSO II ERM 2004: segunda publicación. Esta se enfoca en la importancia de una adecuada gestión de riesgos en todos los niveles de una organización. Además, esta publicación actualiza los conceptos ya establecidos en el COSO I sobre control interno.
- COSO III 2013: esta tercera publicación, tiene como objetivo ampliar y actualizar los conceptos relacionados con el Control Interno que fueron planteados en su primera publicación de 1992, la cual considera la realidad dinámica de los negocios, y, los cambios en el entorno empresarial y operativo. Este marco conserva la definición básica de control interno y los cinco componentes.
- COSO ERM 2017: cuarta y última publicación que actualiza el COSO II ERM del 2004. Destaca la importancia de considerar el riesgo tanto en el establecimiento de la estrategia como en el desempeño de la organización, es decir, permite alinear objetivos con las estrategias de negocios. Lo anterior permite mejorar el enfoque de gestión del riesgo para satisfacer las exigencias de un entorno de negocio en continua evolución.

Para efectos de esta investigación, se utilizará el marco normativo COSO 2013. Esta versión se enfoca principalmente en la propuesta de un sistema de control interno integrado, es decir, un sistema de control interno que abarca a toda la empresa. A pesar de que existe un marco más actualizado, COSO ERM 2017, este se centra en la gestión de riesgos para empresas más robustas en temas de control interno. Por lo tanto, no viene a reemplazar al COSO 2013, ya que cada uno enfoca sus componentes y principios de manera distinta. Ambas versiones permanecen vigentes hasta el 2021.

Es importante aclarar que el COSO 2013 de forma implícita evalúa la gestión de riesgos a través de uno de sus 5 componentes, evaluación de riesgos, el cual está enfocado directamente en el riesgo empresarial. Más adelante se encuentra un apartado detallando el proceso a tratar por este.

1.2 COSO 2013

1.2.1 Generalidades del COSO 2013

La tercera publicación del COSO, fue emitida en mayo 2013 como una de las actualizaciones del Marco Integrado de Control Interno, que aclara temas relacionados con la aplicación del control interno efectivo, la ampliación de objetivos operativos y la emisión de informes financieros y no financieros.

Según COSO (2013), este marco normativo permite que las organizaciones puedan diseñar y desarrollar sistemas de control interno que sean más eficientes y efectivos, aumentando la capacidad de adaptación a los cambios de su entorno operativo y de negocio, la probabilidad de cumplimiento de objetivos organizacionales, y la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables.

Dentro de los cambios del entorno operativo y de negocio que impulsaron la actualización de este marco se encuentran: la globalización de mercados y las operaciones; demandas y complejidades de las leyes, reglas, regulaciones y normas; el uso y la dependencia de la tecnología de información en las organizaciones y el constante cambio en que se encuentran; y, las expectativas relacionadas por un lado a la supervisión del gobierno operativo, y por otro, a la prevención del fraude (p.1).

Es así, como esta tercera edición, les brinda a las empresas la oportunidad de diseñar e implementar un sistema de control interno integral. Para ello, es fundamental que esté presente el juicio y criterio profesional, de tal forma, que este sistema sea eficiente y efectivo; por lo tanto, es necesario que este sea aplicado en los distintos niveles de una organización. La dirección y el consejo de administración requieren del juicio y criterio profesional para determinar el nivel de control necesario a aplicar; la

dirección y el resto del personal, deben usarlo para seleccionar, desarrollar y desplegar controles en toda la organización; por último, la dirección y los auditores internos, deben aplicarlo en la supervisión y evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

Se establecen tres tipos de objetivos del control interno que se describen en la tabla 3.

Tabla 3

Objetivos de control interno

Tipo	Descripción
Operación	<ul style="list-style-type: none"> ● Relacionados a la eficiencia y efectividad que poseen las entidades en sus procesos que permitan productividad en sus operaciones. ● Establecimiento de los objetivos organizacionales y financieros, que permita a las empresas cumplir su visión en un mediano y largo plazo.
Información	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacen referencia a los informes tanto internos como externos, financiera y no financiera que permiten velar por el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos. ● Consisten en velar por la veracidad, transparencia y confiabilidad que posee una entidad con la finalidad de mitigar riesgos relacionados a los informes.
Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacen referencia a los lineamientos establecidos por la entidad para el cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad (COSO, 2013, p.3).

Nota. Esta tabla muestra los tres objetivos del control interno y sus respectivas características.

Elaboración propia con base en el COSO 2013, 2013, p.3.

1.2.2 Componentes del control interno

El control interno consta de cinco componentes integrados aplicables a los objetivos operativos, de información y cumplimiento. Deben ser diseñados e implementados en conjunto y no de manera independiente para que el control interno sea el adecuado y, por lo tanto, se puedan alcanzar los objetivos organizacionales.

a. Entorno de control

Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrollará el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el “Tone at the Top” con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad (COSO, 2013, p.4).

Este componente busca que la organización desarrolle y mantenga un entorno de control sólido, para que así pueda ser más resistente y ser capaz de afrontar presiones internas y externas.

Según el COSO (2013), el entorno de control cuenta con los siguientes cinco principios:

1. *Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos:* la organización de la entidad debe mostrar una actitud de compromiso con integridad y valores éticos, por lo tanto, la administración debe establecer un estándar de conducta, evaluar su adecuada aplicación y atender de manera oportuna algún tipo de desviación.
2. *Ejerce responsabilidad de supervisión:* el consejo de administración de la entidad es la responsable de supervisar el control interno y esto a través del establecimiento de las responsabilidades de supervisión en las distintas unidades de trabajo.
3. *Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad:* la administración de la entidad debe autorizar la estructura organizacional, tomando en cuenta las responsabilidades que conlleva cada uno de los colaboradores que permiten el cumplimiento de objetivos.
4. *Demuestra compromiso con la competencia:* la administración se encarga de promover los recursos necesarios para contratar, capacitar y retener profesionales competentes.
5. *Aplica la rendición de cuentas:* la administración debe evaluar el desempeño de control interno de cada uno de los responsables de la entidad (p.6).

b. Evaluación de riesgos

Se requiere que previo a la evaluación de riesgos, la dirección defina los objetivos operativos, de información, y de cumplimiento para poder identificar y evaluar, los riesgos internos y externos que puedan impactar potencialmente a los objetivos organizacionales. Dichos riesgos deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionan (COSO, 2013, p.4).

Según el COSO (2013), la evaluación de riesgos cuenta con los siguientes cuatro principios:

6. *Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados:* la administración especifica los objetivos operativos, de información y de cumplimiento que han establecido para el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.
7. *La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar:* en cada empresa, la administración es responsable de determinar el nivel de riesgo que puede aceptar. Para ello, es imprescindible identificar aquellas acciones que podrían impedir el logro de los objetivos, teniendo claro que el nivel de riesgo varía en función de la naturaleza, tipo y circunstancias de cada compañía.
8. *La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos:* para ello es necesario considerar los distintos tipos de fraude que pueden presentarse. Visto desde el triángulo del fraude, propuesto en 1961 por uno de los grandes estudiosos en el tema, Donald Cressey, evalúa: las oportunidades, los incentivos y las presiones existentes para cometer este delito.
9. *La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno:* estos cambios pueden ser en entorno en que se encuentra el negocio, cambios en el modelo de negocio y cambios que podrían existir en cuanto al personal de la entidad (p.7).

c. Actividades de control

Las actividades de control son aquellas acciones que permiten mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos, a través de políticas y procedimientos debidamente establecidos por la dirección de la entidad.

Estas actividades se ejecutan en toda la organización, en las diferentes etapas de los procesos de negocio y de acuerdo con su entorno tecnológico. Además, pueden ser preventivas o de detección que abarcan

una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño (COSO, 2013, pp. 4-5).

Los principios asociados a este componente según COSO (2013), se detallan a continuación:

10. *Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos*: la organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos organizacionales.
11. *Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología*: La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de la organización sobre la tecnología para apoyar a la consecución de los objetivos.
12. *Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción*: La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales y los procedimientos para un adecuado control interno en la práctica (p.7).

d. Información y comunicación

Según el COSO (2013), la información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. Existen dos tipos de comunicaciones: interna y externa.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización que fluye de sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. La comunicación externa persigue dos finalidades: 1. comunicar de fuera hacia adentro información externa relevante, y, 2. proporcionar información interna, de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés (p.5).

Los principios asociados a este componente según COSO (2013), se detallan a continuación:

13. *Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno*: La organización obtiene, genera y utiliza información sustancial y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. *Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades*: Este principio busca apoyar el correcto funcionamiento del sistema de control interno, mediante la comunicación interna relevante.

15. *Comunica a partes externas materias relativas al control interno:* La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afecten el funcionamiento del control interno (p.7).

e. Actividades de supervisión

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes, o una combinación de ambas, se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente.

- Evaluaciones continuas: integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna.
- Evaluaciones independientes: se ejecutan periódicamente, puede variar el alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección (COSO, 2013, pp. 4-5).

Los principios asociados a este componente según COSO (2013), se detallan a continuación:

16. *Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separadas:* la organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

17. *Evalúa y comunica las deficiencias:* la organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda (p.7).

1.2.3 Beneficios de la implementación del COSO 2013

Según Deloitte algunos beneficios que se pueden obtener por la implementación de un adecuado sistema de control interno son:

- Define las normas de conducta y actuación, funcionando como conductor del establecimiento del sistema de control interno.
- Ayuda a reducir sorpresas aportando confianza en el cumplimiento de los objetivos y provee realimentación del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de la fijación de objetivos claros y medibles, y de actividades de control.

- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno (Deloitte, 2015, Diapositiva 21).

1.3 Evaluación de riesgos

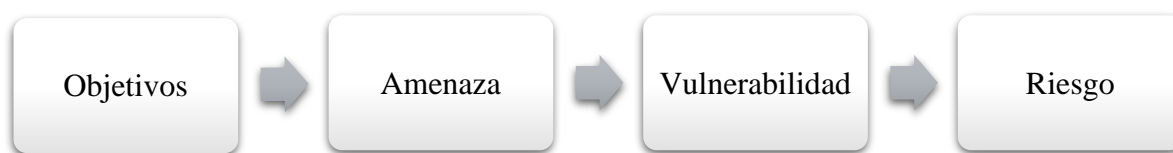
Producto de la codependencia del control interno y la gestión de riesgos, a continuación, se presenta un apartado constituido por los principales conceptos, y fases indispensables, para realizar una evaluación de riesgos empresarial. La evaluación en sí será efectuada específicamente con base en el segundo componente del COSO 2013.

1.3.1 Aproximación Conceptual

Tal y como se explicó ampliamente en la sección de acercamiento conceptual de riesgo y sus clasificaciones, los riesgos constituyen circunstancias internas o externas que afectan la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas establecidas, por lo que, en su evaluación, es necesario, considerar la ejecución de los objetivos empresariales, la posibilidad de ocurrencia, y el impacto que este podría provocar en la entidad, logrando una integración práctica de los conceptos como se muestra en la figura 2.

Figura 2

Integración de conceptos



Nota. Esta figura muestra los elementos que deben considerarse para determinar los riesgos. Elaboración Propia basada en Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales, 2016, p.96.

1.3.1.1 Gestión de riesgos.

De acuerdo con Mónica Alzate, Sandra Angulo, Angela Segura y Andrés Trujillo (2010), la gestión de riesgos se refiere a

...la secuencia de pasos bien definidos, que ayuda en la toma de decisiones para enfrentar la generación o el impacto de un riesgo en una compañía. Es una forma eficiente de identificar oportunidades y evitar pérdidas y ayuda a mejorar el funcionamiento de las unidades de negocio de cualquier tipo de compañía, ya sea pública o privada (p. 23).

La definición de otros autores, como Saúl Chávez López (2018), se ajusta a la anterior, pues define la gestión de riesgo como las medidas con la finalidad de planificar, prevenir y/o mitigar las consecuencias de los riesgos (p. 1).

Por su lado, el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero de Costa Rica (CONASSIF), mediante el acuerdo SUGEF 18-16 (2016), genera una definición bastante amplia que engloba las anteriores, pues menciona que, atendiendo las recomendaciones del Comité de Basilea contenidas en los “Principios Básicos para una Supervisión Efectiva”, se debe implementar un proceso integral de gestión de riesgos que les permita establecer una estrategia que se compone de identificar, evaluar, controlar o mitigar, y vigilar todos los riesgos sustanciales (p. 8).

Entonces, se puede decir que la gestión de riesgos se refiere a un proceso que permite identificar, analizar, cuantificar y responder a los riesgos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos empresariales. Es claro que, para llevar a cabo la gestión de riesgos, es necesario el establecimiento de mecanismos que permitan gestionar de forma coherente cada riesgo, por lo que, a lo largo de los años, estos procesos se han mantenido en constante evolución.

En sus inicios, la gestión de riesgos se centraba básicamente en la adquisición y administración de seguros comprados por las entidades para la reducción de las pérdidas, en su mayoría relacionadas con desastres naturales. Poco a poco, se fueron incorporando medidas correctivas en las diferentes actividades empresariales, mientras que en la actualidad se busca anticipar los incidentes, estar al tanto de las características de los riesgos y proveer a la administración de los insumos requeridos para la toma de decisiones de forma eficaz y eficiente, que permita la continuidad del negocio y la actualización constante de los sistemas de prevención establecidos.

Según se indica en el COSO, una gestión de riesgos empresariales efectiva es capaz de favorecer el desempeño de las organizaciones y mejorar su resiliencia, para ello las empresas han establecido estándares de gestión que se aplican a su operación, basándose tanto en el COSO 2013 como en marcos normativos de la Organización Internacional de Normalización, como es el caso de la norma ISO 31000.

Es importante tener claro que el riesgo es una mezcla de una amenaza potencial y una vulnerabilidad asociada, que no se puede eliminar, sino gestionar, con el propósito de evitar impactos de importancia. Según el COSO 2013, este se puede clasificar según se muestra en la tabla 4.

Tabla 4

Clasificación de riesgos

Tipo	Descripción
Riesgo Inherente	Riesgo asociado al cumplimiento de los objetivos de la entidad en ausencia de las acciones de la administración para modificar su probabilidad o impacto.
Riesgo Residual	Riesgo que permanece después de que la administración implementa y aplica controles para reducir, transferir o aceptar el riesgo inherente.

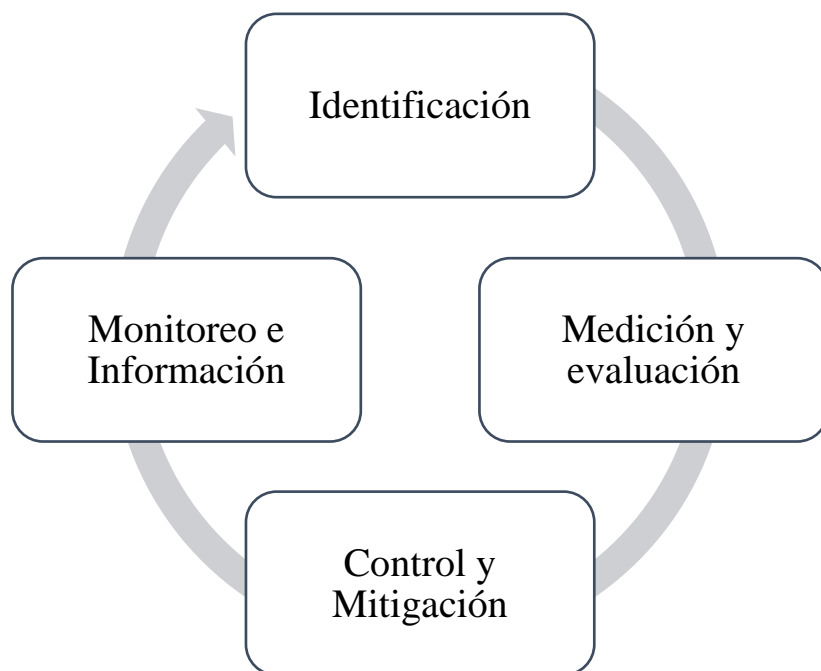
Nota. Esta tabla muestra el significado del riesgo inherente y el riesgo residual. Elaboración propia basada en el COSO 2013.

1.3.2 Etapas de la evaluación de riesgos

Tal y como lo indica el CONASSIF, la evaluación de riesgos consta de las siguientes etapas ilustradas en la figura 3.

Figura 3

Proceso para la gestión del riesgo operativo



Nota. Esta figura muestra las principales etapas de la gestión de riesgo operativo. Elaboración propia basada en el Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero, 2016, p. 8.

Dentro del proceso de gestión de riesgos es fundamental conocer los objetivos de la entidad, así como su relevancia y vinculación, lo cual permite establecer un marco de referencia para el establecimiento de una estrategia adecuada de gestión del riesgo operativo, la cual se compone de cuatro etapas: identificar, evaluar, controlar o mitigar, y monitorear los riesgos, las cuales serán detalladas a continuación:

1.3.2.1 Identificación.

Los riesgos relevantes, vulnerabilidades y amenazas, pueden afectar el cumplimiento de los objetivos y metas de una compañía, tanto a mediano como a largo plazo. Por lo tanto, la identificación de estos elementos dentro de la entidad, permitirá conocer y describir las vulnerabilidades y amenazas que pueden afectar directamente el cumplimiento de los objetivos de la compañía, así como sus procesos críticos. (CONASSIF, Acuerdo 18-16, 2016).

Maritza Rengifo Millán en su libro *Control Interno: Metodología para Evaluación de Riesgo* (2004), menciona que es factible utilizar varias técnicas para la identificación de los riesgos, entre ellas:

entrevistas estructuradas con los expertos del área de interés, reuniones con directivos y personal de todos los niveles de la organización, lluvias de ideas, diagramas de análisis, entre otros, sin embargo, la técnica a utilizar depende de las necesidades y naturaleza de la compañía.

Una manera de identificar riesgos, según la señora Rengifo, es mediante un mapa de riesgos. Este, se refiere a un listado de riesgos a los que hace frente una entidad, y permite en primera instancia, definir los riesgos. Luego, permite describir las características o la forma en la que se manifiesta el riesgo. Por último, logra definir las posibles consecuencias.

Existen organizaciones que ya establecen modelos que favorecen el proceso de identificación de riesgos. Una de ellas, es la compañía global Protiviti, dedicada a la consultoría de riesgos de negocios y a la auditoría interna. Esta empresa, crea el Modelo de riesgos de negocio Protiviti, que considera tres grandes tipos de riesgos como se muestra a continuación:

- Riesgos de entorno
- Riesgos de proceso
 - Operaciones
 - Dirección
 - Tecnología de información
 - Integridad
 - Financieros
- Riesgos de Información para la toma de decisiones
 - Información operativa
 - Información de gestión
 - Información estratégica

1.3.2.2 Medición y evaluación.

El objetivo de la medición y evaluación, es valorar y priorizar los riesgos que fueron identificados en la primera etapa. Esto, permite clasificar y establecer los niveles de riesgo aceptable, así como proponer las acciones, mecanismos, medidas y controles a implementar.

Según la señora Rengifo (2004), se pueden utilizar escalas cualitativas, cuantitativas, o una combinación de ambas para analizar los riesgos. En ese sentido, un análisis cualitativo utiliza formas descriptivas para presentar la magnitud de las consecuencias que origina un riesgo si llega a presentarse y la posibilidad de

que ocurra. Mientras que el análisis cuantitativo, utiliza valores numéricos o datos estadísticos, por lo que la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras. Seguidamente en la tabla 5, se detalla la escala cualitativa que explica la autora.

Tabla 5

Escala cualitativa

Escala	Probabilidad	Impacto
Alto	Es muy factible que el hecho se presente.	Si llega a presentarse tendría alto impacto o efecto.
Medio	Es factible que el hecho se presente.	Si llega a presentarse tendría medio impacto o efecto.
Bajo	Es poco factible que el hecho se presente.	Si llega a presentarse tendría bajo impacto o efecto.

Nota. Esta tabla muestra la escala cualitativa y las consideraciones que deben tomarse al momento de clasificar un evento. Elaboración propia, basada en el libro Control Interno: Metodología para Evaluación de Riesgo de Maritza Rengifo, pág.109. (2004).

El análisis y evaluación de riesgos, depende de la información que se tenga y de los datos con los que se cuente. Tal y como lo mencionó la señora Rengifo, estos pueden ser: cualitativos, cuantitativos, o una combinación de ambos. El M.Sc. Carlos Palma Rodríguez, presentan matrices con una combinación de estas escalas, que se componen de la probabilidad de ocurrencia y de la magnitud del evento, lo que permitirá que dichas variables puedan ser valoradas partiendo del juicio profesional y de la cifra obtenida. Para el caso de este trabajo final de graduación, se utilizarán cuatro niveles de riesgo que permita tener más sensibilidad en la identificación y medición de los riesgos. Estos son: bajo, moderado, alto y extremo.

El análisis del que se habla puede realizarse por medio de diferentes herramientas. La más utilizada, es la matriz de análisis de riesgos, o matriz de determinación del nivel de riesgos, que permite identificar los riesgos inherentes a un evento.

El señor Sergi Simón, experto en temas de gestión de riesgos, coincide con lo expuesto por el profesor Palma, dado que también propone que una combinación de escalas cualitativas y cuantitativas, permite realizar un mejor análisis del nivel de riesgos aceptable por una entidad.

Para esto, el señor Simón, utiliza una matriz que se compone de un conjunto de filas y de columnas, cuyo tamaño es de $n \times m$, donde n son las filas que representan los riesgos, y m las columnas que representan las características.

Así las cosas, y debido a que las organizaciones son asimétricas y tienen capacidades de riesgos muy diferentes según su naturaleza y entorno, el señor Simón, propone establecer una matriz estándar de tamaño 5×5 (cinco filas y cinco columnas), sin embargo, explica que, con mayor cantidad de cuadrículas, se amplía la sensibilidad de la matriz, permitiendo un mejor análisis de los datos y un mayor discernimiento del nivel de riesgos aceptable y la priorización de estos.

A efectos de esta investigación, se utilizará una combinación de ambas escalas. Seguidamente, en la tabla 6 se muestran las matrices para calificar el riesgo. La primera matriz define la probabilidad de ocurrencia, mientras que la segunda permite determinar el impacto.

Tabla 6*Definición de niveles de probabilidad e impacto*

Probabilidad de ocurrencia (PO)			
Nivel	Valor	Frecuencia	
Frecuente	0,9	Uno o más por año	
Ocasional	0,7	Uno cada 3 años	
Esporádico	0,5	Uno cada 8 años	
Remoto	0,3	Uno cada 20 años	
Casi Improbable	0,1	Uno en la vida	
Impacto (I)			
Nivel	Valor	Descripción	
Insignificante	0,05	No impactan la continuidad del negocio, alcanzan elementos de servicio que no son necesarios para la operación.	
Menor	0,1	No impactan la continuidad, sin embargo, alcanzan elementos de servicio necesarios para la operación, los cuáles no son esenciales.	
Moderado	0,2	Impactan procesos de apoyo y operación, pero no impacta la continuidad del negocio.	
Mayor	0,4	Impactan sistemas críticos para la continuidad de la operación, sin embargo, existen medidas preventivas.	
Extremo	0,8	Impactan sistemas críticos para la continuidad de la operación y no existen medidas preventivas.	

Nota. Esta tabla muestra los niveles de probabilidad e impacto y su ponderación. Elaboración propia basada en la antología de control interno y auditorías especiales. (Aguilar, Cordero, Guzmán, Palomo, Piña, 2018, p. 48).

Una vez identificados el valor de probabilidad e impacto, se obtiene el grado del riesgo inherente al aplicar la ecuación de riesgo, en este caso se utilizará la ecuación propuesta por el M.Sc. Carlos Palma Rodríguez (2011), que consiste en multiplicar la probabilidad de ocurrencia, por el impacto, tal y como sigue en la figura 4.

Figura 4

Ecuación para calcular el riesgo inherente

El diagrama muestra la ecuación para calcular el riesgo inherente. A la izquierda, un círculo gris contiene un signo de exclamación (!) con el texto 'Riesgo' debajo. A la derecha de este círculo está un signo de igualdad (=). A la derecha del signo de igualdad, un círculo gris contiene un signo de interrogación (?) con el texto 'Probabilidad' debajo. A la derecha de este círculo está un símbolo de multiplicación (x) en azul. A la derecha del símbolo de multiplicación, un círculo gris contiene una letra 'X' con el texto 'Impacto' debajo.

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Nota. Esta figura muestra la combinación de las variables que permiten obtener el riesgo inherente. Elaboración propia basada en el artículo ¿Cómo construir una matriz de riesgos operativos? (Palma, 2011, p.631).

Después de hacer uso de la ecuación de riesgo, se obtiene el grado del riesgo inherente. Esto, permite clasificar los riesgos según los niveles establecidos por la compañía y que dependen del impacto propuesto en la matriz de determinación del nivel de riesgos.

El señor Sergi Simón, recomienda el uso de mapas de calor para este análisis, porque además de incluir la información contenida en la matriz de análisis de riesgos, se incluyen los criterios, la capacidad, la tolerancia y el apetito al riesgo. Este resulta más sensible a la hora de analizar la información, lo que facilita la priorización de riesgos.

Entonces, atendiendo las indicaciones del señor Simón, seguidamente en la tabla 7 se presenta un mapa de calor compuesto por una matriz de tamaño 5x5, que contiene los criterios de probabilidad e impacto, este último, también representa el nivel de riesgo por aceptar. Cabe resaltar que este mapa no es excluyente, sino que, se deberá modificar dependiendo del riesgo que se esté analizando.

Tabla 7*Mapa de calor para el análisis de riesgos*

		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
Probabilidad	Frecuente	0,05	0,09	0,18	0,36	0,72
	Ocasional	0,04	0,07	0,14	0,28	0,56
	Esporádico	0,03	0,05	0,10	0,20	0,40
	Remoto	0,02	0,03	0,06	0,12	0,24
	Casi Improbable	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

Nota. Esta tabla muestra la clasificación del riesgo según su probabilidad e impacto. Elaboración propia basada en el artículo ¿Cómo construir una matriz de riesgos operativos? (Palma, 2011, p.634).

La clasificación de la matriz anterior, muestra que los niveles de riesgos son: como riesgos extremos y frecuentes, aquellos que tienen alto impacto y alta probabilidad, por lo tanto, requieren de un tratamiento inmediato, dado que amenazan el logro de los objetivos. Es decir, muestra que la empresa posee eventos que probablemente ocurren varias veces, que tiene como consecuencia la suspensión de servicios, afecta a los clientes y posee escasez o procedimientos sin control, ni responsabilidades (Palma, 2011, pp. 634-635).

Por su lado, los riesgos insignificantes y casi improbables, poseen un bajo impacto y una baja probabilidad, por lo que poseen un nivel de riesgo que ocurre rara vez, pero desde luego, se deben formular medidas de mitigación para estos. Respecto a los riesgos críticos (de en medio), se debe priorizar según la naturaleza de la entidad.

Tabla 8

Clasificación del riesgo inherente

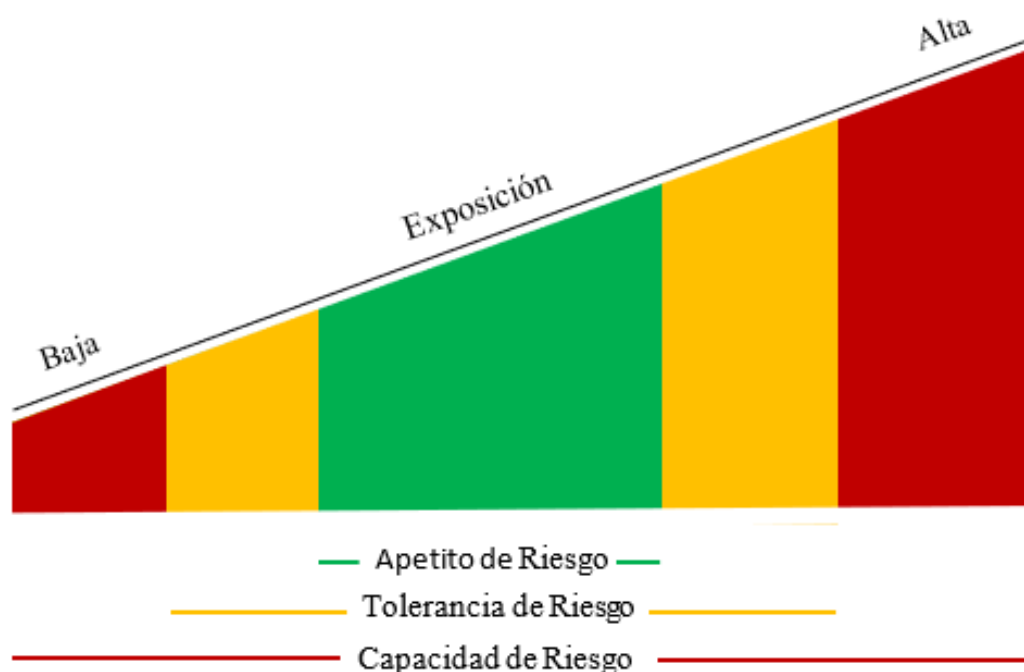
Riesgos	
Alto	Muy probable que ocasione cambios importantes en los objetivos, los costos o desmejore el desempeño.
Moderado	Potencial para ocasionar daños, con un esfuerzo intenso se superarían las dificultades.
Bajo	Potencial para causar daños y con un esfuerzo moderado se superan los problemas.

Nota. Esta tabla muestra la clasificación del Riesgo Inherente y su definición. Elaboración propia basada en el artículo ¿Cómo construir una matriz de riesgos operativos? (Palma, 2011, p.634).

Analizada la probabilidad y el impacto, y clasificados los riesgos inherentes según la tabla 8, la entidad es capaz de determinar el nivel de riesgo, o grado de exposición, que está dispuesta a aceptar. Según la Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Riesgos: definición e Implementación de Apetito de Riesgos publicada por La Fábrica de Pensamiento del Instituto de Auditores Internos de España (pág 9-10, 2013), los términos probabilidad e impacto se relacionan con otros conceptos ampliamente usados y que se tienden a confundir, estos son apetito de riesgo y tolerancia al riesgo. Señalando explícitamente que “El apetito es el nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar y su tolerancia es la desviación respecto a este nivel”. Esto lo ejemplifica en la figura 5.

Figura 5

Apetito de riesgo, tolerancia y capacidad



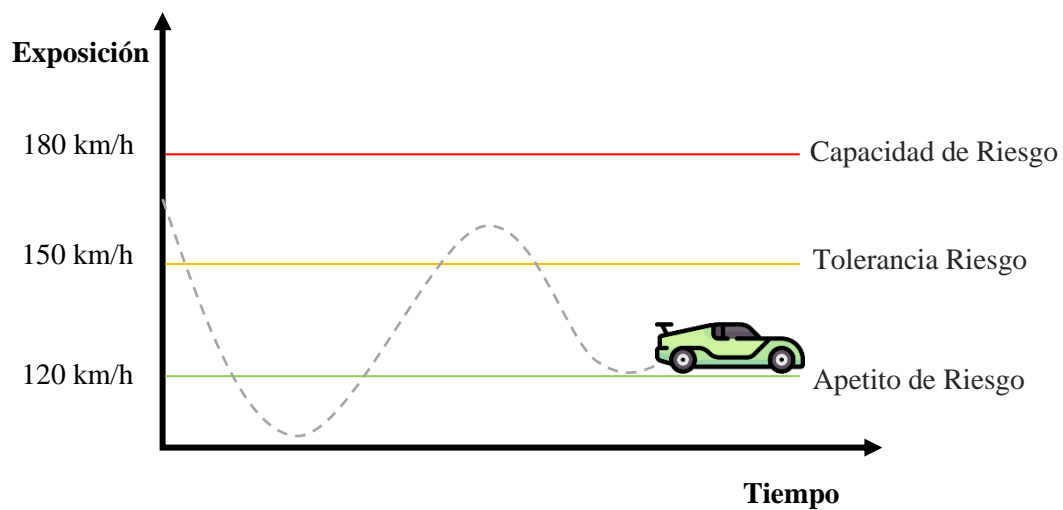
Nota. Esta figura muestra gráficamente el Apetito de Riesgo, Tolerancia y Capacidad. Tomado de la Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Riesgos: definición e Implementación de Apetito de Riesgos, publicada por La Fábrica de Pensamiento del Instituto de Auditores Internos de España. (Página 10, 2013).

Con el propósito de aclarar la diferencia entre ambos términos, a continuación, se presenta un ejemplo y conceptos extraídos de la publicación: “Diferencia entre Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo” de Albert Salvador Lafuente, en su sitio web Fraude Interno.

Ejemplo: Un vehículo que por sus características técnicas es capaz de ir a 180 Km/h. Por la capacidad del conductor y las condiciones meteorológicas, toleraría ir a 150 km/h. Y para llegar de forma segura y en un tiempo adecuado, respetando los límites establecidos, el conductor decide viajar a 120 Km/h. Este sería el apetito al riesgo. En la figura 6 se muestra el ejemplo de forma ilustrativa.

Figura 6

Ejemplo apetito de riesgo, tolerancia y capacidad



Nota. Esta figura muestra un ejemplo Apetito de Riesgo, Tolerancia y Capacidad. Elaboración propia basada en la publicación: “Diferencia entre Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo” de Albert Salvador Lafuente, en su Blog Fraude Interno, octubre 2018. (Figura 1)

Entonces, partiendo del ejemplo anterior, en la tabla 9 se pueden destacar los siguientes términos:

Tabla 9

Definiciones

Concepto	Descripción
Apetito de riesgo	Riesgo que está dispuesto a aceptar una entidad en la búsqueda de alcanzar sus objetivos. Lo decide cada organización.
Tolerancia al riesgo	Nivel aceptable de variación en los resultados de la compañía relacionados con el logro de sus objetivos. Cantidad máxima de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar para lograr sus objetivos.
Capacidad de riesgo	Cantidad y tipo de riesgo máximo que una entidad es capaz de soportar en el seguimiento de sus objetivos. En caso de que una entidad supere su capacidad de riesgo se encontraría en serias dificultades para continuar con su actividad.

Nota. Esta tabla muestra la definición de **Apetito de Riesgo**, **Tolerancia** y **Capacidad de Riesgo**. Basada en la publicación: “Diferencia entre **Apetito**, **Tolerancia** y **Capacidad de Riesgo**” de Albert Salvador Lafuente, en su Blog Fraude Interno, octubre 2018 (Párrafo 1).

1.3.2.3 Control y mitigación.

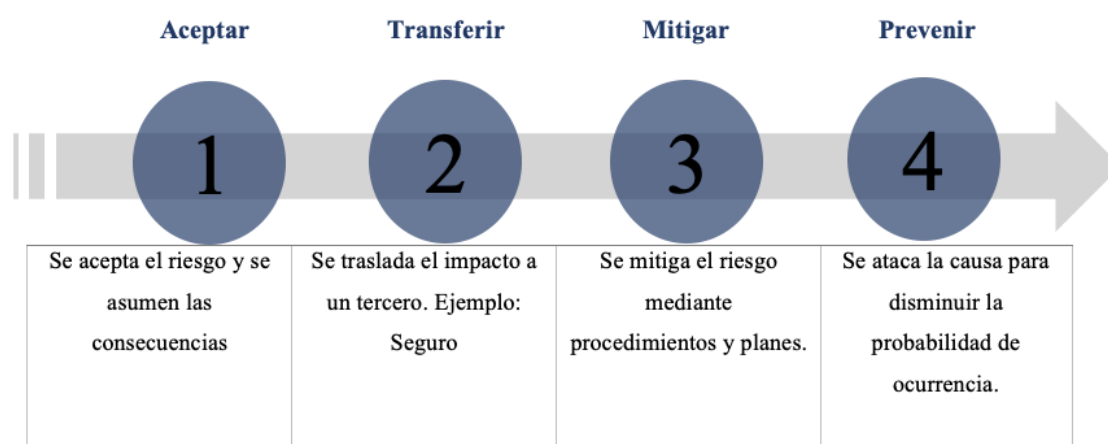
El establecimiento o adopción de las acciones, mecanismos y controles adecuados y suficientes, permite prevenir, mitigar y gestionar cualquier impacto producto de una eventual amenaza, y de esta forma minimizar la probabilidad de ocurrencia de un evento, y mantener el nivel de riesgo dentro de un parámetro aceptable.

Para esto, es necesario implementar y mantener un plan de acción, y contar con un sistema de control interno, para “verificar el acatamiento de las políticas y procedimientos” (CONASSIF, Acuerdo 18-16, 2016, p. 11). Por lo tanto, después de medir y evaluar el nivel de riesgo en alto, moderado o bajo, se definen las estrategias, acciones y controles para administrar los riesgos identificados, es decir, la mitigación de un riesgo limita su impacto, permitiendo que sea el menor posible y que, además, sea factible subsanar.

Según la Contraloría General de la República, las estrategias se fundamentan en cuatro respuestas que se pueden observar en la figura 7: aceptar el riesgo, transferir el riesgo, mitigar el riesgo o prevenir el riesgo. De ellas, lo recomendable es seleccionar una y aplicarla como medida de control (CGR, 2011).

Figura 7

Respuesta a los riesgos identificados



Nota. Esta figura muestra la respuesta a los riesgos identificados según la Contraloría General de la República. Tomado del documento Control Interno, Valoración del riesgo. (CGR, 2011, p.23).

Por otra parte, según los autores del libro *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales* (2016), existen seis estrategias para el tratamiento de un riesgo, es decir seis tipos de acciones que lleva a cabo la entidad, con el propósito de disminuir la probabilidad de que ocurra un riesgo, las cuales se detallan a continuación y se ilustran en la figura 8:

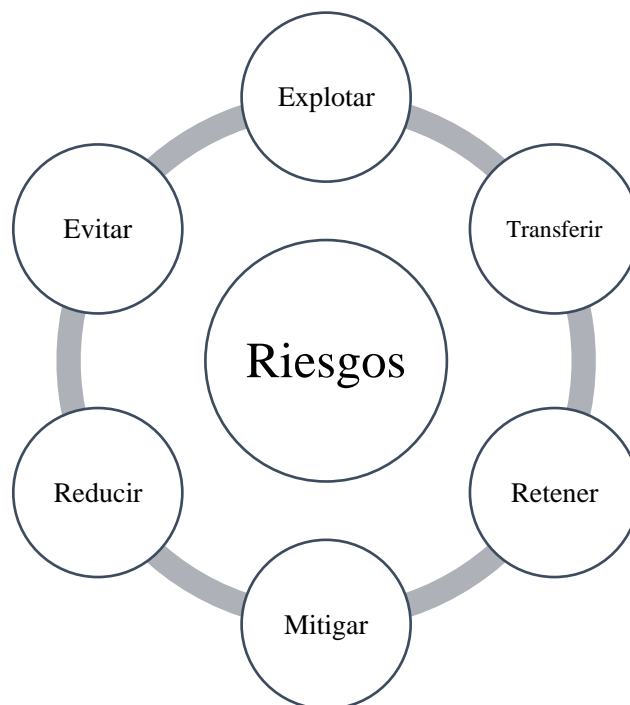
- Explotar: Aceptar los riesgos altos que ofrece una actividad determinada, con el propósito de aprovechar las oportunidades que produce.
- Transferir: Trasladar un riesgo determinado a un ente externo a la administración.
- Retener: Conservar el riesgo y realizar el monitoreo y seguimiento constante del mismo.
- Mitigar: Establecer controles específicos que permitan disminuir el impacto que podría provocar el riesgo en la ejecución de los objetivos.
- Reducir: Establecer controles específicos que permitan disminuir la probabilidad de que ocurra un riesgo determinado.

- Evitar: Eliminar por completo la actividad que genera el riesgo, a fin de eliminar el riesgo en sí.

Si bien es cierto, antes se indicó que una amenaza potencial y su vulnerabilidad asociada, no se pueden eliminar, sino que deben ser gestionadas, los autores nos presentan dentro de las estrategias de gestión, la oportunidad de eliminar un proceso, lo cual excluiría de forma inmediata su riesgo asociado, sin embargo, para ello es importante realizar un análisis que permita concluir, que la actividad suprimida no compromete el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Figura 8

Estrategias de gestión de riesgos



Nota. Esta figura muestra las diferentes estrategias de gestión de riesgos que puede llevar a cabo una entidad. Elaboración propia basada en *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales*, 2016, p. 100.

Las respuestas o estrategias de gestión de riesgos permiten establecer procedimientos integrales de control, lo que genera un riesgo residual, definido como el nivel de riesgo después de aplicar las actividades de control (CGR, 2011). La ecuación del riesgo residual se muestra en la figura 9.

Figura 9

Ecuación para calcular el riesgo residual



Nota. Esta ecuación muestra las variables que permiten calcular el valor del riesgo residual. Tomado del Documento Control Interno, Valoración del riesgo (CGR, 2011, p.23).

1.3.2.4 Monitoreo e información.

En esta última etapa, la entidad debe encargarse de diseñar un sistema de información, con indicadores y reportes, que permitan dar seguimiento al perfil de riesgo operativo y a las acciones adoptadas. Para ello, se recomienda que la periodicidad del monitoreo sea semestralmente, con el fin de mantener una evidencia de las mejoras (CONASSIF, Acuerdo 18-16, 2016).

El monitoreo o supervisión, permite evaluar la calidad de los controles en un plazo determinado, y al ejecutarla de forma apropiada traerá beneficios que llevarán a la entidad al logro de sus objetivos, no solamente identificando debilidades de los controles existentes, sino visualizando nuevos riesgos de forma proactiva y generando información más segura y confiable para la toma de decisiones.

2. CAPÍTULO II- DESCRIPCIÓN GENERAL DE MAQUINARIAS S.A.

Maquinarias S.A., se encuentra inmersa en la industria de venta y arrendamientos de maquinaria pesada (o equipo de construcción), siendo esta última, la actividad que más genera ingresos en la compañía. Los arrendamientos se han convertido en un importante producto financiero para diversos sectores de la economía, debido a que las empresas pueden adquirir servicios y/o activos sin incurrir de forma directa en una obligación y sin tener la necesidad de comprarlo, evitando el riesgo por obsolescencia y otros gastos asociados al mismo, acorde a su presupuesto y necesidades. Algunas empresas e industrias, incluso, han adoptado los arrendamientos como una forma de hacer negocios (Solé, 2011).

En este capítulo se expondrán los antecedentes, estructura, principales características y funcionamiento de las operaciones de Maquinarias S.A. con el objetivo de comprender el negocio, sus operaciones y su evolución en los últimos años.

2.1 Generalidades de la empresa

2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa

Maquinarias S.A. es una empresa costarricense pequeña, según las categorías establecidas por la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), con base al número de empleados reportados, y de tipo privada, inmersa en la industria de arrendamientos operativos. Fue fundada en enero del 2015 con el objetivo de brindar a sus clientes el servicio de alquiler de equipo para construcción y servicio técnico de los mismos. Actualmente, se encuentra localizada en Pozos de Santa Ana.

En sus inicios, se dedicó solamente al arrendamiento de maquinaria pesada y equipos. Con el paso del tiempo, incluyeron la venta de equipos de construcción usados como parte de su operación. A continuación, en la tabla 10 se detalla la composición de sus ingresos por actividad:

Tabla 10

Composición de las actividades de la empresa Maquinarias S.A.

Ingreso por alquiler sobre el Ingreso total	Ingreso por venta de activo sobre el Ingreso total
78%	22%

Nota. Detalle de porcentajes de la composición de las actividades que tiene Maquinarias, S.A.

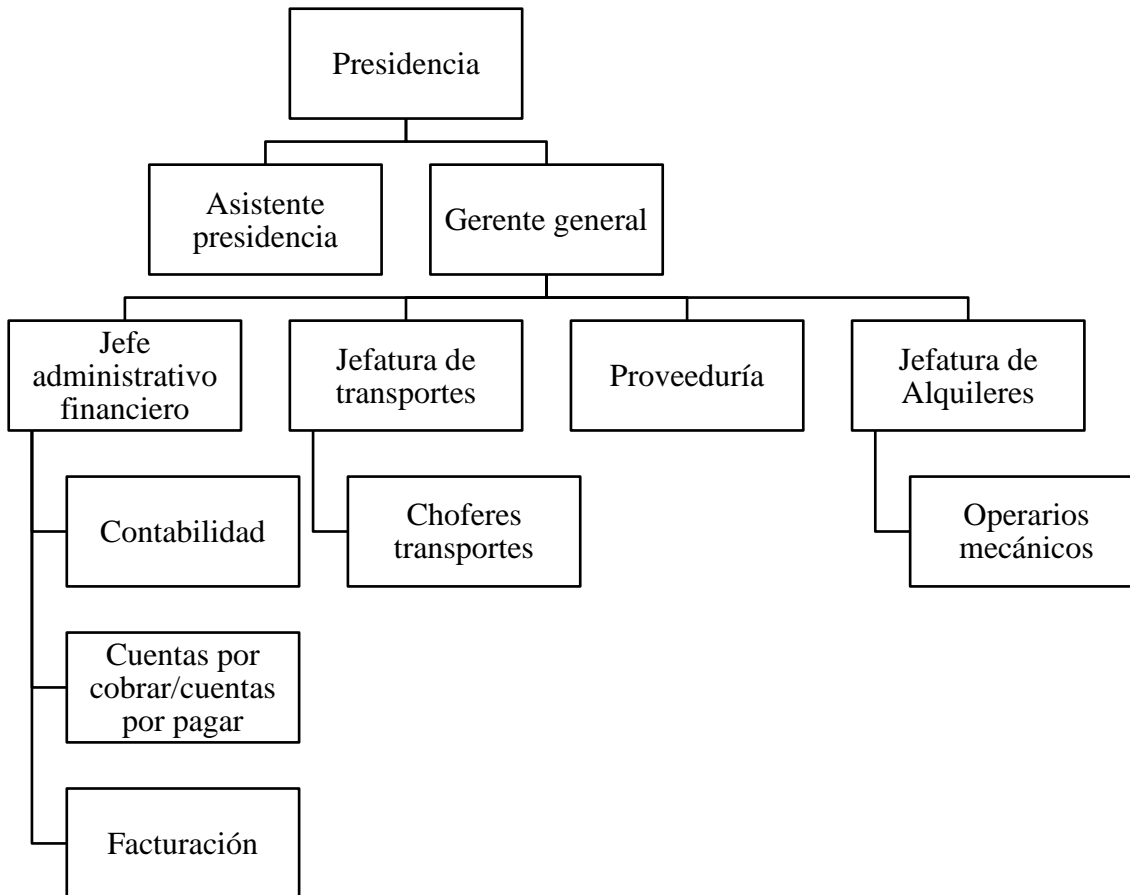
Elaboración Propia basada en información brindada por Maquinarias, S.A. 2020.

2.1.2 Estructura Organizacional

Maquinarias S.A., se encuentra conformado por tres socios, quienes forman la junta directiva. Además, cuenta con 7 empleados administrativos, 2 vendedores y 19 funcionarios operativos; para un total de 28 empleados. Seguidamente se muestra en la figura 10 el organigrama de la compañía.

Figura 10

Organigrama de Maquinarias S.A.



Nota: Composición jerárquica de los puestos de trabajo en Maquinarias S.A. Fuente Maquinarias S.A. (2021).

2.1.3 Misión, Visión y Valores Organizacionales

Actualmente la empresa tiene definidos sus principios empresariales mediante las misión, visión y valores organizacionales. Estos sirven como base teórica para justificar la existencia de la compañía, y al mismo tiempo, ayudan con la definición de las líneas de acción de la empresa.

Seguidamente, en la tabla 11 se detalla esta información.

Tabla 11

Misión, visión y valores organizacionales de Maquinarias S.A.

Misión	Visión	Valores Organizacionales
Somos una empresa de soluciones y apoyo para el sector constructivo y logístico, fundamentada en el servicio de excelencia gracias al mejor equipo humano de apoyo.	Ser una organización internacional con los estándares más altos del mercado.	<p>Gente: Nuestra familia Maquinarias S.A es el principal factor de éxito, como tal, nos tratamos con respeto e impulsamos su superación personal.</p> <p>Servicio: Entendemos que nuestro cliente es nuestra razón de ser y enfocamos nuestro esfuerzo diario en obtener su satisfacción.</p> <p>Velocidad: Nuestros equipos son los motores de avance de las diferentes obras, nuestra presencia y apoyo en el momento en que se requiera nos convierte en el socio estratégico ideal para cualquier organización.</p>

Nota. Esta tabla describe la misión, visión y valores organizacionales de la compañía. Elaboración propia obtenida de información brindada por Maquinarias S.A. (2020).

2.1.4 Aplicación de políticas

La compañía cuenta con un manual de políticas relacionada a la gestión de talento humano, dentro de estas políticas se destacan:

- Política en materia de empleo.
- Política en materia salarial.
- Política sobre la gestión del talento humano.
- Políticas relacionadas con la gestión del ambiente laboral.
- Políticas relacionadas con capacitación y formación de personal.

Además, dentro de sus principales políticas administrativas se destacan las incluidas en la tabla 12.

Tabla 12*Políticas de Maquinarias S.A.*

Contables	Equipos dañados	Compra de equipos	Reuniones	Reclutamiento e inducción
Se utiliza la suma de dígitos como método de depreciación de la maquinaria y del equipo.	Los repuestos necesarios para una máquina que se reporta como averiada son cubiertos por la compañía,	Los equipos más pequeños se reemplazan cuando llegan al valor en libros cero.	Se realiza una reunión semanal donde se discuten situaciones que afectan a la empresa.	El procedimiento de contratación se lleva a cabo por el gerente general y un miembro de la junta directiva. Se realizan pruebas y entrevistas técnicas dependiendo del puesto a concursar.
Los clientes tienen un periodo de 15 a 30 días naturales de crédito.	siempre que sean por el desgaste normal. Si los daños fueron ocasionados por el cliente, por darle un manejo inadecuado al equipo, es el cliente quien los cubre. Esto determina mediante inspección técnica.	En el caso de maquinaria grande y pesada se reemplazarían cuando lleguen a un valor en libros de 5 millones de colones.	Sin embargo, las decisiones y discusiones más importantes se realizan en una reunión mensual donde asiste la junta directiva y la gerencia.	
Algunos equipos cuentan con póliza contra desastres naturales y robo.		En el caso de la compra de equipo nuevo por solicitud del cliente, se realizan cotizaciones que son enviadas a la gerencia para su respectiva aprobación.		

Nota. Descripción de las cinco políticas establecidas por la compañía. Elaboración propia basada en información brindada por Maquinarias S.A. (2020).

2.2 Descripción de las operaciones de Maquinarias S.A.

La gestión de procesos permite que los departamentos de una compañía estén interconectados, esto logra medir los resultados obtenidos versus los objetivos planeados por la empresa. Teóricamente la gestión de procesos se agrupa por macroprocesos, procesos y subprocesos. Sin embargo, las operaciones de Maquinarias, S.A no se encuentran estructuradas por estas tres agrupaciones.

A continuación, se describen las operaciones del proceso de alquiler de maquinaria y equipo, y del proceso de venta de maquinaria.

2.2.1 Proceso de Alquiler de la maquinaria y equipo

El proceso de alquiler de maquinaria consta de seis etapas, seguidamente se detallan las mismas: cotización del servicio, estudio de crédito, gestión de pago, entrega de maquinaria arrendada, revisión y mantenimiento de los equipos, y, devolución de la maquinaria arrendada. A continuación, se explica cuáles son las actividades que se desarrollan en cada una de ellas.

2.2.1.1 Cotización del servicio.

El proceso de alquiler inicia con la solicitud del servicio por parte del cliente, se puede realizar por diferentes medios, entre ellos: vía telefónica, WhatsApp, redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn), correo electrónico o directamente en las instalaciones de la empresa.

Los clientes deben realizar las solicitudes con al menos una hora de anticipación para zonas aledañas al centro de operación, y un mayor tiempo de anticipación para zonas lejanas, ya que se debe verificar la disponibilidad, realizar la preparación y entrega de equipos.

El tiempo aproximado de respuesta que toma el vendedor para contestarle al cliente debe de ser menor a los 30 minutos.

Para realizar la cotización del servicio solicitado por el cliente potencial, el vendedor, inicialmente, debe consultar el tipo de equipo que requiere y el plazo de uso, con el propósito de confirmar la disponibilidad de los equipos con el encargado de la torre de control. En caso de no contar con disponibilidad de equipos se debe de verificar el caso con la gerencia, y de ser necesario se analizan dos opciones extraordinarias, 1) la opción de compra de equipo, o 2) subarrendamiento del equipo, el cual debe cumplir con el requisito de contar con seguro y verificar que el mismo cubra a terceros.

No se permite indicarle al cliente que no cuentan con el equipo hasta no tener el visto bueno por la gerencia. El vendedor es el responsable de comunicar a los encargados de cada departamento (torre de control, taller, gerencia, presidencia) que el equipo que se va a alquilar.

En casos extraordinarios, donde el cliente no cuente con el suficiente conocimiento sobre el tipo y cantidad de maquinaria necesaria para cumplir con el trabajo, se les brinda una asesoría técnica. En estos casos, cuando el cliente se encuentra dentro del Gran Área Metropolitana (GAM), se realiza la asesoría de manera presencial, sin embargo, en caso de encontrarse fuera del GAM, el cliente debe de suministrar fotografías, vídeos, medidas y/o pesaje y otros insumos que pueda requerir el especialista de la empresa.

Una vez realizada la asesoría técnica, es posible informar al cliente los riesgos, tiempos y características del equipo que se deben de tomar en consideración para el servicio solicitado. Lo anterior permite al asesor realizar la cotización preliminar del equipo, para informarle al vendedor y que este pueda completar el proceso de cotización.

Maquinarias S.A. cuenta con un tarifario establecido por hora, día, semana, quincena o mes dependiendo del tipo de equipo. Sin embargo, la gerencia le autoriza al vendedor flexibilidad en la negociación de los precios ofrecidos a los clientes, siempre y cuando esta oferta no sea menor al precio mínimo establecido en el tarifario de la empresa. Cabe mencionar que el vendedor cuenta con el criterio y potestad para brindar descuentos sin necesidad de aprobación previa de la gerencia, para esto es necesario contemplar los siguientes criterios: condiciones del arrendamiento en cuanto al lugar donde se va a alquilar, si el descuento incluye o no transporte del equipo, la duración del alquiler, o, si requieren personal especializado para el manejo del equipo. En caso de que el vendedor quiera aplicar un descuento mayor al precio mínimo establecido en el tarifario de la empresa, éste deberá solicitar una aprobación a la gerencia.

Las cotizaciones realizadas por el vendedor o facturador, no requieren ser aprobadas por un segundo nivel, a excepción de los casos donde el equipo a arrendar exige un operario experto para ser utilizado, ya sea para una grúa o para una excavadora. Estas solicitudes deben ser aprobadas por la gerencia.

Seguidamente, el cliente recibe las cotizaciones enviadas por el vendedor, el cual incluye el monto por alquiler del equipo y el monto por acarreo al lugar de la obra. Es importante destacar que la mayoría de los equipos son transportados por la misma organización, dado que cuentan con personal debidamente capacitado para el manejo de los activos durante su traslado. En caso de que el cliente quiera realizar el transporte de los equipos por su propia cuenta, debe llegar a un acuerdo con la gerencia.

Si el cliente rechaza la cotización se debe de determinar el por qué, si la justificante se relaciona al precio, se pide a gerencia autorización de aplicar descuento; y si corresponde a servicio, se solicita análisis con la gerencia también.

Una vez que el cliente acepta la cotización y hace solicitud del equipo, el vendedor aprueba el servicio de arrendamiento.

2.2.1.2 Estudio de crédito.

Maquinarias S.A. brinda crédito a algunos de sus clientes, y para ello el departamento de crédito y cobro, realiza una evaluación previa con la finalidad de mitigar los riesgos de no pago. Durante esta etapa, la organización solicita al cliente una serie de documentos, tales como la certificación de personería jurídica, referencias comerciales, entre otros. Además, la compañía cuenta con políticas de límites de crédito, sin embargo, el cliente es quién establece el monto de crédito que desea tramitar, y se procede con el estudio crediticio el cual debe de ser aprobado por la gerencia y presidencia.

Si los antecedentes del cliente son negativos, no se le brinda crédito y todas las facturas deben ser canceladas por anticipado, y, además, se le solicita un depósito por el valor del alquiler de la maquinaria. Si el cliente no cuenta con la posibilidad de cancelar el depósito de garantía debe acceder a firmar una letra de cambio por el valor del equipo.

Los clientes nuevos entran en un periodo de prueba por un plazo de 3 a 6 meses, donde son examinados para ver si quedan sujetos a crédito en una futura compra del servicio. Cuando el cliente es sujeto de crédito de acuerdo con el análisis realizado, se le brinda crédito por un plazo de 15, 30 o 60 días, a partir del segundo alquiler, y de igual manera, se realiza una letra de cambio por el valor del equipo.

Para los clientes recurrentes que ya cuentan con créditos previamente autorizados, y desean continuar manteniendo el mismo, se suelen actualizar los documentos de requerimiento inicial, tales como las personerías jurídicas, cédulas y firmas de los representantes legales, por lo que no es necesario realizar nuevas evaluaciones. También, se realizan actualizaciones de los expedientes del cliente cuando se considere necesario. En este expediente se archivan todos los documentos relacionados al estudio de crédito, incluyendo la letra de cambio.

2.2.1.3 Gestión de cobro.

Una vez realizada la factura, ésta es enviada al cliente, a la torre de control, y al departamento de contabilidad, para que este segundo actualice el control de activos disponibles para arrendar, y contabilidad registre el ingreso de la forma correcta según corresponda, contra una cuenta por cobrar (venta a crédito) o el ingreso del efectivo.

La compañía cuenta con varios métodos de cobro. Los clientes no sujetos de crédito deben realizar sus pagos por adelantado en su totalidad. Los medios de pago disponibles son: SINPE móvil, transferencias, y depósitos bancarios. Es importante indicar que, de momento, la organización no cuenta con sistema de tarjetas (datáfonos) y los pagos en efectivo son mínimos por cuestiones de seguridad, y en caso de que el cliente requiera pagar por medio de cheque, este debe ser autorizado por la gerencia.

Para los clientes con la posibilidad de realizar la adquisición del servicio mediante el método de crédito, el plazo establecido para la cancelación, ronda entre 15 a 60 días, según sea lo pactado.

2.2.1.4 Entrega de maquinaria arrendada.

Una vez que el vendedor recibe la confirmación de parte del cliente, ya sea mediante una orden de compra firmada (en caso de ser a crédito) o bien, cuando se recibe el comprobante de pago (en caso de ser al contado), se procede a verificar que el cliente esté ingresado en el sistema y a revisar que los precios pactados estén correctos, proceso que realiza facturación para aprobar finalmente el alquiler, y emitir la orden de traslado de los equipos, es aquí cuando el proceso de entrega de la maquinaria da inicio.

Según lo acordado en la compra, los equipos pueden ser transportados por vehículos propios de la organización, por lo que se coordina con el chofer, quien es colaborador de Maquinarias S.A.

El vendedor es quien coordina con el equipo de choferes la revisión y entrega correspondiente. Por lo que previo a la entrega, el mecánico se encarga de hacer la revisión del equipo para validar que funcione correctamente. Posteriormente, el chofer se encarga de realizar la entrega a la dirección solicitada, momento en el que se realiza un chequeo en presencia del cliente con una hoja de verificación estandarizada, para hacer constar que el equipo entregado está en óptimas condiciones para su uso; el cliente confirma la condición del equipo firmando el documento de verificación, y seguidamente se oficializa la entrega.

Adicionalmente, se realiza una inducción y capacitación del uso y manipulación correcta de los equipos al cliente, sin ningún costo adicional.

2.2.1.5 Mantenimiento de los equipos.

Debido a que Maquinarias S.A. maneja equipo menor, mayor y grúas, cuenta con dos talleres propios de reparación, por lo que los equipos se encuentran en mantenimiento periódico, preventivo y correctivo.

En caso de que el cliente indique que los equipos están fallando durante su periodo de uso, la empresa envía un mecánico para su revisión, si no se puede solucionar en 24 horas, torre de control verifica la disponibilidad de un equipo de iguales características y se procede a reemplazar sin ningún costo adicional. En caso de no contar con el equipo sustituto disponible, se procede a subarrendar, como se mencionaba anteriormente. Seguidamente se genera una nota de crédito con la explicación detallada del motivo y se refactura con el activo correcto, donde contabilidad inmediatamente realiza los registros correspondientes, y la torre de control actualiza el inventario.

Cuando se procede con la devolución del equipo arrendado, se realiza una inspección, con el propósito de detectar averías ocasionadas por la incorrecta manipulación del cliente. En caso de que se encuentre una avería, se reporta al vendedor de la empresa, el cual se pone en contacto con el departamento de taller, encargados de realizar el análisis respectivo de la avería y determinar los costos de reparación.

Los encargados del departamento de taller deben de reportar el monto del daño previamente al vendedor, para que este realice una proforma y negocie directamente con el cliente sobre el cobro respectivo; ya que los daños y el costo de la reparación deben de ser asumidos por el cliente debido a su negligencia. El departamento de facturación es el encargado de realizar la factura con orden de compra y entregársela al cliente para proceder al cobro por dichos daños. Esto con el fin de asegurar el pago.

En caso de que el equipo sea devuelto con pérdida total, al cliente se le cobra un porcentaje respecto al valor total de la máquina, dado que pasa a tener valor en libros cero. Como la mayoría de las compras de maquinaria son de segunda, no existe la posibilidad del disfrute de una garantía postventa, y en caso de que el cliente no pueda cubrir el monto cobrado, se pasa al departamento legal para la toma de decisiones.

2.2.1.6 Devolución de maquinaria arrendada.

Una vez vencido el plazo del alquiler de la maquinaria, se procede a consultar con el cliente si van a terminar con el alquiler o si desean renovar el mismo. En caso de que el cliente decida renovar el periodo,

se extiende una orden de compra cuando el alquiler fue a crédito, o bien, se cobra el adicional y se factura en caso de ser al contado.

Por otro lado, si el cliente decidió finalizar el alquiler, el vendedor recibe la solicitud de retiro, y los choferes, proceden a recoger los equipos en el lugar donde se entregó. Para este proceso se llena una boleta dejando en evidencia que la maquinaria fue devuelta en óptimas condiciones.

Los equipos que funcionan con combustible deben ser devueltos con la misma cantidad de líquido con el que fue entregado.

Si al momento de hacer la revisión de la maquinaria durante el proceso de retiro, se evidencia que hay daños por negligencia del cliente, se informa a facturación, y nuevamente, se realizan las gestiones de cobro al cliente por la mala gestión del equipo. Los montos varían dependiendo del daño causado y el valor de la maquinaria a la fecha, y en caso de que el cliente no pueda cubrir el monto cobrado, se hace efectivo el depósito de garantía, o en su defecto, la letra de cambio, cobrados durante el estudio de crédito. Si el monto del daño supera el cubierto por el depósito/letra de cambio, se pasa al departamento legal para la toma de decisiones.

2.2.2 Proceso de Venta de maquinaria

Maquinarias S.A., ofrece la venta de equipos que la empresa ya no requiere; ya sea por reemplazo o por poca demanda de alquiler por parte de los clientes. Este equipo se vende a un bajo precio en comparación al precio de mercado. La mayor parte de los compradores son los mismos clientes que arriendan el equipo.

También, en caso de que un cliente solicite un equipo para comprarlo, el vendedor realiza la consulta con la gerencia para analizar las posibilidades de venta.

La empresa no cuenta con un inventario específicamente para ventas, sino, que una vez que se determina que el equipo o la máquina es candidato para la venta, se ofrece a los potenciales clientes.

Por otro lado, la compañía tampoco cuenta con los procesos debidamente diagramados, debido a esto se tomó la decisión de documentar los mismos en el siguiente capítulo.

2.3 Descripción de controles y gestión de riesgos de Maquinarias S.A.

Maquinarias S.A., luego de haber enfrentado diferentes situaciones y adversidades, se ha dado a la tarea de diseñar e implementar ciertos controles en sus procesos, con el fin de mitigar riesgos, es decir, eventos o situaciones que afecten la capacidad de cumplir sus objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la administración, se han implementado controles en diferentes departamentos, donde se ha dado énfasis al estudio de los clientes, tanto a nivel crediticio, como en la manipulación y gestión de los equipos, también los clientes deben aceptar y firmar una letra de cambio como garantía ante daños del equipo arrendado, y, además, han implementado herramientas automatizadas para tener mayor control y acceso a la información de índole contable, financiera, operativa y logística. Las principales funciones de esta herramienta son: seguimiento de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar e información relacionada con los activos en alquiler. Los informes que se generan permiten analizar: las fechas de las facturas, cantidad de días que hacen falta para que finalice el periodo del alquiler, proyectos de construcción donde se localizan los equipos, zonas geográficas, entre otros.

Además, la gerencia solicita a los diferentes departamentos de manera mensual, la presentación de indicadores donde se muestre en detalle la relación de equipo arrendado, equipo disponible y equipos con alguna avería o en taller, para conocer los detalles de ocupación para la toma de decisiones.

A nivel operativo, dentro de sus principales controles se destacan las boletas contra entrega de los equipos arrendados, donde sus clientes aceptan y aseguran que los equipos que reciben se encuentran en óptimas condiciones. De igual manera, este documento debe ser completado a la hora de la devolución, con el fin de cotejar la información inicial, y que exista un respaldo en caso de daño por negligencia del cliente para proceder al cobro correspondiente. En caso de que sus clientes se nieguen a cancelar el monto solicitado, se hace efectivo el depósito de garantía, o en su defecto, la letra de cambio. Si el monto del daño supera el cubierto por el depósito/letra de cambio, se pasa al departamento legal para la toma de decisiones.

Por otro lado, la organización cuenta con un departamento de taller, que se encarga de darle mantenimiento a los equipos de manera preventiva y correctiva, y así reducir el desgaste acelerado de los equipos.

De igual manera, para un adecuado resguardo y seguridad de los equipos, un alto porcentaje de los activos disponibles para arrendar cuenta con un seguro contra robo e incendio, mayormente el equipo pesado y más costoso, a excepción de los equipos pequeños y de mayor uso que no cuentan con el mismo. Además,

toda la maquinaria pesada cuenta con GPS, lo que le permite a la administración, y a los encargados, conocer los recorridos y saber la ubicación de esta.

Finalmente, en cuanto a controles financieros y operativos, la empresa no cuenta con estados financieros auditados, ni con un departamento de auditoría interna, tampoco realiza la contratación de terceros para este propósito.

2.4 Análisis de mercado

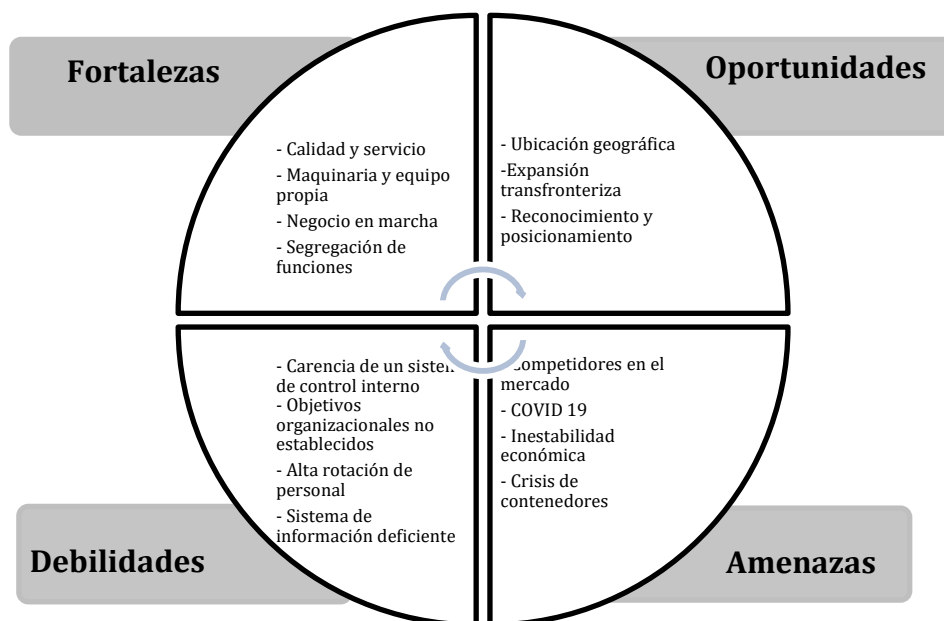
2.4.1 Análisis FODA de la empresa Maquinarias S.A.

Según Roberto Espinosa (s/f), la matriz de análisis FODA se define como: “Una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro” (párr.1).

A continuación, en la figura 11, se presenta el análisis FODA de la empresa Maquinarias S.A., con información recopilada en una reunión con el gerente de la compañía.

Figura 11

FODA de Maquinarias S.A.



Nota. Elaboración propia (2020).

Fortalezas(F)

- **Calidad y servicio:** Maquinarias S.A. cuenta con un personal debidamente capacitado, enfocados en el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria. Además, brinda los servicios de coordinación, montaje, desmontaje y traslado de los equipos, por lo tanto, el cliente no debe preocuparse por ello.
- **Maquinaria y equipo propio:** Maquinarias S.A. se dedica al arrendamiento de maquinaria y equipo menor, mayor y pesado, el cual es propio. No trabajan con intermediarios, lo que les permite tener un mayor control sobre el equipo que tienen disponible para arrendar y sobre los activos que arriendan.
- **Negocio en marcha:** Todos los servicios que actualmente se brindan, se encuentran respaldados por letras de cambio y factura electrónica a corto y largo plazo, por lo tanto, poseen seguridad de los ingresos que van a percibir en un periodo definido, cumpliendo con el principio de negocio en marcha.

- **Segregación de funciones:** la compañía cuenta con una estructura organizacional claramente definida. Esto les permite segregar adecuadamente las funciones, para que así se distribuyan las tareas, y puedan tener control sobre los procesos.

Oportunidades (O)

- **Ubicación geográfica:** Maquinarias S.A se encuentra ubicada dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM), lo que le permite ampliar los sectores en que se realizan los arrendamientos.
- **Expansión transfronteriza:** la compañía planea a mediano plazo, una expansión trasfronteriza, debido a que se están concretando acuerdos con empresas domiciliadas en otros países.
- **Reconocimiento y posicionamiento:** Maquinarias S.A., es una empresa reconocida en el mercado, que cuenta con lazos de clientes por más de 5 años. Su vasta experiencia en la industria, le permite alcanzar nuevos clientes y definir nuevas estrategias de mercadeo.

Debilidades (D)

- **Carencia de un adecuado sistema de control interno y gestión de riesgos:** Maquinarias S.A., carece de un sistema de control interno adecuadamente definido, y debidamente documentado, que le permita el cumplimiento de sus objetivos organizacionales. Además, Maquinarias S.A. no posee estrategias debidamente documentadas para la gestión y mitigación de riesgos.
- **Objetivos organizacionales deficientes:** La empresa no cuenta con objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, establecidos ni documentados.
- **Alta rotación de personal:** Maquinarias S.A cuenta con una alta rotación de personal, esto genera que se lleguen a desestabilizar los procesos debido a que, al estar ingresando nuevo personal, se requiere destinar recursos en capacitación una y otra vez. Además, la empresa trabaja bajo el método empírico, por lo que no poseen manuales de procedimientos debidamente definidos.
- **Sistema de información deficiente:** No cuentan con un sistema de información que se adecúe a las necesidades de la empresa. Por lo tanto, muchas de sus tareas y procesos se realizan de forma manual. Actualmente, se encuentra en proceso de implementación de un nuevo sistema, sin embargo, no se han realizado pruebas sobre la eficiencia del sistema, por lo que no hay certeza de que se adapte a las necesidades de la entidad.

Amenazas (A)

- **Competidores en el mercado:** en Costa Rica existe un crecimiento acelerado de la industria, por lo que cada vez hay más competidores.
- **COVID 19:** La situación de pandemia a nivel mundial (COVID-19), ocasionó la reducción, atraso y anulación de proyectos de construcción, y, por ende, la disminución de demanda en el servicio de alquiler de maquinaria para construcción.
- **Inestabilidad económica del país:** el encarecimiento en sector construcción en Costa Rica, represente el aumento en la inestabilidad económica, debido a que han venido en aumento el costo de vida, las materias primas, los costos de importación, y la devaluación de la moneda.
- **Crisis de los contenedores:** la mayoría del equipo de Maquinarias S.A., es de “segunda”, y se importan desde Estados Unidos de América, tema que les ha perjudicado, debido a que a nivel mundial existe un desabastecimiento de contenedores, por lo tanto, las importaciones se han visto afectadas y los costos de estas aumentaron.

2.4.2 Estrategia de Mercado Maquinarias S.A.

A continuación, se presenta la estrategia de mercado de la compañía, con el fin de comprender aspectos claves respecto a lo que ofrece la empresa, además, de tener conocimiento de sus potenciales clientes y competidores.

i. **Producto:** Maquinarias S.A. ofrece el servicio de alquiler, acarreo y venta de equipo para construcción. Cuenta con una gama variada de productos, entre ellos se encuentran: bombas de succión, grúas, herramientas neumáticas, equipo de soldadura, carga, demolición, entre otros, que se categorizan como equipo menor, mayor y grúas.

ii. **Precio:** La empresa cuenta con una lista de rangos de precios establecidos y competitivos con el mercado actual. Estos precios varían según el tipo de maquinaria y el tiempo que se arriende. El vendedor puede negociar los mismos siempre que cumpla con el precio mínimo establecido por la gerencia.

iii. **Plaza:** El punto de comercialización se encuentra ubicado en Pozos de Santa Ana, sin embargo, el servicio se brinda a nivel nacional.

iv. **Promoción:** Los métodos que utilizan para dar a conocer sus productos y servicios disponibles, es por medio de su página web oficial, y de sus redes sociales (Facebook). Para el año 2021, han comenzado a

expandir su publicidad de manera física, mediante la colocación de vallas publicitarias a nivel de carreteras nacionales.

v. Competencia: Los principales competidores de Maquinarias S.A. son todas aquellas empresas que ofrecen servicios similares de alquiler de equipo para construcción, transporte e industria y/o venta de maquinaria usada. Entre sus principales competidores se encuentra Maquinaria Jac y Compañía Reeco, y MATRA.

vi. Clientes: El mercado meta de Maquinarias S.A. se conforma por aquellas empresas constructoras, empresas de asfaltado, empresas de actividad de prefabricados o empresas que requieren de maquinaria de construcción.

El 95% de los clientes son empresas constructoras y el otro 5% son clientes con otro giro de negocio. Los clientes son de todo tipo, es decir, hay clientes que son empresas grandes, así como otros que son empresas pequeñas, o bien personas físicas.

vii. Proveedores: Los principales proveedores de Maquinarias S.A. son empresas estadounidenses que ofrecen venta de maquinaria para construcción de alta calidad y a precios competitivos.

2.5 Análisis del entorno del negocio

2.5.1 Análisis STEEPLE

Con el fin de realizar una aproximación al contexto general de la industria de arrendamiento, venta y acarreo de maquinaria, se va a realizar un análisis del entorno en el que opera la entidad. Para esto, se utilizará la metodología STEEPLE.

El análisis STEEPLE es una herramienta de planificación estratégica que determina factores de carácter externo que influyen en una compañía. Esta se compone por 7 entornos: social, tecnológico, económico, ecológico, político, legal y ético. A continuación, se presentarán cada uno de los entornos de este análisis.

Entorno Social: De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2020), durante el primer trimestre del 2020, Costa Rica contaba con una población ocupada de 2,21 millones de personas

y una población desempleada de 314 mil personas. A nivel nacional, la tasa de desempleo fue de 12,5 %, aumentando respecto al primer trimestre de 2019 en 1,2 puntos porcentuales (pp. 12-14).

Además, según el Informe Económico del Sector de Construcción (2019) de la Cámara Costarricense de Construcción menciona:

En lo que respecta al empleo formal, de acuerdo con estadísticas de cotizantes al seguro de salud de la Caja Costarricense del Seguro Social (C.C.S.S.), para septiembre 2019 registró un crecimiento interanual de 0,10%. Entre los sectores con mayor crecimiento destacaron Actividades inmobiliarias empres. Y de alquiler [*sic*] (7,6%),...Por el contrario, los sectores que mostraron mayor decrecimiento fueron Pesca (-14,0%), Construcción (-13,2%)... (p.4)

Según lo anterior el sector de construcción se vio disminuido en cuanto al desempleo formal, influyendo en las actividades de alquiler de maquinaria para construcción, por lo que se puede deducir que ese aumento de desempleo proviene de paralizaciones de proyectos que generan los ingresos necesarios para mantener las planillas. En ese sentido, una disminución en las construcciones afecta directamente en la industria de Maquinarias, S.A., debido a que es la principal actividad que genera sus ingresos.

Cabe mencionar que la presencia de la pandemia ocasionada por el COVID-19 a finales del primer trimestre del 2020, ha tenido un impacto negativo en la sociedad y ha afectado directamente el mercado laboral costarricense, la cual obligó a la mayoría de los negocios a realizar despidos y disminuciones de jornadas laborales, debido al distanciamiento físico y a las medidas sanitarias establecidas por el Gobierno de Costa Rica una vez decretada la emergencia nacional. Esto se puede ver reflejado en el segundo trimestre del año 2020 de Maquinarias S.A., ya que han realizado recortes de personal según lo conversado durante el primer acercamiento con el personal administrativo de la empresa.

Adicionalmente, la empresa se vio en la obligación de realizar una reestructuración de algunos puestos laborales para poder cumplir con las tareas establecidas y continuar con el giro del negocio. Además, se implementó el teletrabajo.

Entorno Tecnológico: La tecnología se mantiene activa, cambiante y globalizada en el mundo. Por lo tanto, es indispensable para las empresas adaptar sus recursos y herramientas tecnológicas empresariales de forma constante y eficiente. Algunos cambios tecnológicos que pueden influir en las empresas de giro de negocio como el de Maquinarias S.A. son: redes sociales, maquinaria tecnológica, softwares y sistemas de información empresariales.

a. Redes sociales: Las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp y páginas web, son algunas de las plataformas que se han venido utilizando en el mercado nacional como herramienta de publicidad, incremento de alcance de población, actividad comercial, servicio al cliente, entre otras.

Un estudio en el 2020 realizado por Yi Min Shum enfocado en la situación digital de Costa Rica, menciona que:

En la actualidad hay unos 3,76 millones de usuarios en internet, esto representa el 74% de la población, y existe unos 3,7 millones de usuarios activos en medios sociales, esto significa que el 98,4% de la cantidad de usuarios que acceden en medios digitales están en medios sociales que permite conectarse con personas con sus historias y contenidos. (Párr.2)

Por lo que se observa, resulta importante que las empresas adopten el uso de las herramientas tecnológicas. Dada la cantidad de habitantes que utilizan los diferentes motores de búsqueda y plataformas web, el uso de la tecnología permite tener un mayor alcance en cuanto a la difusión de los servicios de Maquinarias S.A.

Actualmente, la compañía cuenta con página oficial en Facebook, la cual según Min Shun (2020) “es la red social con más usuarios activos en el mundo y en el caso de Costa Rica, se puede lograr alcanzar unos 3,3 millones de usuarios a través de publicidad”. Además, Maquinarias S.A. cuenta con una página web oficial con información relevante de la empresa, donde se muestra cuáles son los servicios y productos que ofrece a sus clientes. Por otro lado, también cuenta con servicio de comunicación a través de WhatsApp, lo que demuestra que la empresa se mantiene a la vanguardia con las opciones de contacto con el cliente.

En las redes utilizadas por la empresa, se puede encontrar información básica como el giro de negocio, el contacto y la dirección, adicional, la página oficial de Facebook se encuentra ligada a la página web. En esta se puede ingresar a un catálogo de productos y servicios disponibles. Por lo que, si un cliente requiere de más información, tiene suficiente alcance para obtenerla.

Es importante enfatizar que, el uso de estas herramientas simplifica el proceso de adquisición del bien o servicio a través del comercio electrónico, dado los clientes independientemente del tipo, es decir, personas físicas o jurídicas, pueden realizar cotizaciones y compras mediante el uso de un teléfono o computador, sin necesidad de desplazarse, ni incurrir en costos adicionales.

b. Maquinaria Tecnológica: Un artículo publicado en el 2017 enfocado en la maquinaria y tecnología para la construcción menciona que:

La construcción es una actividad básica y una de las más antiguas para crear satisfactores de las necesidades que tiene la sociedad y, por lo tanto, actualmente es ampliamente variada en función del tipo de actividad que desempeñan las personas. Esta se puede referir a obras marítimas, obras terrestres, obras subterráneas, entre otras”. (Luis García Chowell, 2017, Párr.1).

Con lo anterior, se entiende entonces, que la construcción le permite al ser humano desarrollar espacios que satisfagan sus necesidades y que permita una adecuada convivencia, para esto, se requiere de maquinaria de construcción apta, de calidad, competente y tecnológica.

Es así como, Maquinarias, S.A. al ser una empresa que brinda alquiler, venta y servicio de maquinaria pesada, herramientas especializadas y maquinaria de construcción, debe ofrecer a sus clientes, el equipo y servicio para la construcción, siguiendo siempre las innovaciones tecnológicas del momento. Esto le permite un mejor posicionamiento en el mercado y mayor competitividad con empresas similares.

Es así, como la empresa ha venido adquiriendo y aumentando sus activos disponibles, con el fin de brindar un servicio de mayor calidad.

Por otro lado, Luis Fernando Arévalo (2018) menciona varios sistemas de maquinaria de construcción que tendrán impacto en un futuro. Algunos de ellos son sistemas de posicionamiento global, sistemas de control y diagnóstico remoto, sistema de mantenimiento analítico e infraestructura de piezas y equipamientos para mejor desempeño (párr. 6).

Estos sistemas son los que seguramente tendrán gran efecto en la industria constructora, por lo que, es importante para las empresas arrendadoras de maquinaria de construcción, adaptar estos cambios tecnológicos, a los productos que les ofrece a sus clientes.

c. Herramientas (software): Las herramientas software son otro de los factores tecnológicos de una empresa que se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. Tendrá mayores posibilidades de éxito una empresa que haya integrado un nuevo software que le permite agilizar el servicio. Luisa Fernanda Ruiz (2017) dice que la:

Implementación de un software de gestión empresarial tienen probabilidad de incrementar sus ingresos en muchos casos hasta en un 70%, Software de Gestión de Negocios, una empresa tiene beneficios como integración de la información contable y financiera, agilidad en el proceso

comercial, permite estandarizar y agilizar los procesos y tener una mejora en la administración del inventario (párr. 1).

En el caso de Maquinarias, S.A., utiliza dos tipos de sistemas, el ITG como sistema de gestión empresarial, y otro sistema específicamente para la factura electrónica llamado Gestión en Tecnología e Información (GTI). Sin embargo, se proyecta que a inicios de abril del 2021 se comience a implementar un nuevo sistema adicional llamado Logic Software. (R. Madrigal, Comunicación personal, 26 de febrero 2021).

Entorno Económico: Según el Foro Iberoamericano de Evaluación de Documentos (FIEDOICA, 2010) Costa Rica ofrece, además, un excelente escenario para las inversiones y el establecimiento de importantes empresas internacionales, gracias al reconocido nivel académico de su población, al estándar de servicios modernos y a su estabilidad sociopolítica.

Durante el 2019, según Malka Mekler (2020), el sector construcción ha mostrado una desaceleración en la ejecución de obras con respecto al 2018. De acuerdo con el Índice Mensual de Actividad Económica (IMAE) de la construcción, la actividad de la construcción se encuentra decreciendo desde febrero 2019 hasta agosto 2019.

Para el año 2020, las expectativas económicas para el país parecían muy prometedoras, sin embargo, estas se desviaron a finales del primer trimestre cuando el escenario económico global cambió drásticamente, debido al impacto de la pandemia del COVID-19 y las medidas sanitarias para contenerla. Según el Programa macroeconómico emitido por el Banco Central de Costa (BCCR), en su última revisión, indica que las actividades que se han visto mayormente afectadas son hoteles, restaurantes, transporte, almacenamiento y comercios en general.

Como se mencionó anteriormente, en el 2019, el sector construcción se vio afectado de manera negativa, según el BCCR (2020) para el primer semestre de ese año, el Producto Interno Bruto (PIB) y valor agregado para la construcción fue de -7,7 puntos porcentuales y para el mismo semestre del 2020 fue de -9,6 punto porcentuales, manteniendo una tendencia a la baja, esta contracción en el sector, se da por la disminución de nuevas construcciones y poca compra de maquinaria y equipo, tanto en el sector público como en el privado, principalmente por la disminución de obras no residenciales y viviendas. Además, existió una reducción significativa en el presupuesto del Gobierno Central y gobiernos locales para la construcción, que tuvo un impacto directo en la ejecución de proyectos de infraestructura educativa.

Esta situación afecta directamente a la empresa porque está relacionada con el giro de negocio de la compañía, pues, entre más construcciones se den en el país, más arrienda la compañía su maquinaria, y tiene más oportunidad de vender equipos. Cabe destacar que Maquinarias S.A., actualmente no está generando la cantidad esperada de nuevos contratos de arrendamiento para proyectos futuros.

Entorno Ecológico: Actualmente Maquinarias S.A. no contempla estrategias para disminuir los impactos ambientales, ni tampoco están sujetos a cumplir leyes específicas en cuanto a materia ambiental. Sin embargo, existen regulaciones nacionales, que se deben considerar, entre estas: Ley N°. 7554: Ley Orgánica del Ambiente y Reglamento para el control de las emisiones contaminantes producidas por los vehículos automotores con motor de combustión interna. El cual Maquinarias S.A. podría tomarlo en consideración para futuras intenciones de disminución de la huella de carbono.

Entorno Político: En Costa Rica se elige democráticamente el presidente cada 4 años. El partido político al que pertenece y las propuestas que se establezcan dentro del plan de gobierno, pueden influir significativamente en la economía de un país, por ende, afectar las empresas directamente. Actualmente, el presidente que se encuentra al mando es Carlos Alvarado Quesada, quien ejercerá el cargo de presidencia desde el 2018 hasta el 2022. El partido político al que pertenece es el Partido de Acción Ciudadana.

Dentro de los cambios más determinantes que entraron a regir en Costa Rica, a partir del 1° de julio del 2019, es la ejecución de la Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas (N° 9635). Dicha ley plantea la importancia de superar la crisis fiscal que el país enfrenta, y para ello no basta con modernizar la estructura tributaria nacional, sino que también es necesario establecer otro tipo de reglas como la elaboración del presupuesto nacional. En ese sentido, la Ley N°9635 establece un impuesto sobre el valor agregado en la venta de bienes y en la prestación de servicios, independientemente del medio por el que sean prestados.

Lo anterior impacta directamente a Maquinarias S.A., debido a que es una empresa que ofrece servicios, y antes de la aprobación de la Ley de Fortalecimiento de Finanzas Públicas, este servicio no se encontraba gravado por el IVA.

Por otro lado, M. José Gutiérrez (2021), expone que:

El año 2021 será el año electoral que definirá los candidatos de los diferentes partidos y marcará el inicio del proceso electoral que nos dará la oportunidad de variar el rumbo

que ha llevado el país después de dos administraciones PAC, o continuar con esta agrupación en el poder (párr. 2).

Además, Esteban Arrieta (2020), menciona que:

Al margen del elevado déficit fiscal, el peso de la deuda y la amenaza de recortes millonarios y nuevos impuestos, aspirantes presidenciales de varios partidos ya están activos en redes, hacen reuniones con su dirigencia, o simplemente, buscan espacios en medios de comunicación.

Incluso, el mismo Tribunal Supremo de Elecciones ha hecho varios anuncios en las últimas semanas sobre el proceso electoral. El más reciente ayer mismo, al comunicar que los bonos de la deuda política pagarán renta (párr. 2-3).

Es impredecible quién va a tomar el mando en las próximas elecciones, sin embargo, el partido político y su plan de gobierno tiene su influencia significativa en aspectos económicos y legislativos de un país, lo cual siempre puede afectar de forma directa o indirecta a empresas como lo es Maquinarias S.A.

Entorno Legal: Las leyes ayudan a mantener un orden social y ofrece una estructura reguladora de actividades, conductas y comportamientos del humano. Estos, velan por el bienestar de la sociedad, los derechos humanos y el bien común. Por ende, el cumplimiento de estos es indispensable para la correcta convivencia y relaciones dentro de una sociedad.

En este apartado se detallarán todos aquellos marcos normativos, políticas gubernamentales e impuestos que aplican para la creación y el desarrollo de una empresa. En este caso, serán aspectos legales que deben de implementar Maquinarias S.A. Por otro lado, el incumplimiento de estas normas y leyes puede tener consecuencias leves como advertencias, sanciones/multas, o bien consecuencias graves como el cierre de la compañía. Por consiguiente, es sustancial velar por la implementación correspondiente de cada uno de los aspectos legales que aplican para la empresa.

a. Marco Normativo: Conjunto general de normas, criterios, metodologías, lineamientos y sistemas, que establecen la forma en que deben desarrollarse las acciones para alcanzar los objetivos propuestos en el proceso de presupuestación. Este marco se encuentra categorizado en dos, legal y administrativo, los cuales se explican en la tabla 13.

Tabla 13*Marcos normativos legal y administrativo*

Legal		Administrativo
<u>Código de trabajo Ley N° 2:</u>	Regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores con ocasión del trabajo, de acuerdo con los principios cristianos de Justicia Social.	<u>Normas Internacionales de Auditoría (NIA)</u> Las Normas Internacionales de Auditoría se deberán aplicar en las auditorías de los estados financieros. Las NIA contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor.
<u>Código de Comercio Ley N°3284:</u>	Las disposiciones contenidas en el presente Código rigen los actos y contratos en él determinados, aunque no sean comerciantes las personas que los ejecuten. Los contratos entre comerciantes se presumen actos de comercio, salvo prueba en contrario. Los actos que sólo fueren mercantiles para una de las partes se regirán por las disposiciones de este Código. Cabe aclarar que dicho Código cuenta con un capítulo exclusivo para las Sociedades Anónimas, específicamente en su Capítulo VII “De las Sociedades Anónimas”, siendo este de suma importancia, pues la personería de Maquinarias S.A. es tipo Sociedad Anónima.	<u>Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)</u> Las Normas Internacionales de Información Financiera (IFRS por sus siglas en inglés) son el conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standars Board (IASB), que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros.

Legal	Administrativo
<u>Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, N° 7472:</u>	Protege los derechos y los intereses legítimos del consumidor y, además, la tutela y la promoción del proceso de competencia.
<u>Régimen de pensiones de Invalidez, Vejez y Muerte:</u>	Regula la administración, el otorgamiento de prestaciones, el financiamiento y todos los actos relacionados con el Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte, el mismo es obligatorio para los trabajadores asalariados de los sectores público y privado, así como para los trabajadores independientes.

Nota. Descripción general de los Marcos normativos legales y administrativos que rigen en Costa Rica para la empresa Maquinarias S.A. Elaboración propia basada en el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI, 2019, Art.1, p.1.), el International Financial Reporting Standards (IFRS, 2014, p.1.), y el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB, s.f. p.1.).

b. Reguladora y Políticas Gubernamentales: Maquinarias S.A., está sujeta a una ley que regula el tipo de servicio que brinda, el cual es de arrendamiento comercial. Además, debe cumplir con el decreto de comprobantes electrónicos. En la tabla 14, se mencionan las políticas gubernamentales a las que se encuentra sujeta la empresa.

Tabla 14

Políticas gubernamentales y de carácter regulador

Ley General de Arrendamientos Urbanos y Suburbanos (Inquilinato) N.7527	Ley que rige para el arrendamiento de bienes inmuebles, actividades comercial, industrial, artesanal, profesional técnica, asistencial, cultural docente, recreativa o actividades y servicios públicos.
Decreto NO. 41820-H “Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios”	Obliga el uso de comprobantes electrónicos autorizados por la Administración Tributaria, los contribuyentes a la ley del Impuesto sobre la Renta y Ley del Impuesto de Valor Agregado.

Nota. Se resumen las leyes que regulan el servicio de arrendamiento comercial. Elaboración propia basada en el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI, 2019, Art.1. p.1).

c. Impuestos: Los impuestos son los tributos más importantes, a través de los cuales, se obtiene la mayoría de los ingresos públicos. Con ellos, el Estado obtiene los recursos suficientes para llevar a cabo sus actuaciones, como, por ejemplo, la administración, infraestructuras o prestación de servicios. La tabla 15 presenta los impuestos aplicables al giro de negocio de Maquinarias S.A.

Tabla 15

Leyes de Tributos

Ley del Impuesto General Sobre las Ventas	Maquinarias S.A. al ser una empresa dedicada al servicio, no realizaba el pago del impuesto sobre la venta. Sin embargo, el primero de julio del 2019, empieza a regir un nuevo régimen fiscal en Costa Rica, donde la Ley del Impuesto General Sobre las Ventas se elimina y se sustituye por el Impuesto de Valor Agregado “IVA”. Este impuesto grava no solo la venta de productos sino también la prestación de servicios.
Decreto N.41779 “Reglamento de la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado”	Actividad comercial de compra/venta y prestación debe de ser gravada por el impuesto de valor agregado
Ley del Impuesto sobre la Renta N.7092	Impuesto sobre las utilidades de la empresa y de las personas físicas que desarrollen actividades lucrativas de forma habitual.
Decreto N° 32876 “Medidas tendientes a evitar el abuso en detrimento del interés fiscal de la figura del Leasing”	Impuesto sobre las utilidades previsto en la Ley del Impuesto sobre la Renta, en el caso de cesión de uso de activos con opción de compra o renovación que no constituya arrendamiento operativo.

Nota. Extracto de los impuestos a los cuales se encuentra sujeta la actividad de arrendamiento de maquinaria en Costa Rica. Elaboración propia basada en el Sistema Costarricense de Información Jurídica (SINALEVI, 2019, Art. 1. p.1).

Entorno Ético: En la actualidad es esencial para las empresas contar con reglas y principios de ética administrativa. Los negocios no pueden enfocarse únicamente en generar utilidad y dejar de lado los

compromisos que tienen con la sociedad, el ambiente y el bienestar de los colaboradores de la empresa. Es debido a lo anterior, que velar por el cumplimiento de valores y principios éticos pueden inducir a una mayor sensibilización de parte de los colaboradores de la empresa, generar un comportamiento más adecuado, empático, crear y mantener relaciones más estables entre el personal. Es así, como, al tener un ambiente laboral idóneo puede impactar positivamente en el desempeño de los colaboradores y, por ende, verse reflejado en el logro de metas y objetivos que tenga la empresa.

Maquinarias S.A., cuenta con valores que son establecidos únicamente de forma verbal. Se vela por el cumplimiento de estos para mantener una convivencia amena entre los colaboradores de la empresa. Los casos de incumplimiento de estos valores o comportamientos antiéticos de parte de los colaboradores, tiene como consecuencia la amonestación verbal o bien dependiendo de la índole, sanciones o despidos.

3. CAPÍTULO III- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA MAQUINARIAS

S.A. CON BASE EN EL COSO 2013

El fin de realizar una investigación es poder extender y profundizar el conocimiento sobre una situación actual, la cual permita solventar las inquietudes que se hayan generado. La propuesta del presente trabajo resulta valiosa debido a la falta de un robusto sistema de control interno y gestión de riesgos que facilite mitigar cualquier eventualidad no prevista.

En el siguiente capítulo se muestra la metodología de la investigación y se presenta la situación actual de la compañía respecto a su control interno y gestión de riesgo, para la cual se estructuró de la siguiente manera: en la primera sección se encuentra un diagnóstico de los procesos operativos realizados en Maquinarias, S.A., que permite observar si la teoría de la empresa se aplica en la práctica. Posteriormente, se realiza un diagnóstico de control interno mediante un análisis de los 5 componentes y 17 principios del COSO 2013 aplicados a la empresa, y, por último, un diagnóstico de gestión de riesgos que permite identificar las amenazas que podrían interferir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1 Paradigma de la investigación

Para la presente investigación se utilizará un paradigma socio crítico, este se caracteriza por introducir la ideología de la autocrítica en los procedimientos, también la autorreflexión y el conocimiento interno y personalizado para que cada uno tome conciencia del rol que le corresponde dentro del grupo (Alvarado y García, 2008, p.190), con el fin de obtener propuestas de cambio, mejora y fortalecimiento del entorno empresarial. Actualmente, la compañía cuenta con un sistema de control interno y de gestión de riesgos deficiente, todas sus operaciones se realizan a partir del consenso de la dirección con la junta directiva, sin seguir un protocolo de control establecido.

3.1.2 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cualitativo, dado que consiste en la recopilación, interpretación y análisis de datos, para el desarrollo de visiones sistemáticas de un problema. Por otra parte, la investigación cualitativa también permite identificar la naturaleza profunda de las realidades y genera información valiosa para la comprensión de los procesos (Fernández, 2002, p.1).

El tema de investigación consiste en una propuesta de mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A. por lo que, es indispensable que esta propuesta se acople a las necesidades de la empresa, basándose en la normativa, COSO 2013.

3.1.3 Tipo de investigación

Este proyecto de investigación es de índole descriptiva, debido a que tiene como objetivo el análisis sistemático de las características de una situación (Ávila Baray, 2006, p. 27). Según Hernández et al. (2014) la investigación descriptiva: “Busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92).

En este caso en particular, se busca detallar y especificar las operaciones y procesos del giro del negocio al que pertenece Maquinarias, S.A., es decir, se describen los procesos que lleva a cabo la empresa en cuanto a su control interno y su gestión de riesgos, su funcionamiento, fortalezas y aspectos de mejora, para así, elaborar una propuesta que le permita a la entidad robustecer sus procesos mediante la implementación de determinadas actividades de control.

3.1.4 Preguntas generadoras

En la tabla 16 de enumeran las preguntas generadoras del presente trabajo.

Tabla 16

Preguntas generadoras

N°	Pregunta
1	¿Cuenta la empresa Maquinarias S.A. con un plan estratégico establecido y adecuadamente documentado?
2	¿Los colaboradores de Maquinarias S.A., tienen acceso a procesos debidamente establecidos y documentados?
3	¿Quién o quiénes son las personas encargadas de la implementación de las técnicas y estrategias de control interno dentro de la empresa Maquinarias S.A.?
4	¿Cuáles procesos requieren intervención de un sistema de control interno y evaluación de riesgos?
5	¿Cuáles beneficios puede obtener la empresa Maquinarias S.A. al implementar un adecuado sistema de control interno y evaluación de riesgos?
6	¿Cuenta la empresa Maquinarias con manuales y procedimientos para la capacitación y correcta realización de los procesos empresariales por parte de los colaboradores?

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

3.1.5 Unidad de estudio y de información

La unidad de estudio para el presente trabajo es la empresa Maquinarias S.A. en conjunto con sus estrategias de control interno y evaluación de riesgos que pueda utilizar para salvaguardar los bienes y activos de la empresa, hacer confiables los resultados y optimizar el desempeño integral de sus operaciones.

La unidad de información para la investigación es el gerente general y la jefatura de cada departamento de la empresa Maquinarias, quienes son el contacto directo con la entidad, y, además, son las personas que poseen la información necesaria para poder identificar las técnicas y estrategias de control interno y evaluación de riesgos dentro de ella.

3.1.6 Definición de variables

Seguidamente, se definen las variables de la investigación a realizar. Una variable se define como: “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse”. (Hernández et

al., 2014, p.105). Las variables que se definen son: el control interno de la empresa Maquinarias S.A y su gestión de riesgos. Las siguientes tablas 17 y 18 muestran su respectiva conceptualización, es decir cómo se define cada una de las variables, su operacionalización, la cual incluye sus dimensiones, indicadores y niveles, y por último los instrumentos a aplicar.

Tabla 17

Definición de variables. Control Interno

Variable	Conceptualización	Operacionalización			Instrumentalización
		Dimensiones	Indicadores	Nivel	
<i>Control Interno</i>	Conjunto de actividades que debe de realizar la Administración de la entidad, para poder asegurar el logro de sus objetivos organizacionales, el cumplimiento con las leyes y reglamentos establecidos, con eficacia y eficiencia en sus operaciones. Estas actividades se llevan a cabo de forma integral en donde participan los administradores y el resto del personal de la entidad.	Entorno de Control	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	Muy alto Alto Medio Bajo	Entrevista Observación Documentación Cuestionario
			Ejerce responsabilidad de supervisión		
			Establece estructura, autoridad, y responsabilidad		
			Demuestra compromiso con la competencia		
		Evaluación del riesgo	Aplica la rendición de cuentas		
			Especifica objetivos relevantes		
		Actividades de Control	Identifica y analiza los riesgos		
			Evalúa el riesgo de fraude		
			Identifica y analiza cambios significativos		
		Información y comunicación	Selecciona y desarrolla actividades de control		
Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología					
Se implementa a través de políticas y procedimientos					
Monitoreo	Usa información Relevante				
	Comunica internamente				
	Comunica externamente				
	Lleva a cabo evaluaciones continuas y/o independientes				
	Evalúa y comunica deficiencias				

Nota. Elaboración propia basada en COSO 2013 (2020).

Tabla 18

Definición de variables. Gestión de Riesgos

Variable	Conceptualización	Operacionalización			Instrumentalización
		Dimensiones	Indicadores	Nivel	
<i>Gestión de Riesgos</i>	Serie de pasos que tienen la finalidad de ayudar en la toma de decisiones para poder prevenir, mitigar las consecuencias o el impacto de un riesgo en una compañía.	Identificación	Conoce sucesos dentro de la organización que los objetivos de la empresa puedan verse afectados.	Cumple Cumple parcialmente No cumple	Entrevista Observación Documentación Cuestionarios
		Medición y evaluación	Riesgo inherente a partir de la probabilidad de ocurrencia y la magnitud de la consecuencia de los eventos identificados.	Insignificante Menor Moderado Mayor Extremo	
		Control y mitigación	Implementa y mantiene un plan de acción que permita reducir el riesgo inherente tomando en cuenta las políticas y procedimientos establecidos para ello.	Insignificante Menor Moderado Mayor Extremo	
			Verifica el cumplimiento del plan de acción.	Extremo	
		Monitoreo e información	Establece en su sistema de información los indicadores y reportes para un adecuado seguimiento al perfil de riesgo operativo.	Cumple Cumple parcialmente No cumple	

Nota. Elaboración propia basado en el acuerdo SUGEF 18-16 (2016) aprobado por el CONASSIF.

3.1.7 Definición de la(s) poblaciones de interés (marco muestral)

Debido a que se conoce la composición de la compañía, la población de estudio para el presente trabajo será la totalidad del personal de la entidad, debido a que es una población finita y se considera indispensable para obtener la información necesaria para culminar con la investigación de la empresa Maquinarias, S.A.

3.1.8 Diseño y selección de la muestra

Dado que la población es finita y no supera las 30 personas, en la investigación a desarrollar no se va a determinar un tamaño de la muestra para la recolección, análisis y evaluación de la información, sino que se va a realizar el estudio mediante un censo, es decir, a toda la población que conforma la empresa Maquinarias S.A.

3.1.9 Fuentes de información (primaria, secundaria y terciaria)

Se refiere a todos los medios que permiten obtener la información, satisfacen las necesidades de conocimiento al problema presentado, y posteriormente, se utiliza como medio para lograr los objetivos planteados. Estas se clasifican como fuentes primarias y fuentes secundarias. Las que se van a utilizar para el desarrollo del trabajo se detallan a continuación:

3.1.9.1 Fuentes primarias.

- COSO 2013
- Trabajos finales de graduación enfocados al control interno y gestión de riesgos.
- Entrevistas realizadas al personal de la empresa, así como a personas expertas en los temas considerados en este estudio.
- Observación directa, que consiste en obtener directamente los datos de la población, sin necesidad de cuestionarios; y observación indirecta, que consiste en recabar información por medio de un cuestionario u otros medios.
- Libros y artículos científicos de control interno y de gestión de riesgos empresariales.

3.1.9.2 Fuentes secundarias.

- Consultas en páginas web de revistas, periódicos, reportajes, videos, webinars, entre otros.

3.1.10 Propuesta inicial de la metodología de recolección de información

3.1.10.1 Fases del trabajo de campo.

La ejecución del trabajo de campo de la presente investigación se desarrollará mediante las siguientes fases indicadas en la tabla 19.

Tabla 19

Fases de la investigación

Fase	Descripción	Explicación
I Fase	Negociación de entrada con el contacto de la empresa	Reunión con el gerente general y el contador de la empresa para la presentación del proyecto de investigación.
II. Fase	Revisión y análisis de fuentes bibliográficas	Mediante el estudio de fuentes primarias y secundarias, se indagará lo relacionado con control interno y gestión de riesgos para comprender el contexto y conceptos aplicables a la empresa. Como producto de dicha revisión se realizará un análisis para elaborar el marco conceptual que dará sustento al estudio.
III Fase	Elaboración de la estrategia para la recopilación de la información	Incluye el diseño de cuestionarios y las entrevistas semiestructuradas para el abordaje de los tópicos definidos previamente.
IV. Fase	Aplicación de instrumentos	El equipo investigador distribuirá el trabajo para aplicar los instrumentos a los actores claves del estudio.

Fase	Descripción	Explicación
V Fase	Tabulación/procesamiento y Análisis de los datos recopilados	Aplicados los instrumentos indicados, se llevará a cabo el procesamiento y análisis de la información. El análisis será cualitativo, en caso de ser necesario, se utilizarán gráficos y tablas resumen y de comparación de criterios, para poder facilitar la comprensión y la síntesis de la información obtenida.
VI. Fase	Propuesta de un sistema de control interno y gestión de riesgos	Con base en el análisis del equipo investigador y fundamentado en los aspectos teóricos y los resultados del trabajo de campo, se elaborará una propuesta de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa, que permita salvaguardar sus activos y realizar una adecuada gestión de riesgos, para así optimizar el desempeño integral en sus operaciones.
VII. Fase	Presentación de resultados	Con el propósito de dar a conocer los resultados obtenidos a lo largo de la investigación, se hará una presentación del trabajo final de graduación, atendiendo los requerimientos que solicita la Universidad de Costa Rica para tales efectos.

Nota. Elaboración propia

3.2 Análisis de los procesos relacionados a los arrendamientos

3.2.1 Identificación de los procesos

Maquinarias S.A., lleva a cabo diferentes actividades y tareas que forman parte de los procesos que se ejecutan en la compañía. En el capítulo dos, se procedió a identificar y describir mediante narrativas cada uno de ellos. Estos procesos son:

1. Cotización del servicio.
2. Estudio de crédito.

3. Gestión de cobro.
4. Entrega de la maquinaria arrendada.
5. Mantenimiento de la maquinaria.
6. Retiro de la maquinaria arrendada.

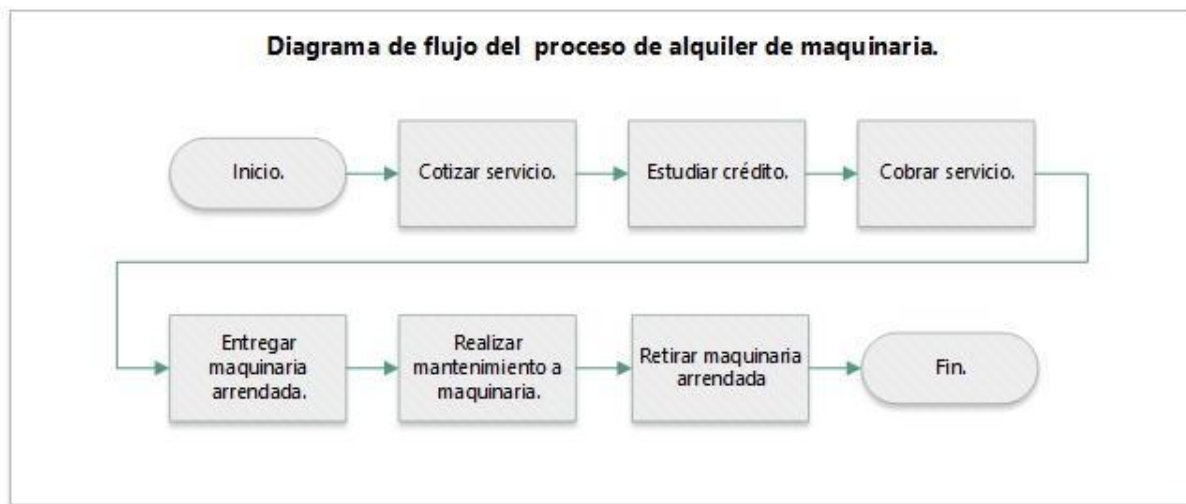
En la próxima sección, se procede a realizar un diagnóstico de cumplimiento, respecto a los procesos descritos por la entidad. Posteriormente, se procede a diagramar cada uno de ellos, de tal forma, que sea más sencillo tener un entendimiento visual de los pasos a seguir en cada etapa.

3.2.2 Diagramación de procesos

Con base en las descripciones de los procesos realizados de manera manual proporcionadas por la entidad e incluidas en el capítulo No.2, se procedió a elaborar los flujogramas que muestran de manera más clara las actividades de la empresa, así como las áreas responsables de ejecutarlas. Entonces, al contar con estos procesos diagramados, es posible tener una mejor comprensión de las actividades críticas de la compañía, facilitando la identificación de riesgos y oportunidades de mejora. En la figura 12 se diagrama el proceso de alquiler de maquinaria.

Figura 12

Diagrama de flujo del proceso de alquiler de maquinaria

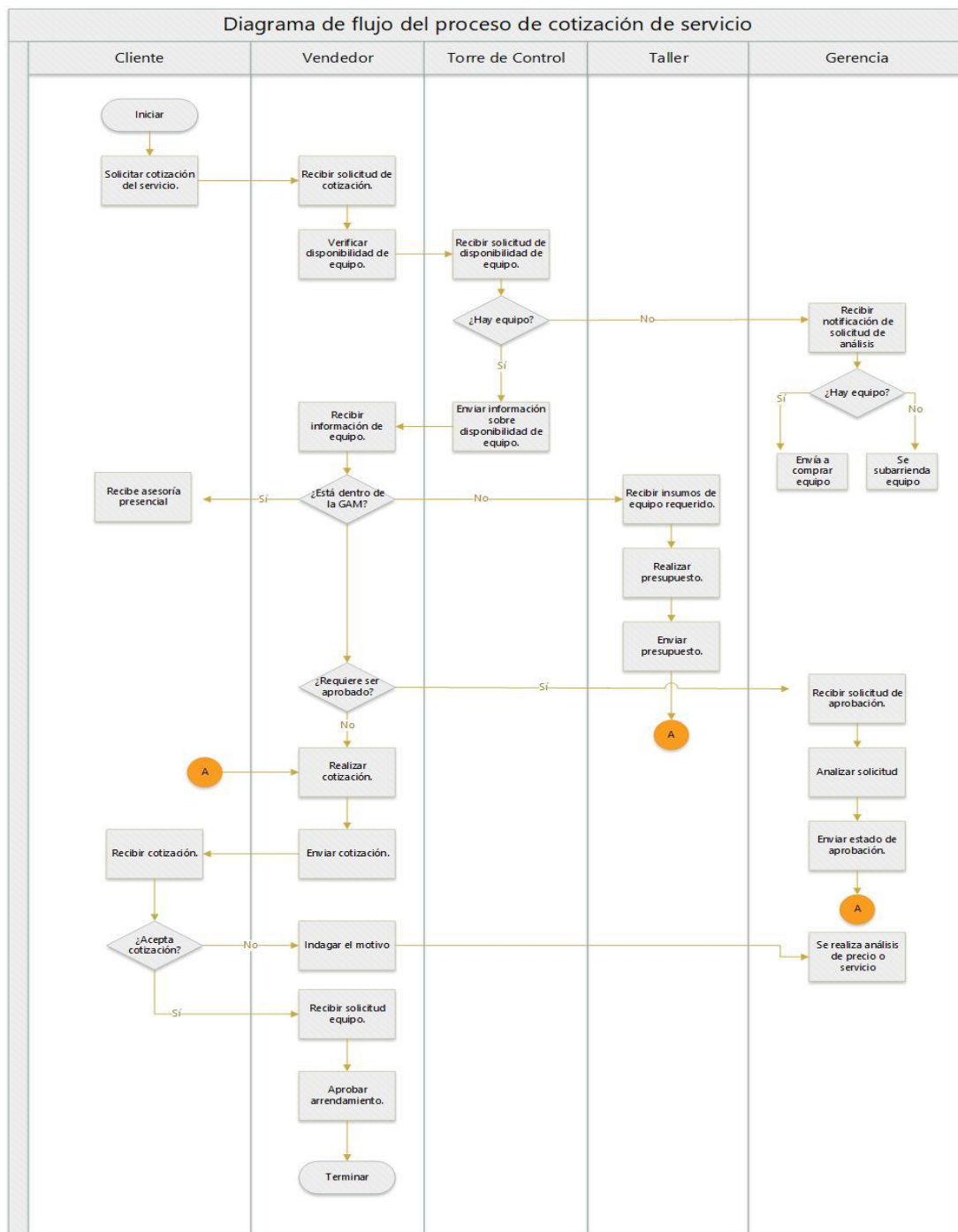


Nota. La figura anterior muestra las etapas que componen el proceso de alquiler de maquinaria de la empresa Maquinarias, S.A. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

A continuación, se detallan las etapas del proceso de Alquiler de Maquinaria en las figuras 13, 14, 15,16, 17 y18.

Figura 13

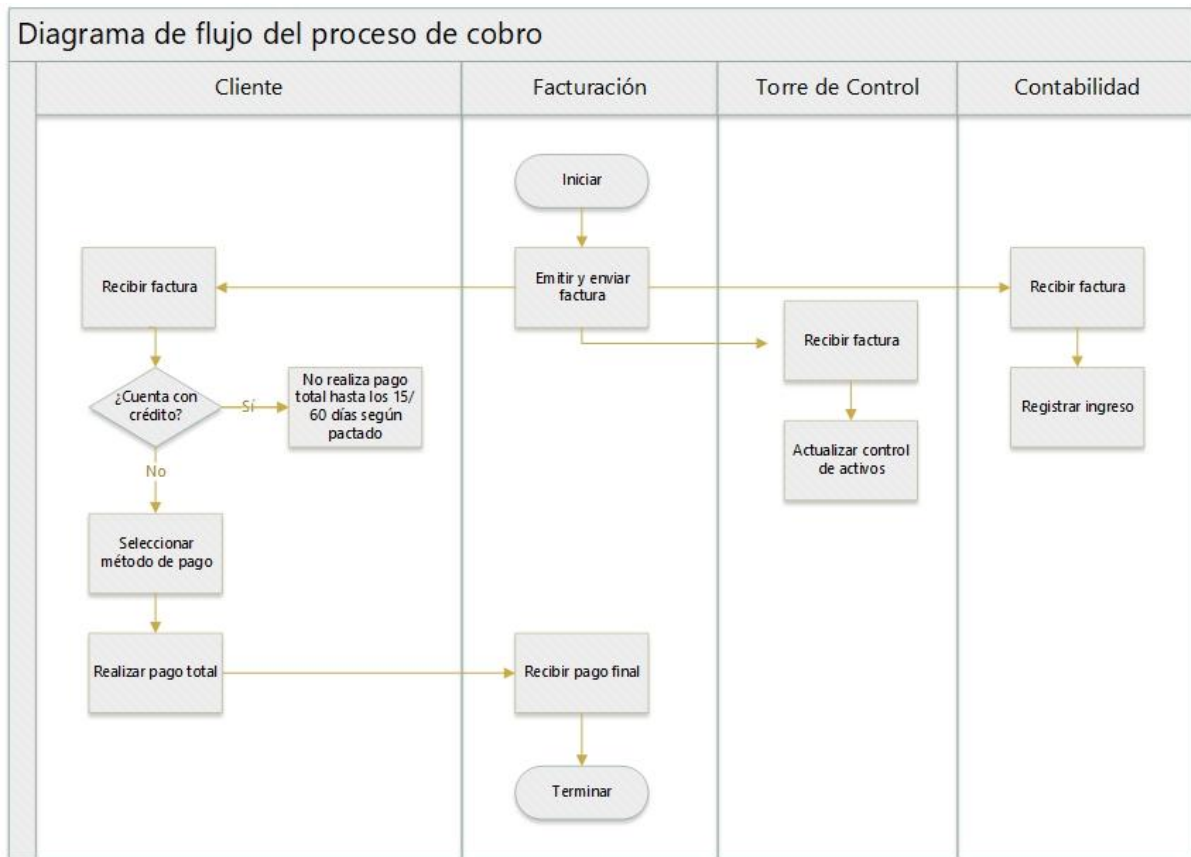
Diagrama de flujo de la etapa de cotización del servicio



Nota. Etapa de cotización de servicio por el vendedor de la compañía. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

Figura 15

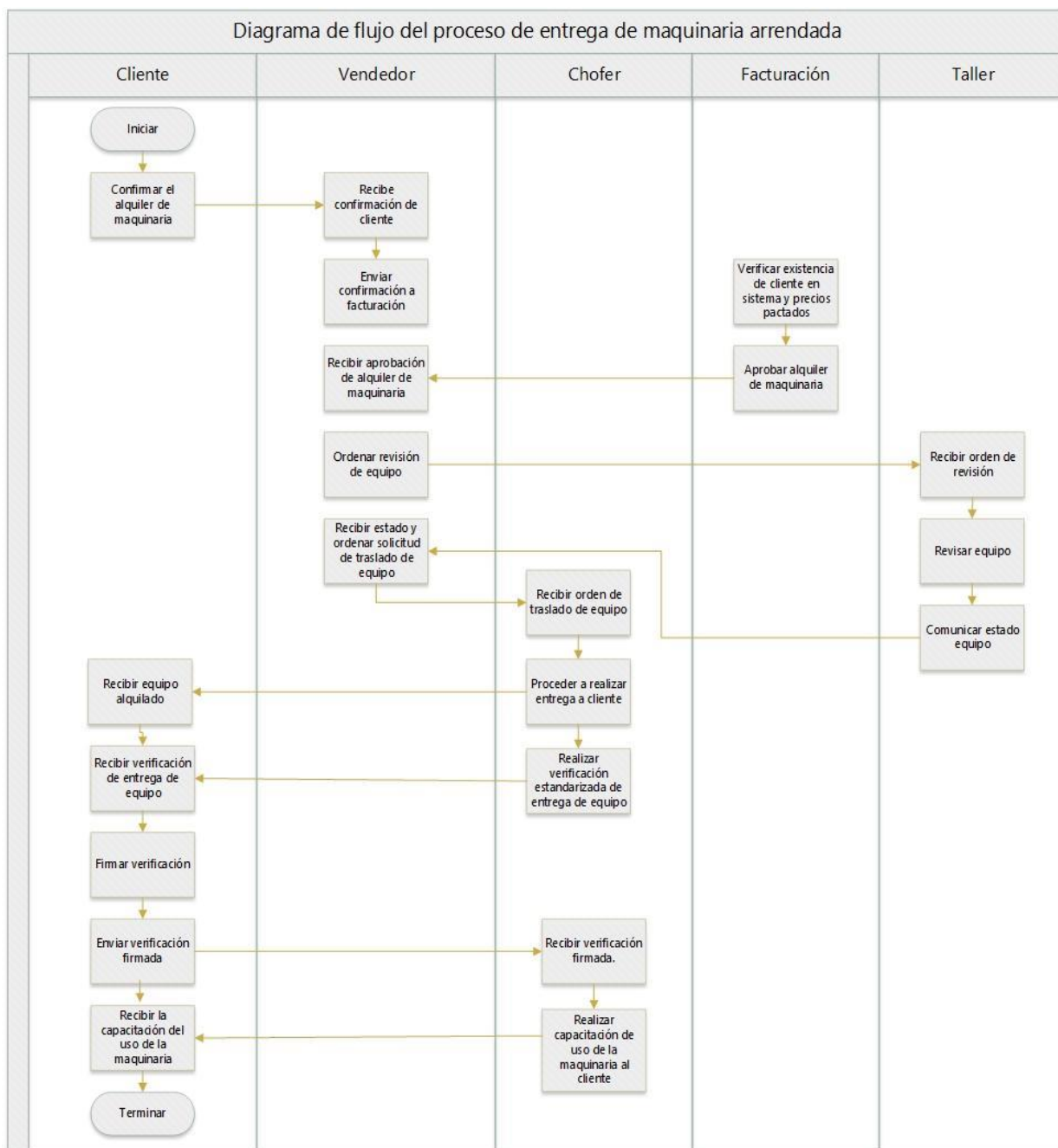
Diagrama de flujo de la etapa de proceso de pago



Nota. Detalle de la etapa de gestión de pago que se debe de cumplir al brindar el servicio de alquiler de maquinaria. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

Figura 16

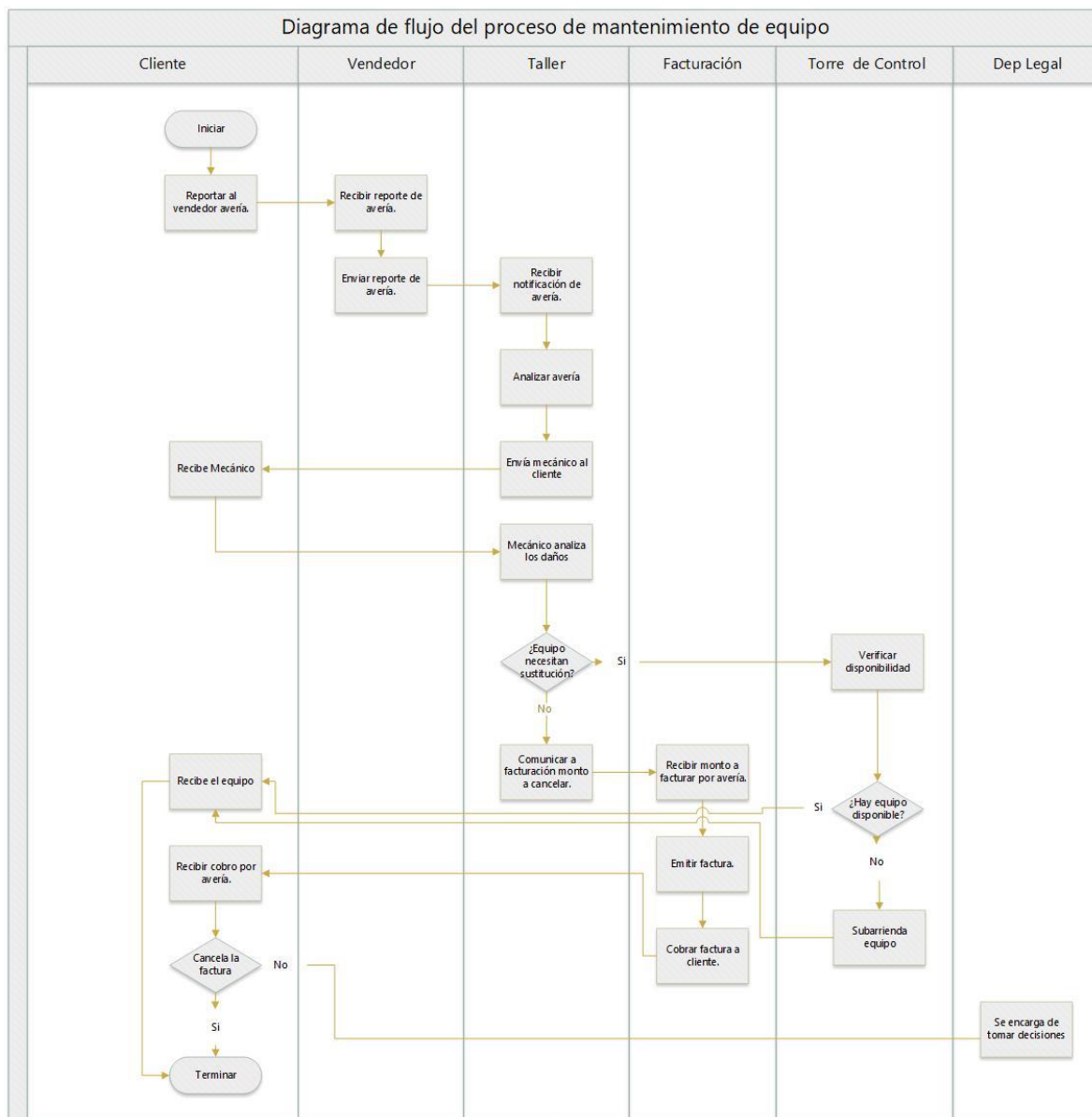
Diagrama de flujo de la etapa de entrega de maquinaria arrendada



Nota. Detalle de los pasos correspondientes para la entrega del equipo arrendado al cliente. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

Figura 17

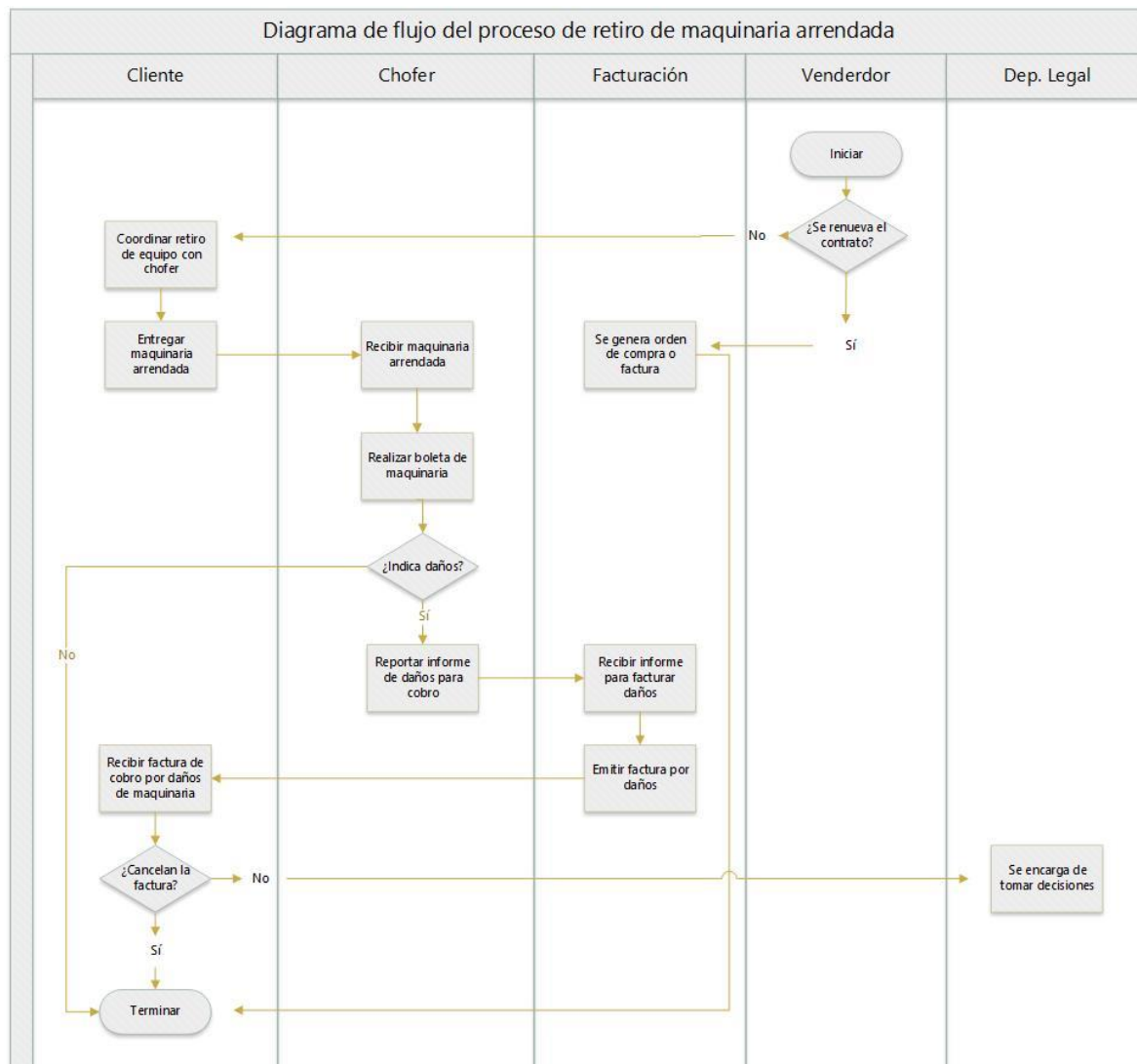
Diagrama de flujo de la etapa de mantenimiento de equipo



Nota. Detalle del proceso de mantenimiento de los equipos dados en alquiler. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

Figura 18

Diagrama de flujo de la etapa de devolución de maquinaria arrendada



Nota. Detalle de la etapa devolución de la maquinaria arrendada al cliente. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

3.3 Diagnóstico general de los procesos

Seguidamente se realiza un análisis de cada uno de los procesos de Maquinarias S.A. Este se realiza a partir de la información obtenida mediante la aplicación de cuestionarios, entrevistas presenciales y virtuales, y la observación de los procesos con cada uno de los funcionarios a cargo de ellos.

El objetivo del diagnóstico es realizar un análisis preliminar de los procesos establecidos por la administración de la entidad, con el propósito de validar que la información suministrada por la compañía se cumple de manera eficiente y eficaz en la práctica. Lo anterior permite tener una visión más clara de los controles implementados, para así determinar cuáles son las oportunidades de mejora y de crecimiento para la compañía. Este se considera un diagnóstico tanto cualitativo como cuantitativo, dado que se compone de puntajes y descripciones de acuerdo con un nivel de cumplimiento. Para lo anterior, se utiliza la tabla 20.

Tabla 20

Evaluación general de los procesos

Evaluación general de los procesos		
Nivel	Puntaje	Descripción
No cumple	1	Incumplimiento de los procedimientos establecidos por la administración.
Cumple Parcialmente	2	Cumplimiento parcial de los procedimientos establecidos por la administración.
Cumple	3	Cumplimiento de los procedimientos establecidos por la administración.

Nota. Elaboración propia. (Anexo 1. Diagnóstico General de los procesos)

Para esto, cada proceso se compone de tareas a las que se les estableció un puntaje de acuerdo con su nivel de cumplimiento. Debido a que cada proceso consta de diferente cantidad de tareas, se calcula un promedio simple, en pro de buscar la equidad de condiciones.

A continuación, se detalla el diagnóstico realizado:

3.3.1 Cotización del servicio

Sobre la evaluación realizada, se observa que este proceso cumple de forma parcial, debido a que se detectaron las siguientes debilidades: atrasos en emisión de aquellas cotizaciones que requieren ser autorizadas por el tipo de alquiler y/o descuento a aplicar que superen el máximo aprobado por el vendedor, y además, atrasos en análisis de subcontrataciones de equipo; debido a la alta rotación de gerencia, este departamento no siempre recibe el comunicado del alquiler, ni puede aprobar el arrendamiento del equipo pesado y el mismo debe de pasar por presidencia, la cual puede demorar los trámites.

Adicionalmente, la empresa no realiza análisis sobre los rechazos de cotizaciones, por lo que desconocen los factores que les pueden estar afectando.

Seguidamente, en la tabla 21 se muestra las tareas que conforman el proceso de la cotización del servicio con su respectivo nivel de cumplimiento y puntaje.

Tabla 21

Cotización del servicio

Cotización del servicio				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Se utiliza algún método permitido por la empresa para brindar la cotización al cliente	X			3
El tiempo de respuesta al cliente se encuentra dentro de los 30 minutos		X		2
El vendedor consulta el tipo de equipo y plazo de uso	X			3
El vendedor confirma la disponibilidad de los equipos con torre de control	X			3
En caso de no contar con los equipos disponibles se analiza el caso con la gerencia	X			3
Durante la cotización se le indica al cliente la disponibilidad	X			3

Cotización del servicio				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
El vendedor comunica a torre de control el alquiler del equipo		X		2
El vendedor comunica a taller el alquiler del equipo	X			3
El vendedor comunica a gerencia el alquiler del equipo		X		2
El vendedor comunica a presidencia el alquiler del equipo	X			3
Se le ofrece asesoría, a clientes que no cuentan con conocimiento técnico del equipo a utilizar	X			3
Se le informa al cliente los riesgos, tiempos y características del equipo a utilizar	X			3
El asesor informa al vendedor conclusión sobre asesoría realizada al cliente	X			3
El precio se establece haciendo uso del tarifario	X			3
Aplican descuentos que no superen el mínimo establecido en el tarifario	X			3
Al aplicar los descuentos cumplen con los criterios de descuentos	X			3
La gerencia aprueba descuentos que superan el mínimo según tarifario	X			3
Las cotizaciones de grúas o excavadoras son aprobadas por gerencia		X		2
La cotización se envía al cliente una vez finalizada	X			3
La cotización incluye precio por alquiler y precio por traslado	X			3
El equipo se trasladada por personal propio de la empresa		X		2
Si el cliente quiere trasladar el equipo por cuenta propia, acuerda con la gerencia	X			3
Se determina el por qué se rechazan las cotizaciones			X	1

Cotización del servicio				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
El vendedor aprueba el alquiler una vez aceptado la cotización por el cliente	X			3
Total				2,71

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022). (Anexo 1.

Diagnóstico General de los procesos).

3.3.2 Estudio de crédito

Analizando el proceso de estudio de crédito se detecta que incumple en algunos procedimientos de alta importancia, como el no contar con políticas de crédito debidamente documentadas, ya que el análisis final lo realiza presidencia; no se actualiza la información de en los expedientes de crédito periódicamente, ni cuando el cliente solicita aumento de crédito; y tampoco cumplen con el periodo de prueba de crédito para nuevos clientes.

Cabe resaltar que el resto de los procedimientos se cumplen, por lo tanto, el proceso de estudio de crédito cuenta con un cumplimiento parcial por parte de la administración.

A continuación, en la tabla 22 se muestra las tareas que conforman el proceso del estudio de crédito con su respectivo nivel de cumplimiento y puntaje.

Tabla 22*Estudio de crédito*

Estudio de crédito				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Se solicita al cliente los documentos necesarios para el estudio	X			3
Se aplican las políticas de crédito			X	1
Si se rechaza el crédito se le cobra por anticipado al cliente	X			3
Se solicita el depósito de garantía	X			3
En caso de no poder pagar el depósito de garantía se firma la letra de cambio	X			3
Se les realiza el periodo de prueba a los clientes nuevos			X	1
Se les realiza letra de cambio al cliente sujeto a crédito	X			3
Se actualiza los documentos a los clientes con crédito recurrente			X	1
Total				2,25

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022). (Anexo 1. Diagnóstico General de los procesos).

3.3.3 Gestión de cobro

El nivel de cumplimiento para el proceso de gestión de cobro se considera parcial, debido a que existen ciertas tareas del proceso que se realizan pero que no se completa en su totalidad, o bien en el momento en que son realizadas, como lo es el envío de las facturas emitidas a torre de control. Según el proceso, cuando se emite una factura sobre el alquiler de un equipo, se debe de enviar a torre de control, sin embargo, en la práctica, únicamente avisan que la factura fue emitida pero no se envía.

Por otro lado, cuando se emite una factura electrónica, la misma se envía de forma automática al departamento de contabilidad y queda registrada como ingreso en la contabilidad. Utilizan distintos medios para realizar la gestión de cobros a los clientes, dentro de ellos se encuentra el correo, llamadas telefónicas y mensajes por WhatsApp.

A continuación, en la tabla 23 se muestra las tareas que conforman el proceso de gestión de cobro con su respectivo nivel de cumplimiento y puntaje.

Tabla 23

Gestión de cobro

Gestión de cobro				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
La factura emitida se envía a torre de control		X		2
La factura emitida se envía a contabilidad	X			3
Torre de control actualiza control de activos fijos	X			3
El departamento contable realiza el ingreso de la forma correcta en la contabilidad	X			3
Aplican los métodos de cobro	X			3
Cuando reciben un pago en cheque la gerencia lo aprueba			X	1
Total				2,50

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022). (Anexo 1.

Diagnóstico General de los procesos)

3.3.4 Entrega de maquinaria arrendada

La entrega de maquinaria arrendada cumple parcialmente los procedimientos establecidos por la administración. Cabe resaltar que este proceso es el que mejor se encuentra, ya que cumple en un 90%. La única debilidad detectada en el proceso es que no verifican los precios pactados.

A continuación, en la tabla 24 se muestra las tareas que conforman el proceso de entrega de maquinaria arrendada con su respectivo nivel de cumplimiento y puntaje.

Tabla 24*Entrega de maquinaria arrendada*

Entrega de maquinaria arrendada				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Se verifica el ingreso del cliente	X			3
Se verifica que los precios pactados estén correctos		X		2
Se emite la orden de traslado de los equipos	X			3
Se coordina con el chofer el traslado de los equipos	X			3
El mecánico realiza la revisión de los equipos para validar su funcionalidad	X			3
Se realiza chequeo con el cliente con la hoja de verificación estandarizada en el momento de entrega del equipo	X			3
El cliente firma la verificación estandarizada	X			3
Se realiza inducción y capacitación del uso y manipulación de equipos	X			3
Total				2,88

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022). (Anexo 1.

Diagnóstico General de los procesos)

3.3.5 Mantenimiento de los equipos

El nivel de cumplimiento para este proceso se considera parcial, principalmente porque solo el 25% de sus procedimientos se cumplen.

Los motivos que conllevan que el mantenimiento de los equipos se considere parcial son: solamente se realizan mantenimientos correctivos y no preventivos, cuando se realizan subarrendamientos el precio al cliente no se puede modificar, por lo que en alguna situación se puede dar el caso que costos adicionales

a los pactados tengan que ser asumidos por la empresa, en caso de pérdidas totales de equipo, a algunos clientes no se les cobra el costo del equipo o se les cobra un aproximado del 50%.

A continuación, en la tabla 25 se muestra las tareas que conforman el proceso del mantenimiento de los equipos con su respectivo nivel de cumplimiento y puntaje.

Tabla 25

Mantenimiento de los equipos

Mantenimiento de los equipos				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Existen dos talleres de mantenimiento	X			3
Se realiza mantenimiento preventivo y correctivo		X		2
Si el equipo falla durante periodo de uso la empresa envía mecánico para su revisión	X			3
En caso de no poder solucionar el problema torre de control verifica equipo de similar para sustitución	X			3
Se subarrienda en caso de no contar con equipo sustituto		X		2
La torre de control actualiza inventario debido a sustitución		X		2
Se realiza inspección con el propósito de detectar averías		X		2
En caso de que se encuentre una avería el vendedor se pone en contacto con el departamento de taller		X		2
El encargado de taller realiza el análisis de la avería y determina los costos de reparación		X		2
Los encargados de taller comunican al vendedor los costos de reparación		X		2
El vendedor realiza proforma de costos de reparación		X		2

Mantenimiento de los equipos				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Se negocia con el cliente el cobro de costos de reparación	X			3
Facturación realiza orden de compra y se la entrega al cliente	X			3
Al cliente se le cobra un % de recuperación, en caso de pérdida total		X		2
Se pasa al departamento legal en caso de estimarse incobrable		X		2
Total				2,33

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

(Anexo 1. Diagnóstico General de los procesos)

3.3.6 Devolución de la maquinaria arrendada

Al realizar la evaluación del proceso de devolución de la maquinaria arrendada, se determina que tiene un cumplimiento parcial, debido a que cuando se recibe equipo con daños por mal uso, los gastos de reparación no siempre son cobrados ni se hace efectivo el depósito de garantía o la letra de cambio, ya que la empresa realiza un análisis de precio/cliente para determinar si se cobra o no.

A continuación, en la tabla 26 se muestra las tareas que conforman el proceso de la devolución de la maquinaria arrendada con su respectivo nivel de cumplimiento y puntaje.

Tabla 26

Devolución de la maquinaria arrendada

Devolución de la maquinaria arrendada				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Se consulta con el cliente sobre renovación o finalización de alquiler	X			3
Si el cliente decide renovar, se extiende orden de	X			3

Devolución de la maquinaria arrendada				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
compra (crédito)				
Si el cliente decide renovar, se cobra y emite factura (contado)	X			3
Si se finaliza el alquiler, el vendedor recibe solicitud de retiro	X			3
Los choferes retiran el equipo en el mismo lugar donde se entregó	X			3
Se completa la boleta de retiro	X			3
Los equipos son devueltos con la misma cantidad de combustible que cuando se entregó	X			3
Si hay daños por negligencia del cliente se le informa a facturación	X			3
Se realizan las gestiones de cobro por mal uso del equipo		X		2
Se hace efectivo el depósito de garantía o letra de cambio en caso de que el cliente no pueda cubrir los daños		X		2
Si el monto supera el depósito de garantía o letra de cambio, se traslada a departamento legal		X		2
Total				2,73

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022). (Anexo 1. Diagnóstico General de los procesos).

3.3.7 Venta de maquinaria

El proceso de venta de maquinaria no es una actividad permanente de la compañía, es decir, únicamente se concierta la venta cuando el cliente presenta la solicitud y se procede con la negociación.

Después de realizar la observación del proceso, este se cumple parcialmente según se muestra en la tabla 27.

Tabla 27*Venta de maquinaria*

Venta de maquinaria				
	Cumple	Cumple Parcialmente	No cumple	Puntaje
Ofrece la venta de equipo cuando la empresa ya no lo requiere			X	1
Se analizan posibilidades de venta en caso de que un cliente realice la solicitud	X			3
La empresa cuenta con inventario disponible para la venta			X	1
Total				1,67

Nota. Elaboración propia con base en la información brindada por Maquinarias S.A. (2022).

(Anexo 1. Diagnóstico General de los procesos).

Del diagnóstico, se pueden obtener los siguientes resultados, donde 1 representa el puntaje más bajo y 3 el más alto.

En la tabla 28 se muestra un resumen con los resultados de la evaluación general de los procesos.

Tabla 28

Evaluación general de los procesos

Evaluación general de los procesos	
	Puntaje
Cotización del servicio	2,71
Estudio de Crédito	2,25
Gestión de Cobro	2,50
Entrega de maquinaria arrendada	2,88
Mantenimiento de los equipos	2,33
Devolución de la maquinaria arrendada	2,73
Venta de maquinaria	1,67

Nota. Elaboración propia.

Como se puede observar, de los siete procesos, la entrega de maquinaria arrendada obtuvo un mayor puntaje, lo que quiere decir que es el proceso que tiene un mayor nivel de cumplimiento de las tareas establecidas por la empresa, mientras que la venta de la maquinaria es el proceso con menor cumplimiento de sus tareas.

A continuación, se presenta en la figura 19 un gráfico, del cual se puede concluir, que entre más alejado se encuentre el vértice del centro, más se acerca la compañía al cumplimiento de todos sus procesos, quedando en evidencia lo anteriormente mencionado.

Figura 19

Diagrama de evaluación general de los procesos



Nota. Elaboración propia

3.4 Evaluación del control interno y gestión de riesgos

3.4.1 Control Interno

El control interno consta de cinco componentes y diecisiete principios integrados, aplicables a los objetivos operativos, de información y cumplimiento que toda organización debería de implementar. A continuación, se analiza cada uno de ellos con el fin de identificar cualquier hallazgo de interés para la propuesta, el instrumento utilizado en esta evaluación se puede encontrar en el Anexo 2. Instrumentos por componente.

3.4.1.1 Entorno de control.

Este componente se define como la base del control interno de una organización, este abarca un conjunto de normas, procesos y estructuras enmarcadas desde el consejo y la alta gerencia.

El entorno de control es el componente que crea la disciplina que apoya la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, el rendimiento de las actividades de control y el uso adecuado de la información y sistemas de comunicación, así como la supervisión de los controles.

La empresa Maquinarias S.A carece de documentación relacionada a políticas empresariales, códigos de ética, manuales de procedimientos, guías de puestos, roles y responsabilidades, y otros. Todo lo anterior

se comunica de manera verbal a los colaboradores mediante el personal activo según los conocimientos adquiridos y la experiencia.

En sus inicios la empresa propuso la documentación de un manual de políticas, normas y lineamientos laborales, donde se establece políticas relacionadas a la creación y ubicación de plazas, optimización de uso, reclutamiento, selección y contratación, materia salarial, evaluación del desempeño, asesoría jurídica en la regulación del talento humano, jornadas laborales, ausencias, llegadas tardías, salidas anticipadas y omisiones de marca, sanciones, políticas de vacaciones, feriados, obligaciones y prohibiciones en el sitio de trabajo, roles y responsabilidades, etc.

Este manual también se refiere a políticas relacionadas con la gestión del ambiente laboral, donde se habla de código de vestimenta, higiene, políticas de salud ocupacional y seguridad laboral, políticas sobre el hostigamiento sexual y/o laboral en el trabajo, políticas relacionadas con capacitación y formación de personal, entre otros aspectos de importancia para la empresa, sin embargo este manual no fue finalizado, tampoco revisado y aprobado por la gerencia y no fue comunicado al resto del personal.

A continuación, se realiza la evaluación de los cinco principios que componen el entorno de control:

Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.

La compañía Maquinarias S.A desde la junta directiva, alta gerencia, y el personal, están comprometidos con los valores y principios éticos, por lo que cuentan con una misión, visión y valores éticos que han trabajado y mejorado con el tiempo.

En lo que respecta a códigos de ética, estos son difundidos de manera verbal por parte de la gerencia, ya que no cuentan con documentación actualizada, sin embargo, la empresa vela por seguir un estándar en la conducta aludiendo a los buenos hábitos y a los valores éticos, y que estos sean entendidos por todos los niveles de la organización.

Además, la gerencia cuenta con procesos para la evaluación del desempeño con respecto a los estándares de conducta esperados, esto únicamente de manera verbal, por lo tanto, no queda un respaldo de los resultados obtenidos de la evaluación ni se realiza seguimiento de los mismos.

Finalmente, la gerencia aborda de manera continua y toma acciones ante posibles desviaciones de los estándares de conducta esperados, además de buscar el adecuado manejo ante las medidas correctivas en caso de que se requiera.

Principio 2: El Consejo de Administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

La junta directiva está compuesta por tres miembros que son independientes de la administración, esta identifica y acepta su responsabilidad de supervisión. Además, para Maquinarias S.A, la junta directiva define las habilidades y competencias de sus miembros y las evalúa de manera periódica mediante la rendición de cuentas.

Asimismo, la junta directiva delega responsabilidades de supervisión a los diferentes departamentos, sin embargo, al no contar con un sistema de control interno diseñado e implementado, no ejerce supervisión del desempeño sobre el mismo.

Principio 3: La Dirección establece, con la supervisión del Consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

La empresa cuenta con una estructura organizacional vertical, es decir presenta niveles jerárquicos en forma escalonada, donde está encabezado por la gerencia general, seguidamente se divide en los departamentos de administración financiera, transportes, proveeduría y departamento de alquiler, los cuales se definen como mandos medios y finalmente cada una de las áreas relacionadas a cada departamento. Cada uno de estos cuenta con líneas de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad apropiados. En caso de anomalías, la administración solicita la comunicación abierta y directa con la gerencia o junta directiva.

Principio 4: La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, alineados con los objetivos de la organización.

La organización ha estado implementando mecanismos para la mejora en el área de recursos humanos, este departamento es nuevo en la empresa, y actualmente hay una persona llevando a cabo tareas de reclutamiento, selección, definición de políticas y prácticas, entre otras, con el fin de asegurar las competencias necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

De igual manera este departamento tiene como objetivo la evaluación constante de las competencias a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo a las políticas y prácticas previamente estipuladas, y en caso de ser necesario tomar acciones preventivas y correctivas, esto se hace con aprobación y en conjunto con la junta directiva y la administración.

En lo que respecta al desarrollo y retención de personal, la empresa no cuenta con planes o acciones específicas para este objetivo, no existen planes de atracción, desarrollo y retención del personal competente y los proveedores. Tampoco cuenta con planes de sucesiones, o planes de contingencia sobre

posibles rotaciones, sin embargo, la administración está alerta ante tal situación y planean la elaboración e implementación de los mismos.

Debido a que no se cuenta con un proceso formal de evaluación de desempeño como se detalla en el principio 1, la organización no cuenta con la capacidad de determinar si los objetivos de los colaboradores están alineados con los objetivos de la empresa, agregado a esto, los objetivos de la organización no están definidos ni documentados.

Principio 5: La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Desde la gerencia de Maquinarias S.A se han establecido una serie de esfuerzos para hacer cumplir las responsabilidades de los colaboradores a través de una adecuada estructura organizacional y la autoridad, estos velan por establecer mecanismos de comunicación y mantenimiento del desempeño de las responsabilidades de control interno, además de la correcta aplicación de medidas correctivas en caso de ser necesario.

Por otro lado, la administración y la gerencia motivan a sus colaboradores a mantener un adecuado cumplimiento en sus labores, sin embargo, no cuenta con medidas para evaluar el desempeño, tampoco se promueve el logro de objetivos por medio de incentivos apropiados.

3.4.1.2 Evaluación de riesgos.

Dentro de la valoración de riesgos en la entidad es posible identificar procesos que cuenten con controles robustos, controles débiles o simplemente controles que se aplican y que lamentablemente no cumplen su función de mitigar los principales riesgos, por lo que un detalle claro de los objetivos empresariales permitirá una mejor identificación de los riesgos.

Sin duda alguna la evaluación de riesgos es una parte dinámica, iterativa y fundamental, porque permite que la administración en apoyo con otras dependencias tome decisiones sobre si, van a transferir, mitigar o aceptar un riesgo identificado, este proceso se debe realizar de una forma ordenada, ya que un grupo de riesgo podrían estar relacionados o provocar un impacto a la entidad.

Con el fin de comprender el panorama en el cual se encuentra la compañía se evaluaron los cuatro principios que componen la evaluación de riesgos:

Principio 6: Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Contar con objetivos empresariales es fundamental para una compañía, ya que estos le permiten conocer con determinación los resultados que se desean alcanzar en un periodo determinado. Además, es de suma importancia que a nivel jerárquico estos sean comunicados a los colaboradores.

Al llevar a cabo una serie de entrevistas, en conjunto con aplicación de instrumentos es posible asegurar que la empresa Maquinarias S.A., no cuenta con objetivos y metas claras definidas. La entidad solamente cuenta con visión, misión y valores establecidos.

Lo anterior provoca que la empresa no tenga claro hacia dónde se dirige generando incertidumbre en los colaboradores y convirtiéndose en un obstáculo para alcanzar el éxito.

Principio 7: La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.

La empresa no cuenta con documentación que permita conocer su evaluación de riesgos, es decir, no cuentan con la identificación de sus principales riesgos, ni el impacto que estos podría generar en el alcance de los objetivos empresariales.

Por otra parte, la entidad carece de políticas y procedimientos establecidos y documentados, que le permitan dar una respuesta a los principales riesgos en los procesos, si bien es cierto existen una serie de controles, estos no se encuentran correlacionados con riesgos específicos, sino que se han ido implementando de forma empírica y como consecuencia de algunos eventos específicos.

Por supuesto, al no existir en la entidad una definición clara de los principales riesgos, ni documentación de procesos, políticas y procedimientos, actualmente la empresa no cuenta con una guía que le permita saber si las acciones que está tomando la llevan a alcanzar su misión y visión establecidas o si van en la dirección contraria.

Principio 8: La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Como se ha mencionado antes, la empresa no cuenta con una definición clara de la evaluación de riesgos, así como de sus objetivos estratégicos y aunque ha experimentado algunos eventos de riesgo, como la pérdida de activos fijos, estos no se han considerado como acciones fraudulentas dentro de la empresa, al estar relacionados con situaciones fortuitas o con la necesidad de mayores controles y no con planes preconcebidos en contra de la entidad o en beneficio de algún individuo.

Tras realizar indagaciones con el personal, se ha logrado confirmar que con anterioridad no han existido eventos que levanten sospechas sobre algún intento de fraude. Sin embargo, el riesgo de fraude siempre está presente y es importante que se identifique y se mida por la administración.

Principio 9: La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

A nivel general los cambios constituyen un reto para la empresas y existen algunos que pueden generar impactos importantes en las actividades operativas y otros que en contraste, no afecta gravemente a la entidad, el análisis de estos, es la base de este principio y fundamental para generar la adaptación requerida por la empresa, la cual le permitirá alcanzar con éxito su misión y visión; este proceso de análisis es responsabilidad de la Administración y una correcta ejecución, provocará sin duda un crecimiento y madurez empresarial para el desarrollo de sus objetivos.

En cuanto al área financiera la compañía ha realizado una contratación de outsourcing para recibir asesoría contable y fiscal con el fin de detectar cualquier tipo de inconsistencias en las finanzas de la operación o en los sistemas utilizados. Adicional, se establecen reuniones mensuales de junta directiva para analizar variaciones importantes y poder tomar acciones al respecto.

También, debido al evento que presentaron con anterioridad donde hubo afectación en el control de activos fijos la empresa ha implementado un nuevo puesto operacional llamado "Torre de Control", con el fin de dar un seguimiento más actualizado al movimiento de los equipos para evitar nuevas pérdidas importantes.

La identificación de los puntos mencionados se centra en sucesos pasados, es decir, de forma correctiva, debido a que la empresa no cuenta con un sistema de control interno lo suficientemente detallado. Por lo que la organización no identifica ni evalúa cambios a futuro, tanto internos como externos, y que podrían afectar significativamente el sistema de control interno.

3.4.1.3 Actividades de control.

Son las acciones que realiza una entidad que les permite mitigar riesgos que puedan tener un impacto en los objetivos organizacionales. Estas acciones se realizan a través de políticas y procedimientos debidamente establecidos por la Administración de la entidad. Maquinarias S.A. cuenta con una serie de acciones que le han permitido mitigar riesgos en diferentes etapas de los procesos del negocio tanto en los procesos de arrendamiento y venta de maquinaria, sin embargo, carece de que estas actividades estén debidamente documentadas.

A continuación, se realiza la evaluación de los tres principios que componen las actividades de control:

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.

Maquinarias S.A. cuenta con actividades de control que les ha permitido mitigar algunos posibles riesgos que se han presentado en el día a día. Sin embargo, no se tiene certeza si los controles mitigan los riesgos de mayor impacto. A pesar de que estas actividades no están documentadas, se han identificado y modificado con el tiempo a través de la experiencia. Los controles se encuentran presentes en las operaciones de la empresa, la cotización del servicio, estudio de crédito, cuentas por cobrar y pagar, control de activos, entrega, mantenimiento y retiro de la maquinaria arrendada entre otros son algunos de los ejemplos que serán detallados en el principio 12.

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.

Aún no existe en la empresa un sistema integrado de los procesos, que se adapte a sus necesidades. Sin embargo, poco a poco estos han incorporado sistemas y plataformas aisladas que han permitido automatizar y mejorar procesos para abastecer sus requerimientos.

Algunos de los sistemas utilizados por Maquinarias S.A., son el ERP: LogixSoft, herramienta de uso contable que permite realizar los registros de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación y ventas, entre otros, pero no incluye controles sobre los activos fijos como tomas físicas. Además, se implementa el uso de Equifax para la valoración de un posible cliente en donde se analiza todo el historial crediticio y cualquier otra información necesaria que ofrezca el sistema.

Es importante mencionar que el acceso a los sistemas se realiza de forma restringida, con usuarios personalizados para cada función establecidos mediante roles, lo que permite, por ejemplo, que usuarios que realizan los registros de ingresos, no sean los encargados de conciliar la información.

Cabe mencionar que, a pesar del uso de ciertos sistemas, también existen archivos en formato de Excel que se alimentan de forma manual para sus activos fijos, activos disponibles para arrendar y planillas. Por otro lado, la empresa utiliza en su mayoría las herramientas “Whatsapp”, correo electrónico, Teams y Zoom, como medios principales de comunicación entre colaboradores y clientes.

El equipo de computadores cuenta con protección de antivirus y la maquinaria para arrendar adquirida por la empresa son de modelos relativamente nuevos, evitando que sean máquinas obsoletas o con capacidades bajas, sin embargo, no se realizan evaluaciones de riesgo ni de controles en esta área.

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.

Maquinarias S.A. cuenta con políticas para sus procesos únicamente a nivel verbal, por lo que carecen de documentación física y/o digital formal que detalle cada una de sus operaciones. Sin embargo, existen procedimientos que son utilizados en los procesos que permiten la mitigación de posibles riesgos.

Los controles para las áreas funcionales son las siguientes:

Cotización del servicio de arrendamiento

- Se le brinda asesoría técnica a los clientes cuando no cuentan con suficiente conocimiento sobre la cantidad y el tipo de maquinaria que necesitan. A nivel de tarifas, Maquinarias S.A. cuenta con un tarifario establecido por hora, día, semana, quincena o mes dependiendo del equipo solicitado. Los vendedores pueden establecer descuentos siempre y cuando no sea inferior al precio mínimo establecido por el tarifario. Cada cotización incluye el monto del alquiler y el transporte hasta el lugar que se debe entregar. Esta cotización se genera a través de un sistema informático, por lo que la cotización cuenta con un consecutivo y se puede identificar quien fue el vendedor que la emitió.

Estudio de crédito

- Se le solicita al cliente una serie de documentos que le permiten a la gerencia aprobarlos o rechazarlos. Si el cliente tiene antecedentes negativos, no se le brinda crédito y debe pagar de forma anticipada el servicio, además de un depósito de garantía. Cuando se brinda crédito, se le hace firmar al cliente una letra de cambio por el costo del equipo. Utilizan el sistema Equifax que les permite investigar el historial de crédito de los clientes.

Cuentas por cobrar

- Los clientes no sujetos a crédito cancelan de forma anticipada. A los que sí lo son, se les brindan distintos medios de pago. La gestión de cobro se realiza los días lunes y martes de cada semana, en donde revisan los estados de cuenta que genera el sistema LogixSoft. Cuando un cliente realiza el pago, se le indica que le haga llegar a la persona a cargo de las cuentas por cobrar el comprobante de pago, e indique cuál o cuáles facturas están cancelando.
- Utilizan el correo, llamada telefónica o el WhatsApp para ponerse en contacto con el cliente. Cuando no se logra contactar a un cliente, realizan una visita presencial y se intenta llegar a un acuerdo de pago. En caso de no lograr llegar a acuerdos se estudia el caso con la presidencia de la compañía, que es especialista en derecho, y se envía a cobro judicial.

Control de activos

- No cuentan con un sistema de control de activos que les permita identificar, ubicar y conocer la condición de los activos disponibles para arrendar. Estos activos se llevan a través de un documento en formato de Excel, que es manejado de forma manual, y no muestra un detalle de tiempo real del estatus de los activos disponibles para arrendar, sino que se conoce hasta el cierre de cada día. Tanto los activos disponibles para arrendar como los que se encuentran dentro de las oficinas físicas no están plaqueados, y tampoco realizan tomas físicas.

Entrega de la máquina arrendada

- La maquinaria es transportada y entregada por un colaborador de Maquinarias S.A. quien está debidamente capacitado y autorizado para la entrega y el retiro de la maquinaria. Se realiza un chequeo del equipo que se está entregando con una hoja de verificación estandarizada que hace constar el estado en que se encuentra el equipo y la misma es firmada por el cliente. Por último, Maquinarias S.A. realiza una inducción y capacitación de uso y manipulación correcta de los equipos, no obstante, no se documenta dicha inducción. Cabe destacar que cuando se realiza la entrega del equipo, en algunas ocasiones, le toman foto de su estado para que así en caso de algún incidente, Maquinarias S.A pueda demostrar el estado en que se entregó el equipo.
- Es importante tener en cuenta que, a pesar de la implementación empírica de controles por parte de la empresa, actualmente no cuentan con contratos firmados con los clientes, en donde se establezcan especificaciones y condiciones del servicio, así como el establecimiento de las responsabilidades de cada parte.

Mantenimiento de las máquinas

- La compañía cuenta con su propio taller en donde realizan mantenimientos periódicos, preventivos y correctivos. En caso de que una máquina se encuentre en uso, Maquinarias S.A. envía a uno de sus técnicos para que realicen la revisión y reparación respectiva. Si el equipo fue dañado por negligencia del cliente, la reparación se le es cobrada. El encargado de realizar esta gestión de cobro es el departamento de facturación.

Retiro de maquinaria arrendada

- Se llena una boleta de entrega del equipo en donde se indica que el equipo fue entregado en óptimas condiciones. Si el equipo viene con algún daño, se procede a trasladar el costo de este al cliente.

Cuentas por pagar

- Las compras se realizan en Maquinarias S.A. deben iniciar con una orden de compra, la cual debe ser ingresada en su sistema de LogixSoft. La Gerencia procede con la aprobación de dichas órdenes en el sistema y se procede a indicarle al proveedor para que proceda con la emisión de las facturas electrónicas para su respectivo registro.
- Las compras se pueden realizar a contado y crédito, las que son créditos son archivadas, se extraen un estado de cuenta y se realiza programación de pago basado en los vencimientos de las facturas, esta acción la realiza la encargada de Recursos Humanos. De forma semanal este colaborador se reúne con la gerencia y revisan el estatus de los pagos y se le dan instrucciones de cómo proceder.
- Los pagos se cargan y son aprobados en el banco por la presidencia y la gerencia cada 15 días. En caso de que deban realizar un pago de emergencia el jefe del área que lo requiere, solicita el pago a la persona encargada y el presidente y gerencia debe aprobar este pago en el banco.

Planillas

- La planilla en Maquinarias S.A. se divide en la parte administrativa, ventas y jefes de taller y, por otro lado, la parte de facturación, grúas y los transportistas. El cálculo de esta se realiza de forma manual a través de una planilla en Excel y se registra en los sistemas contables manualmente.

3.4.1.4 Información y comunicación.

Todas las áreas de las compañías, hablese operativas, administrativas y financieras, deben obtener, generar, utilizar y compartir la información necesaria para apoyar el cumplimiento de los objetivos. Para esto, es importante comprender, que los sistemas de información, entendidos estos como el conjunto de softwares y hardware interrelacionados, reciben datos de entrada, que se procesan y almacenan, para posteriormente, generar información. Esta, es la que influye en la toma de decisiones. De ahí la importancia de comprender, que los datos de entrada que se combinan y sintetizan, deben ser fiables y de calidad, de tal manera, que la información que se genere sea de relevancia, confiable, oportuna, verificable y comprensible.

Seguidamente se evalúan y analizan los tres principios que componen la información y comunicación:

Principio 13: Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.

Preparar información relevante y de calidad, influye en la toma de decisiones por parte de la administración, socios, accionistas, entidades fiscalizadoras, entidades financieras y otros. Por lo tanto, los reportes deben relacionar información financiera y no financiera, de fuentes internas y externas, y que abarcan temas de confiabilidad y disponibilidad para todas las partes interesadas.

Al realizar una serie de entrevistas, reuniones y consultas vía electrónica, es posible determinar que Maquinarias S.A., cuenta con diferentes sistemas que son fuentes de información, entre ellos, las licencias corporativas de Microsoft Office, que se paga mensualmente, y que ofrece acceso a todas sus herramientas. De ellas, las más utilizadas son Word, Excel y SharePoint.

Además, se utiliza como sistema de información integrado desde el 2021, LogixSoft, el cual posee una serie de módulos para el registro de entradas de diario, registro de los ingresos por medio de la facturación, compras y gastos. Asimismo, lleva el control de activos, pasivos y patrimonio, lo que permite la construcción de Estados Financieros. Los temas de mantenimiento y actualización de este sistema no se incorporan en el contrato de compra. En caso de solicitar una modificación del sistema, se debe pactar un contrato diferente.

Por otro lado, en lo que respecta a la facturación electrónica, se utiliza el sistema de información GTI, que permite el envío y recepción de facturas electrónicas. Este sistema tiene conexión al software de Logix, por lo tanto, es posible integrar la información en un solo lugar.

En consecuencia, de lo anterior, al utilizar la compañía diferentes herramientas como fuentes de información, requiere posteriormente combinar, procesar y cruzar los reportes procedentes de diferentes aplicaciones o bases de datos, lo que finalmente se traduce como un aumento en el consumo del tiempo utilizado por parte de la administración. Por otro lado, no existen controles para validar la calidad de la información como verificación de saldos.

Además, es notable que algunos procesos generan información que puede ser manipulable, dado que el sistema utilizado no los incluye y deben ingresarse los datos manualmente, como lo es el cálculo de la depreciación del equipo, y la información de las boletas de entrega, retiro y revisiones de este.

Principio 14: Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.

Comunicar la información internamente, consiste en compartir y difundir todo aquello de interés. Lo ideal en este caso, es que la información fluya en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la organización, para que así todo el personal entienda y lleve a cabo sus responsabilidades. Una forma eficiente de comunicar la información es a través de manuales, políticas, recordatorios o mensajes de video.

En el caso de Maquinarias S.A., es posible señalar que existen procesos de comunicación interna entre la junta directiva, la administración y las jefaturas de cada departamento. Sin embargo, no tienen formalizados sistemas de información gerencial que indiquen como mínimo que informes o reportes se generan, con qué periodicidad, quién los genera, o por cuál canal.

Lo anterior dado que se ejecutan reuniones mensuales. Para la presentación de resultados, el gerente general cuenta con los accesos requeridos para visualizar la información, y realizar la presentación de resultados una vez al mes; las decisiones y acuerdos pactados en las sesiones no son respaldados en minutas o actas. En lo que respecta a objetivos, estos no son comunicados.

Cualquier política o instrucción, se comunica verbalmente, mediante reuniones. Lo anterior, debido a que la información no se cuenta debidamente documentada. En caso de presentarse un cambio en las políticas o en los sistemas, se les informa a los colaboradores por medio de correo electrónico o reuniones presenciales, sin embargo, en lo que respecta a la capacitación, generalmente se les da una breve introducción a los colaboradores, pero la mayoría de las veces, se hace de manera intuitiva.

En cuanto a líneas de sugerencias, y de denuncia confidencial y anónima, la compañía no las ha definido con claridad. En caso de presentarse alguna situación, los colaboradores hacen llegar sus comentarios por medio de correo electrónico o mensajes de WhatsApp al departamento de Recursos Humanos, donde se le da seguimiento si consideran que la sugerencia es de mejora, sin embargo, esto impide que el mensaje sea de forma anónima.

Principio 15: Comunica a partes externas materias relativas al control interno.

Comunicar la información externamente, consiste en compartir y difundir todo aquello de interés en dos sentidos, uno, de lo interno de la compañía a lo externo, que permite cumplir con la obligatoriedad formal, y dar respuesta a las regulaciones locales, nacionales y de los grupos de interés; y el segundo, de lo externo a lo interno, que permite fortalecer los planes estratégicos y operativos, de tal manera, que la compañía se ajuste a las necesidades del mercado.

Los principales grupos de interés con los que se mantiene comunicación son: los proveedores, con quienes se coordina todo lo relacionado con la compra y mantenimientos de equipo, y con los clientes, a quienes se les comunica toda aquella información de interés, respecto a los bienes y servicios que se ofrecen. Al igual que en el principio anterior, la comunicación se mantiene generalmente vía telefónica, personal y vía correo electrónico. Pese a que este último permite mantener un respaldo de los mensajes, la comunicación es en su mayoría verbal.

3.4.1.5 Actividades de supervisión.

Debido a que los sistemas de control interno cambian constantemente, por diferentes motivos, entre ellos la incorporación de nuevo personal, restricciones de recursos, situaciones externas a la empresa y de afectación mundial, entre otros; es que es importante realizar actividades de supervisión y monitoreo. Estas, se componen por las evaluaciones continuas e independientes, que se realizan en todos los niveles de la entidad, evaluando si los controles establecidos funcionan adecuadamente en la entidad, en búsqueda de la mejora continua.

A continuación, se realiza la evaluación de los dos principios que componen las actividades de supervisión:

Principio 16: Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separadas.

En cuanto a Maquinarias S.A., esta carece de un proceso establecido de evaluación de cada uno de los procesos. Esto impide conocer la eficiencia y eficacia de las funciones diarias de la empresa. No existen pruebas a nivel interno ni externo que permitan evaluaciones y obtención de resultados formales. A pesar de ello, los controles actuales han permitido mitigar ciertos riesgos y mantener la compañía en marcha, con continuidad y en crecimiento.

Principio 17: Evalúa y comunica las deficiencias.

La empresa realiza los segundos martes de cada mes una reunión de la junta directiva con el propósito de comunicar cómo se encuentra la empresa, oportunidades de mejora y toma de decisiones. Por otro lado, las responsabilidades que cada uno de los colaboradores tiene, se encuentra segregada, definida y clara, a nivel verbal, únicamente. A pesar de que no existen chequeos y/o verificaciones constantes del desempeño de los colaboradores; de forma semanal el gerente se reúne con los equipos correspondientes o ciertos colaboradores y solicita a cada uno de ellos brinde datos, números y estadísticas que reflejen la realidad y los resultados obtenidos de la semana, tanto del servicio, como del desempeño del colaborador

en su respectiva función. Por lo tanto, existe la oportunidad de identificar ciertas deficiencias y tomar acciones correctivas de manera semanal.

3.4.1.6 Análisis de cumplimiento de los principios.

Para finalizar con la evaluación del control interno de Maquinarias S.A., seguidamente se realiza un análisis conclusivo de cada uno de los componentes de control que el COSO 2013 menciona. Este, permite observar de manera más gráfica, el cumplimiento de cada principio, para así, determinar cuáles son las oportunidades de mejora y de crecimiento para la compañía.

Este análisis, parte de un nivel de cumplimiento de cada uno de los diecisiete principios, que se muestra en la tabla 29. En ella, se podrá ver un nivel de cumplimiento y su respectivo puntaje.

Tabla 29

Escala de nivel de cumplimiento de los principios

Escala de nivel de cumplimiento de los principios		
Nivel	Puntaje	Descripción
Bajo	1	Incumplimiento de los criterios establecidos en el principio según el COSO.
Medio	2	Cumplimiento parcial de los criterios establecidos en el principio según el COSO, con deficiencias importantes.
Alto	3	Cumplimiento de los criterios establecidos en el principio según el COSO, con deficiencias de bajo impacto.
Muy Alto	4	Cumplimiento de los criterios establecidos en el principio según el COSO.

Nota. Elaboración propia. (Anexo 3. Conclusión de componentes)

Como se mencionó anteriormente, el presente análisis, pretende mostrar una conclusión de la escala de cumplimiento de los componentes de control del COSO 2013. Esta información se obtuvo mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas virtuales, telefónicas y presenciales. A continuación, en la tabla 30 se detalla el resumen de cumplimiento para cada principio, y su correspondiente componente.

Es importante indicar, que este estudio, es tanto cualitativo como cuantitativo, debido a que a cada nivel de cumplimiento se le asignó un puntaje, como se mostró en la tabla anterior. Para ello, se obtuvo un promedio de cumplimiento para cada componente. Lo anterior debido a que cada uno de ellos, cuenta con diferente cantidad de principios, y en pro de buscar la equidad de condiciones, es que se calcula un promedio simple.

Tabla 30*Análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.*

Análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.						
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntaje
<u>Entorno de Control</u>						2,6
1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores ético			X		3
2	Ejercicios responsabilidad de supervisión		X			2
3	Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad				X	4
4	Demuestra compromiso con la competencia	X				1
5	Aplica la rendición de cuentas			X		3
<u>Evaluación de Riesgos</u>						1,25
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	X				1
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar	X				1
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos	X				1
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno		X			2
<u>Actividades de Control</u>						2

Análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.						
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntaje
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos		X			2
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología		X			2
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción		X			2
<u>Información y Comunicación</u>						2
13	Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno		X			2
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades		X			2
15	Comunica a partes externas materias relativas al control interno		X			2
<u>Actividades de Supervisión</u>						1,5
16	Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separadas	X				1
17	Evalúa y comunica las deficiencias		X			2

Nota. Elaboración propia. (Anexo 3. Conclusión de componentes)

De la tabla anterior, se pueden obtener los siguientes resultados, donde 1 representa el puntaje más bajo y 4 el más alto:

En la tabla 31 se muestra un resumen con los resultados de los componentes de control interno.

Tabla 31

Resultados de los componentes de control interno

Componente	Puntaje
Entorno de Control	2,6
Evaluación de Riesgos	1,25
Actividades de Control	2
Información y Comunicación	2
Actividades de Supervisión	1,5

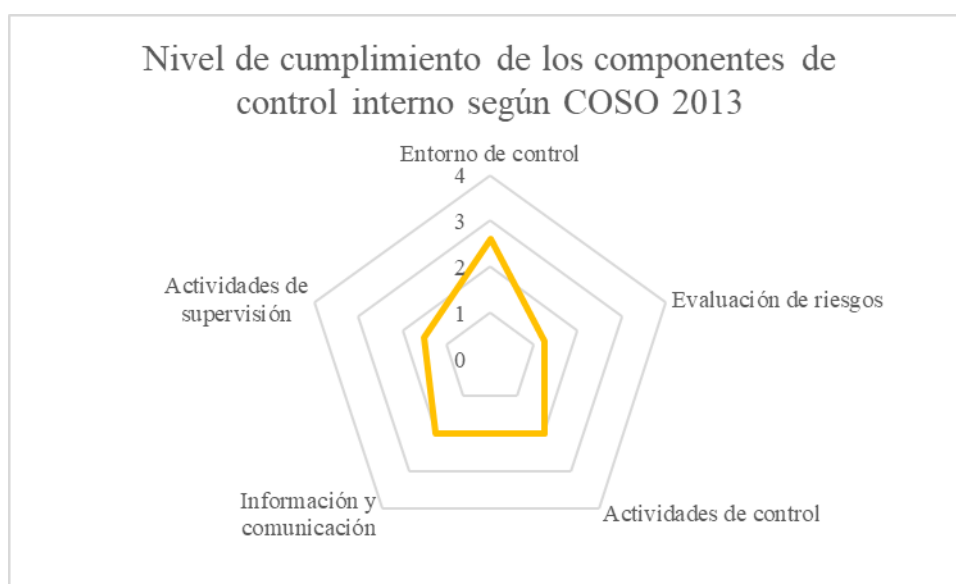
Nota. Elaboración propia. (Anexo 3. Conclusión de componentes)

De los cinco componentes, se puede notar que entorno de control obtuvieron un mayor puntaje, lo que quiere decir que son las que tienen un mayor nivel de cumplimiento de sus principios en la empresa, mientras que la evaluación de riesgos es el componente más deficiente y con menor cumplimiento.

A continuación, se presenta en la figura 20 un gráfico, del cual se puede concluir, que entre más alejado se encuentre el vértice del centro, más se acerca la compañía al cumplimiento de todos sus principios.

Figura 20

Diagrama de nivel de cumplimiento de los componentes de control interno según COSO 2013



Nota. Elaboración propia

3.4.2 Gestión de Riesgos

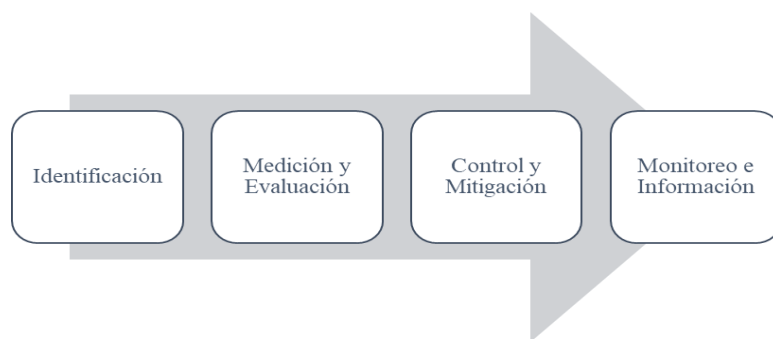
Como se ha mencionado, en control interno, una de las principales premisas es que la administración es la responsable de promover el ambiente de control y motivar la gestión de los riesgos, pues esto permitirá a la entidad conocer cuáles son las principales amenazas que podrían atentar con la consecución de la misión, visión y objetivos estratégicos.

La gestión de riesgos no busca solamente identificar las amenazas, sino que, además, faculta para conocer cuáles son los *risk drivers* o desencadenantes, es decir, conocer el momento en el que los componentes de un riesgo (probabilidad e impacto), desatan un evento. Así, es posible prevenir y responder ante los posibles escenarios.

Este proceso, se compone de cuatro etapas mencionadas en la figura 21 para su correcta ejecución. Seguidamente se muestra y desarrolla cada fase.

Figura 21

Diagrama de las cuatro etapas



Nota. Elaboración propia basado en el acuerdo SUGEF 18-16 (2016) aprobado por el CONASSIF.

3.4.2.1 Identificación.

La identificación de riesgos tiene como objetivo reconocer cualquier potencial modificador de los objetivos de la compañía. Este proceso se inicia mediante la planificación de las herramientas a utilizar y los pasos a seguir para determinar cuáles son las principales amenazas y oportunidades de mejora.

Para este caso, la planificación comprendió los siguientes pasos plasmados en la tabla 32.

Tabla 32*Pasos de la planificación*

Fase	Pasos a seguir
Identificación	<p>Realizar un diagnóstico sobre la evaluación de riesgos, para obtener una visión general de cómo se encuentra la empresa.</p> <p>Identificar los riesgos por procesos, para conocer cuáles son las amenazas y vulnerabilidades que pueden materializarse.</p> <p>Establecer un portafolio de riesgos para la compañía, para categorizarlos por similitud.</p>
Medición	<p>Medir los riesgos según su probabilidad e impacto, para conocer cuál es el riesgo inherente, y así categorizarlos según su nivel.</p> <p>Crear un mapa de calor, para observar gráficamente en qué nivel se encuentra cada riesgo, y conocer a cuáles se les debe dar prioridad.</p>
Control y mitigación	<p>Proponer una herramienta de gestión y medición de riesgos, que pueda ser utilizada por la entidad.</p>
Monitoreo e información	<p>Proponer una herramienta de gestión y medición de riesgos, que pueda ser utilizada por la entidad.</p>

Nota. Elaboración propia.

Para iniciar, el diagnóstico consistió en realizar un análisis sobre la evaluación de riesgos en la entidad, para obtener una visión general de cómo se encuentra la empresa. Este estudio se realizó mediante la aplicación de un cuestionario donde se puntuó el cumplimiento, cuya escala inicia en cero como el valor más bajo, indicando que no se cumplen los criterios, hasta tres, como el valor más alto, indicando que sí se cumplen los criterios. Seguidamente, se detalla en la tabla 33 la escala usada.

Tabla 33

Escala de nivel de cumplimiento de la evaluación de riesgos

Escala de nivel de cumplimiento de la evaluación de riesgos		
Nivel	Puntaje	Descripción
No cumple	0	Incumplimiento de los criterios.
Cumple parcialmente	1	Cumplimiento parcial de los criterios.
Sí cumple	2	Cumplimiento de los criterios.

Nota. Elaboración propia.

Al realizar este diagnóstico, se logró observar que es importante aplicar la gestión de riesgos en sus cuatro etapas, dado que no existe documentación formal, ni procedimientos debidamente definidos, que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos a los cuales está expuesta la empresa. A continuación, en la tabla 34 se muestran los resultados del estudio previo.

Tabla 34*Resultados del estudio de gestión de riesgos*

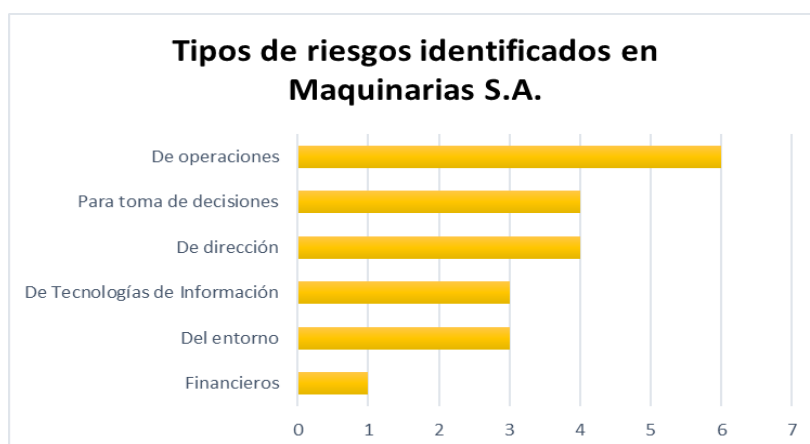
Detalle	Evaluación	Observaciones
La metodología de calificación y evaluación de riesgos se encuentra debidamente documentada	0	La entidad no cuenta con ninguna documentación relacionada con evaluación de riesgos.
Se identifican y reconocen los riesgos inherentes de cada área	1	Las áreas reconocen sus riesgos de forma empírica y reactiva.
Se aplican métodos para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos	0	No existen métodos definidos.
Se considerados los factores, internos y externos, que pueden tener impacto en el riesgo inherente	0	La entidad no cuenta con ninguna documentación relacionada con evaluación de riesgos.
Se monitorean y evalúan los riesgos periódicamente	0	No se realizan evaluaciones.

Nota. Elaboración propia.

Posteriormente, se indaga sobre el estado actual de los procesos que lleva a cabo Maquinarias S.A., que fueron descritos en el capítulo dos, de las cuales fue posible conocer las causas y vulnerabilidades que pueden representar riesgo y sus posibles consecuencias. De lo anteriormente descrito, fue posible identificar veintiún riesgos, que son de gran utilidad en las etapas posteriores de análisis, medición y evaluación del riesgo. A continuación, se muestra en la figura 22 mediante un gráfico, la cantidad de riesgos identificados por tipo.

Figura 22

Diagrama de los tipos de riesgos identificados en Maquinarias S.A.



Nota. Elaboración propia.

Con base en el gráfico anterior, fue posible establecer un portafolio de riesgos, que permite agrupar aquellos que comparten similitud, y de esta forma puedan ser categorizados. Se adoptó en Maquinarias, S.A., el modelo de riesgos de negocio Protiviti mencionado en el capítulo 1. Seguidamente, en la tabla 35 se detalla la clasificación (las abreviaturas para cada tipo), el nombre del riesgo y la descripción para cada uno.

Tabla 35

Portafolio de riesgos

Clasificación	Nombre	Descripción
EN-00	Riesgos del Entorno	El riesgo del entorno surge cuando hay fuerzas externas que podrían afectar la viabilidad de los negocios que realiza la empresa, incluyendo los objetivos empresariales.
OP-00	Riesgos de Operaciones	Es el riesgo de que las operaciones sean ineficaces e ineficientes en la ejecución de las actividades de la empresa, la satisfacción de sus clientes y el logro de los objetivos.

Clasificación	Nombre	Descripción
FN-00	Riesgos Financieros	El riesgo financiero es el riesgo de que los flujos de caja no se manejen de manera efectiva.
DR-00	Riesgos de Dirección	Se define como el riesgo de que jefaturas y colaboradores, no sepan qué hacer, excedan los límites de la autoridad asignada, o bien se les incentive a hacer lo incorrecto.
TI-00	Riesgos de Tecnología de Información	Están referidos al riesgo de que la tecnología de información usada en la empresa no esté operando según lo planeado, comprometa la confiabilidad de la información o no soporte los procesos críticos.
TD-00	Riesgos de Información para toma de decisiones	El riesgo de información para la toma de decisiones se define como el riesgo de que la información utilizada para la generación de reportes internos y externos y la evaluación de la efectividad de la empresa no sea relevante o confiable.

Nota. Elaboración propia con base en el modelo de negocio Protiviti (2016).

Los riesgos fueron identificados en conjunto con la entidad y es responsabilidad de la misma realizar las evaluaciones periódicas para su actualización, a continuación, se detallan los que se identificaron y que serán información valiosa para la entidad, ya que le permitirán contar con un panorama más claro de su situación actual.

3.4.2.1.1 Riesgos del entorno.

En la tabla 36 se detalla los riesgos del entorno que se identificaron en la compañía.

Tabla 36

Riesgos del entorno

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
EN-01	Competencia	No se realizan estudios de mercado de forma periódica, que permitan conocer la posición de la empresa en relación con sus competidores y establecer estrategias de ajuste de costos o mejora en la productividad.	Falta de objetivos estratégicos empresariales. Inexistencia de directrices para la elaboración del estudio.	Precios no competitivos que pueden afectar la calidad de los servicios Reducción de clientes y dificultad de ampliar su cartera de clientes.

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
EN-10	Desastre Evento Natural	o Inexistencia de un manual de evacuación de emergencias.	Afectación por Desastres Naturales que pudieran ocurrir en la zona en la que se encuentra ubicada la entidad (Terremoto, Tormentas Tropicales, Inundaciones). Inexistencia de directrices para la elaboración del manual. Carencia de un plan de contingencias y de recuperación en caso de desastres por escrito y de personal capacitado.	Daño a los inmuebles o equipos de la empresa, pérdida o daño de información física y digital. Dificultad para mantener las operaciones esenciales posterior a la emergencia y proceso lento para retomar el 100% de las actividades de la entidad en un tiempo prudencial.
EN-12	Alianzas	Carencia de cláusulas y requisitos a cumplir del perfil de los posibles proveedores. Ausencia de estudio y listado de proveedores que cubra las posibles necesidades de demanda de los clientes.	Falta de asignación de un colaborador a cargo de realizar estudios y dar seguimiento a los proveedores, información que debe estar debidamente documentada. Pérdida de oportunidades de expandir las operaciones como consecuencia de la falta de información actualizada o definida dentro de los perfiles de proveedores.	Incumplimiento con clientes producto de la falta de conocimiento acerca de los principales proveedores. Rompimiento de negociaciones comerciales con proveedores claves producto de malentendidos.

Nota. Elaboración propia.

3.4.2.1.2 Riesgos de operaciones.

En la tabla 37 se detalla los riesgos de operaciones que se identificaron en la compañía.

Tabla 37

Riesgos de operaciones

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
OP-01	Satisfacción al Cliente	Inexistencia de políticas empresariales que mantengan la fidelidad y satisfacción de los clientes.	Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de manuales, procedimientos e instructivos. Considerar que vender a clientes actuales es más simple que hacer todo el proceso de fidelización de clientes.	La falta de políticas de fidelización de clientes dificulta la humanización de la marca y una relación más estrecha y leal con los clientes. La falta de inversión en servicio al cliente podría verse reflejada en el incremento de las ventas y por lo tanto de los beneficios de la entidad.
OP-02	Recursos Humanos	Ausencia de especialistas en diferentes áreas de la empresa. Inadecuada segregación de funciones. Falta de capacitación periódica. Inexistencia de un plan de negocios continuo que permita	Falta de objetivos estratégicos empresariales. Ausencia de planes de capacitación y evaluaciones de desempeño. Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de planes de negocios.	Alta rotación de personal. Errores en la ejecución de las actividades como consecuencia de colaboradores sin capacitación. Dificultad para dar continuidad al negocio producto de ausencia no planificada de colaboradores.

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
		mediante la capacitación de personal, evitar interrupciones en los procesos.		
OP-03	Capital de Conocimiento	<p>Inexistencia de políticas y procedimientos estandarizados de las actividades de Maquinarias S.A.</p> <p>Ausencia de manuales efectivos, digitales o físicos de los distintos procesos de la empresa.</p> <p>Inexistencia de estándares y políticas por escrito, y de estricto cumplimiento, relacionados con Tecnologías de la Información.</p> <p>Capacitación de colaboradores en los sistemas de información es reducida e intuitiva.</p> <p>La empresa no cuenta con un departamento o personal capacitado en el área de tecnologías de información, todo</p>	<p>Falta del establecimiento de objetivos estratégicos.</p> <p>Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de manuales, procedimientos e instructivos.</p> <p>Ausencia de planes de capacitación.</p>	<p>La ausencia de manuales, procedimientos y políticas podría producir errores en la ejecución de procesos, retrasos en caso de ausencias no planificadas de colaboradores, además la falta de documentación dificulta la revisión de procesos y por ende el mejoramiento de las actividades.</p> <p>La falta de transmisión de conocimiento podría impactar la continuidad del negocio.</p> <p>La falta de personal capacitado en tecnologías de información podría ocasionar errores, daños y pérdida de información.</p>

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
		lo que respecta a ello, en temas de hardware o de software es contratado por medio de servicios profesionales.		
OP-07	Mantenimiento	Inexistencia de un plan de establecido de Mantenimiento para cada equipo.	Ausencia de planes de mantenimiento. Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de un plan de mantenimiento.	Fallas de equipos por falta de mantenimiento, disminuyendo la cantidad de equipos disponibles para el alquiler. Reducción de los ingresos de la empresa debido a la poca disponibilidad de equipos. Daños mayores a equipos por falta de mantenimiento.
OP-08	Calidad de Servicios	de Seguimiento de plazos de entrada y salida en los procesos por parte de la entidad.	Ausencia de parámetros de cumplimiento de plazos operativos y en atención a clientes. Ausencia de medición y seguimiento de procesos de atención a clientes.	Reducción de afluencia de clientes. Incumplimiento de plazos a clientes y daño a la imagen empresarial.

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de los equipos	Incorrecto manejo del equipo, sin placas correspondientes y falta de realización de tomas físicas. Extravío de equipo. Falla, deterioro y obsolescencia del equipo. No todo el equipo para arrendar de Maquinarias S.A. cuenta con póliza de seguro.	Carencia de tomas físicas para aquellos activos que sí están inventariados como un medio de revisión y control. Falta de emisión de informes mensuales que identifiquen los activos comprados, retirados, destruidos, trasladados, entre otros. Falta de soportes mediante políticas por escrito, relacionadas con el robo, pérdida o destrucción de activos.	Robo o pérdida de equipo, que se traduce en pérdidas económicas para la empresa, producto de la disminución de sus activos.

Nota. Elaboración propia.

3.4.2.1.3 Riesgos financieros.

En la tabla 38 se detalla los riesgos financieros que se identificaron en la compañía.

Tabla 38*Riesgos financieros*

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
FN-02	Dependencia Económica	Alta dependencia económica debido a que un alto porcentaje de ingresos se concentra en una pequeña parte de su cartera de clientes.	Carencia de una estrategia empresarial que establezca como meta alcanzar una cantidad específica de clientes nuevos en un plazo definido. La empresa no ofrece servicios diferenciados, lo que puede ocasionar menor competitividad en el mercado.	Reducción importante de sus ingresos, ocasionando problemas de liquidez. Interrupción en la continuidad del negocio y sus operaciones.

Nota. Elaboración propia.

3.4.2.1.4 Riesgos de dirección.

En la tabla 39 se detalla los riesgos de dirección que se identificaron en la compañía.

Tabla 39*Riesgos de dirección*

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
DR-03	Indicadores de Gestión	Inexistencia de indicadores establecidos para la evaluación del desempeño de los colaboradores de forma constante, impidiendo el seguimiento y la mejora continua.	No existía un departamento de recursos humanos en la empresa, este fue creado recientemente, por lo que no contaban con personal encargado de realizar las evaluaciones de desempeño. Inexistencia de política de evaluaciones de desempeño.	Se dificulta la obtención de los objetivos del área o departamento. Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad. Al no recibir retroalimentación oportuna, el personal puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas.
DR-06	Coordinación	Carencia de una cultura organizacional de liderazgo y trabajo en equipo.	Falta de la definición de planes estratégicos, actitudes, normas y valores que comparta el personal de la compañía. Cambios y ajustes en la misión y visión corporativas. Alta rotación del personal de los altos mandos.	El personal carece de un mentor o guía que les dirija hacia el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Disminuye la confianza y productividad del colaborador en la compañía, por lo que los empleados optan por dejar la empresa, y con ello, se mantiene constante el

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
				problema de la alta rotación del personal.
DR-07	Supervisión	Ausencia de respaldos formales sobre los tópicos importantes discutidos en reuniones.	Falta de políticas, estándares y procedimientos debidamente documentados y aprobados, que se relacionen con la forma de documentar y respaldar los temas discutidos en las reuniones. Los acuerdos y temas vistos en las reuniones no tienen un adecuado seguimiento, dado que no se toma nota (de manera formal) ya sea por medio de minutas o actas.	Dificultad de dar seguimiento a un tema o acuerdo en particular. Inexistencia de un testimonio documental. Falta de evidencia documental sobre quienes asisten a las sesiones convocadas.
DR-08	Clima Organizacional	Carencia de incentivos que motiven la fidelidad de los colaboradores hacia la empresa Maquinarias S.A. Alta rotación laboral.	Inexistencia de evaluaciones de clima laboral, para promover la mejora tanto de los colaboradores como de la entidad. Carencia de revisiones de personal objetivas, basadas en métricas estándar. Inexistencia de evaluaciones del desempeño de manera justa que propicie	Se dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el porcentaje de avance de los colaboradores y su nivel de satisfacción con la compañía. Se fragmentan las relaciones laborales entre supervisor y

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
			incentivos como promociones, aumentos y bonificaciones.	colaborador, generando un ambiente laboral de desconfianza e incomodidad.

Nota. Elaboración propia.

3.4.2.1.5 Riesgos de tecnología de información.

En la tabla 40 se detalla los riesgos de tecnologías de información que se identificaron en la compañía.

Tabla 40

Riesgos de tecnología de información

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información	Ausencia de configuraciones relacionadas al equipo o a la red. La falta de implementación de segregaciones electrónicas apropiadas de las actividades a las que tienen acceso cada usuario con respecto a los datos archivados en los computadores. (Accesos a los sistemas).	La empresa no cuenta con un departamento propio en el área de tecnologías de la información, la mayoría de los sistemas son contratados. Al sistema se puede ingresar desde cualquier dispositivo, ya sea una computadora o un dispositivo móvil, no necesita ninguna configuración relacionada al equipo o a la red.	Es probable que la entidad se enfrente a ataques cibernéticos, en caso de no establecer mecanismos de ciberseguridad que dificulten el acceso a las credenciales de los colaboradores.

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información		<p>Los sistemas que se han adquirido cuentan con sistemas de seguridad integrados, como el establecimiento de contraseñas y el registro del usuario que realiza los cambios, sin embargo, no existe autenticación de dos pasos, o seguridad de que las contraseñas sean fuertes y complejas.</p> <p>Los respaldos de la información deberían contener dos copias: una en las instalaciones de la entidad y otra fuera de ella, sin embargo, la compañía solamente lleva un respaldo de los sistemas en la nube.</p>	Al no aplicarse la activación del uso de dispositivos por horas y días laborales, es posible que el equipo sea utilizado para realizar labores y tareas que no necesariamente correspondan a actividades laborales, lo que vulnera la capacidad y accesos al equipo.
TI-04	Disponibilidad de la Información	Inexistencia de una base de datos actualizada en tiempo real de todos los activos de la empresa.	Falta de políticas, estándares y procedimientos debidamente documentados y aprobados, que se relacionen con la integridad de la base de datos.	<p>Se genera información poco confiable, que puede contener errores.</p> <p>Dificultad e incertidumbre al momento de tomar decisiones.</p>

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TI-04	Disponibilidad de la Información	<p>Carencia de la sección de “creador” en la hoja de cotización.</p> <p>Inexistencia de un documento visual (como fotografías de evidencia) que respalden el estado físico en el que se encuentra una maquinaria a la hora de ser entregada al cliente y a la hora de su devolución.</p>		
TI-05	Infraestructura Tecnológica	<p>Falta de programas en aplicación de la empresa.</p> <p>Sistemas utilizados no adaptados al 100% a los objetivos de la empresa.</p> <p>Inexistencia de estudios previos de carácter administrativo-operativo sobre el software diseñado.</p>	<p>Falta de un estudio de las necesidades de la empresa.</p> <p>Falta de un personal encargado que se encuentre informado y capacitado para seleccionar un sistema adecuado para la entidad.</p>	<p>La implementación de un sistema que no se encuentre adaptado a las necesidades empresariales, puede hacer que los costos superen los beneficios obtenidos, afectando la productividad de los empleados y generando datos no precisos y procesos menos eficientes, llevando a</p>

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TI-05	Infraestructura Tecnológica	El producto final del proyecto carece de revisión, pruebas y aprobación por parte de los usuarios.		la entidad a posicionarse con menor competitividad ante el mercado.

Nota. Elaboración propia.

3.4.2.1.6 Riesgos de información para toma de decisiones.

En la tabla 41 se detalla los riesgos de información para la toma de decisiones que se identificaron en la compañía.

Tabla 41

Riesgos de información para la toma de decisiones

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TD-01	Precio de Servicios	No existe una evaluación estratégica continua de los precios que se establecen en los servicios ofrecidos al cliente. Menor competitividad ante el mercado. No se realizan estudios de mercado de forma periódica, que permitan establecer precios acordes a las utilidades deseadas en la empresa de los servicios ofrecidos a los clientes.	Ausencia de un plan estratégico de estudio de los precios del mercado, que permita la actualización constante de los costos de los servicios ofrecidos. Impidiendo que estos sean competitivos y beneficiosos para la empresa. Cambios políticos, económicos y sociales del país. Maquinarias S.A. se ve directamente influenciada por la fluctuación en los precios del petróleo.	Precios de los servicios ofrecidos no competitivos ante el mercado, impactando negativamente el posicionamiento de la empresa y la posible disminución o pérdida de clientes. Precios de servicios que no generan el margen de ganancia esperado de la empresa.

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TD-02	Compromiso Contractual	Inexistencia de un proceso formal de reclamo de daño o queja de un cliente.	<p>Ausencia de políticas de la empresa correctamente establecidas y tomadas en práctica.</p> <p>Inexistencia de principios empresariales enfocados en la excelencia en la experiencia y servicios ofrecidos al cliente.</p> <p>Carencia de una mitigación a todos los posibles reclamos a nivel judicial (demanda).</p>	<p>Los clientes pueden encontrarse inconformes con el servicio, por ende, puede darse una pérdida de clientes.</p> <p>Además, existe la posibilidad de tener un impacto negativo en el prestigio de la empresa.</p>
TD-03	Presupuesto y Planeamiento	<p>Inexistencia de estudios financieros que permitan tener un presupuesto establecido para años futuros.</p> <p>Los equipos relacionados con la Tecnología de Información carecen de seguros suscritos mediante alguna póliza con instituciones que cubran el valor de reposición de cada uno de ellos.</p>	<p>Ausencia de objetivos estratégicos y financieros establecidos en la empresa.</p> <p>Inexistencia de personal capacitado en el ámbito de gestión presupuestaria.</p>	<p>La ausencia de un plan presupuestario impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas a mediano plazo y no permite anticipar el conocimiento de posibles problemas y, por ende, imposibilita la implementación de cambios y mejoras.</p>

Código	Riesgo	Evento	Causa	Consecuencia
TD-03	Presupuesto y Planeamiento			La empresa puede incurrir en gastos innecesarios y que no benefician para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.
TD-10	Planificación y Objetivos	Inexistencia de objetivos estratégicos alineados a las necesidades de los procesos de la empresa.	Inexistencia de personal capacitado para la creación de la compañía. Carencia de metas o fines de la empresa documentados. Poca claridad de las metas o los resultados que se esperan del negocio	Los colaboradores no están alineados con las metas y fines del negocio, por lo que no se desempeñan bajo el mismo propósito. Imposibilita la medición del éxito de la empresa No permite que la toma de decisiones esté orientada a lo que se espera en la empresa. Impacta negativamente al crecimiento adecuado de la compañía. Imposibilita la evaluación o medición del desempeño.

Nota. Elaboración propia.

3.4.2.2 Medición y evaluación.

Como se ha mencionado antes, conocer los riesgos a los que está expuesta una entidad, es fundamental porque nos permitirá medir y evaluar su impacto en el negocio, y esto a su vez generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de estos. Sin embargo, para poder mitigar los riesgos de manera efectiva, es necesario definir el apetito de riesgo de la entidad.

Para ello es importante considerar que el apetito de riesgo es el nivel de riesgo que Maquinarias S.A., está dispuesto a aceptar y su tolerancia es la desviación con respecto a este nivel, cuando se define el apetito es posible que las personas involucradas en los diferentes procesos cuenten con un indicador claro de aceptabilidad, y así sea más fácil determinar cuáles riesgos deben ser gestionados.

Al realizar este diagnóstico de la respuesta a los riesgos, se logró determinar que la entidad no cuenta con un apetito de riesgo definido, además no realiza con análisis de medidas de riesgos o su costo beneficio, sino que la entidad propone medidas posteriores a la materialización de los riesgos. A continuación, en la tabla 42 se muestran los resultados del estudio previo.

Tabla 42

Diagnóstico de respuesta de riesgo

Pregunta	Evaluación	Observaciones
La Alta Gerencia ha establecido el apetito de riesgo y lo ha alineado con sus objetivos.	0	La Alta Gerencia no ha definido el apetito de riesgo.
Se proponen y ejecutan oportunamente las medidas de mejoramiento después de realizar el análisis de riesgos.	0	Las medidas y controles se proponen cuando ocurre un suceso.
La empresa cuenta con procedimientos para la evaluación periódica de la efectividad de los controles existentes.	0	No existe documentación de procedimientos, ni evaluación de controles.

Pregunta	Evaluación	Observaciones
Se considera el costo - beneficio para la respuesta a los riesgos	0	La empresa no cuenta con respuesta a riesgo definidas.

Nota. Elaboración propia.

El instrumento de medición utilizado para el diagnóstico de respuesta de riesgos anterior es la escala de nivel de cumplimiento de la evaluación de riesgos que se puede observar en la tabla 33.

Debido a que como se indicó la entidad no cuenta con información definida en relación con la probabilidad y el impacto se definió que para la definición del apetito de riesgo se considera que Maquinarias S.A. no aceptará un nivel de riesgo que amenace la continuidad del negocio, por lo que con este fin se definieron cuatro niveles de riesgo inherente:

1. Bajo: Se considera aceptable, por lo que no se requiere establecer medidas de mitigación.
2. Moderado: Se considera aceptable, pero es muy importante que sea monitoreado, a fin de actuar de forma oportuna en caso de un cambio.
3. Alto: Se considera aceptable cuando el costo de ejecutar las medidas de mitigación es mayor a los beneficios, sin embargo, es relevante que la información esté debidamente documentada en caso de que sea posible implementar medidas en el corto, mediano o largo plazo.
4. Extremo: Se considera aceptable solamente en casos aislados donde se justifiquen ampliamente las razones de aceptabilidad.

Para la calificación de los riesgos se establece una matriz de combinación de probabilidad e impacto. La probabilidad está asociada a la frecuencia en la ocurrencia de los eventos y el impacto, está asociado a criterios directamente relacionados con la continuidad del negocio, tal y como se indicó en la tabla 1.6 del capítulo uno.

Con el fin de establecer la probabilidad de que ocurra el riesgo, su impacto y/o consecuencias, los riesgos se califican y evalúan para determinar el nivel y las acciones a tomar. Dicho análisis permite determinar la capacidad de la entidad para el manejo del riesgo. Los parámetros utilizados para esta medición son los descritos en el capítulo uno, y su valoración se realiza atendiendo la tabla 43.

Tabla 43*Calificación de riesgos*

		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
Probabilidad	Frecuente	Moderado	Alto	Alto	Extremo	Extremo
	Ocasional	Moderado	Moderado	Alto	Extremo	Extremo
	Esporádico	Bajo	Moderado	Alto	Alto	Extremo
	Remoto	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
	Casi Improbable	Bajo	Bajo	Bajo	Moderado	Moderado

Nota. Elaboración propia basada en el artículo ¿Cómo construir una matriz de riesgos operativos? (Palma, 2011, p.634).

Cada riesgo identificado en Maquinarias S.A. se encuentra representado por su correspondiente abreviación. A cada uno de ellos, se le asignó su probabilidad de ocurrencia e impacto basados en las matrices preestablecidas, obteniendo así el riesgo inherente.

3.4.2.3 Control y mitigación.

La etapa de control y mitigación consiste en el establecimiento o adopción de las acciones, mecanismos y controles, que permitan dar una respuesta al riesgo, y gestionar cualquier impacto producto de una eventual amenaza, minimizando la probabilidad de ocurrencia. Para esto, es necesario implementar y mantener un plan de acción, y contar con un sistema de control interno, que defina las estrategias, acciones y controles para administrar los riesgos identificados, tal y como se explicó en el capítulo uno.

Para efectos de este trabajo final de graduación, la etapa de control y mitigación, se presentarán como parte de la propuesta del sistema de control interno y de gestión de riesgos en el siguiente capítulo.

3.4.2.4 Monitoreo e información.

Como se explicó en el capítulo uno, el monitoreo e información, busca diseñar un sistema de información, con indicadores y reportes, que permitan dar seguimiento al perfil de riesgo operativo y a las acciones adoptadas. Generalmente, se recomienda que la periodicidad del monitoreo sea semestral, para evaluar la calidad de los controles en un plazo determinado.

Para efectos de este trabajo final de graduación, la etapa de monitoreo e información, se presentarán como parte de la propuesta del sistema de control interno y de gestión de riesgos en el siguiente capítulo.

4. CAPÍTULO IV- PROPUESTA DE MEJORA DE UN SISTEMA DE CONTROL

INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS S.A.

Posterior al estudio, la evaluación y las indagaciones realizadas del control interno y los riesgos de los procesos operativos de la empresa Maquinarias S.A., se presenta a continuación, una propuesta de mejora del sistema de control interno basado en los cinco componentes del sistema de control interno del marco COSO 2013 y sus 17 principios, y, además, una gestión de riesgos de los procesos de la empresa; adaptando esta a las necesidades de la compañía para el logro de sus objetivos y metas.

4.1 Justificación de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.

A partir del análisis realizado en el capítulo anterior, se determina que la empresa Maquinarias S.A, basada en sus experiencias, ha aplicado una serie de controles para sus procesos operativos, lamentablemente, estos no son suficientes, puesto que se detectaron oportunidades de mejora en el sistema de control interno y de gestión de riesgos.

Por otro lado, es importante considerar que la organización está en constante crecimiento, y su cartera de clientes ha aumentado considerablemente en los últimos meses, por ende, el volumen de transacciones relacionadas al alquiler de equipos también tiende al alza, lo que vuelve primordial que los procesos estén debidamente documentados y que los colaboradores conozcan a cabalidad sus roles y responsabilidades para alcanzar los objetivos de la compañía en el corto y largo plazo. En este punto es necesario tomar en cuenta que el control interno se trata de las personas, recursos y de las acciones que estas apliquen en cada nivel, sin dejar de lado, que es un proceso constante y continuo, que requiere de compromiso y monitoreo.

Por lo anterior, es que resulta sustancial, contar con un sistema de control interno y gestión de riesgo que genere confianza sobre la información financiera a los usuarios, brinde seguridad razonable sobre la eficiencia y eficacia de los procesos operativos, y se asegure el cumplimiento de los objetivos de la organización.

4.2 Objetivo de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.

Esta propuesta tiene como objetivo brindar bases sólidas para la mejora del sistema de control interno y de gestión de riesgos de la empresa Maquinarias S.A, bajo los criterios establecidos en el COSO 2013, con el fin de la salvaguarda de los activos de la empresa, asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de la optimización en el desempeño de sus operaciones.

4.3 Alcances y limitaciones de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.

La propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A., es realizada de acuerdo a la evaluación y análisis presentado en el capítulo anterior, a partir de allí se determinan cuáles son los aspectos más relevantes a tomar en cuenta, priorizando aspectos relacionados a cultura organizacional, establecimiento y cumplimiento de los objetivos y respuesta los riesgos detectados, de acuerdo al impacto que pueden generar a la empresa su falta de atención, esto para cada uno de los cinco componentes de control.

Por otro lado, se determina que, para la aplicación de esta propuesta, se requiere de la disponibilidad de personal de los diferentes departamentos de la organización para la aplicación, revisión y seguimiento de los controles propuestos, se recomienda a la entidad hacer una evaluación de tiempo de los colaboradores, para determinar si es viable la implementación de la propuesta con los recursos disponibles, o si es necesario la contratación de personal.

Por lo tanto, queda sujeto a criterio de la administración el que se implemente la siguiente propuesta en la empresa Maquinarias S.A.

4.4 Beneficios esperados de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.

La implementación de la propuesta que seguidamente se presenta, brindará a la organización una serie de beneficios como: el establecimiento de normas de conducta y actuación en todos los niveles de la organización, y la implementación de controles operativos en el proceso de alquiler de activo fijo de la organización.

Asimismo, esta propuesta contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales en el corto, mediano y largo plazo, mediante la constante y oportuna revisión de los potenciales riesgos que impacten el negocio, así como su respuesta y medidas de control para obtener el menor impacto posible.

Además, se busca la estandarización y documentación de los principales procesos operativos de la compañía, así como la determinación de los roles y responsabilidades de las partes involucradas.

Finalmente, la mejora del sistema de control interno y gestión de riesgos propuesto, establece mecanismos de monitoreo y supervisión para la detección oportuna, y corrección de las desviaciones detectadas en el funcionamiento organizacional. Se estima que el valor de la propuesta es de ₡7 804 930, el cual considera tanto la creación, como el tiempo estimado que se requerirá para el acompañamiento e implementación en la entidad (Anexo 4). Lo anterior genera un costo - beneficio para la empresa, dado que el monto anterior representa lo que la compañía hubiera tenido que incurrir al realizar una contratación externa.

4.5 Elaboración de la propuesta de mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos para la empresa Maquinarias S.A.

4.5.1 Entorno de Control

Del análisis realizado anteriormente en la compañía, con respecto al entorno de control se derivan las siguientes propuestas y recomendaciones:

1. Documentar y compartir la misión, visión y valores organizacionales, mediante una estrategia de comunicación. Se sugiere documentarlos de una forma gráfica y visual como se muestra en la tabla 44, por ejemplo, mediante una infografía o un afiche, que pueda comunicarse a todo el personal, o bien, incorporarlo en algún un paquete con documentación de conocimiento organizacional, que se entregue al colaborador desde el primer día de ingreso a la empresa.

Tabla 44

Propuesta de documentación de misión, visión y valores de la organización

	Misión, Visión y Valores de la organización		Código: MAQ-PRO-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
<div style="text-align: center;">  <h2 style="margin-top: 10px;">Cultura Empresarial</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>Misión</p> <p>“Somos una empresa de soluciones y apoyo para el sector constructivo y logístico, fundamentada en el servicio de excelencia gracias al mejor equipo humano de apoyo”.</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Visión</p> <p>“Ser una organización internacional con los estándares más altos del mercado”</p> </div> </div> </div>			


	Misión, Visión y Valores de la organización	Código: MAQ-PRO-001
		Versión N.1-2022
 <p>MAQUINARIAS S.A. ALQUILER DE EQUIPO</p> <h2>Cultura Empresarial</h2> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">Valores</p> <p style="text-align: center;">Gente</p> <p>Nuestra familia Maquinarias S.A es el principal factor de éxito, como tal, nos tratamos con respeto e impulsamos su superación personal.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">Valores</p> <p style="text-align: center;">Servicio</p> <p>Entendemos que nuestro cliente es nuestra razón de ser y enfocamos nuestro esfuerzo diario en obtener su satisfacción.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; width: 30%;"> <p style="text-align: center;">Valores</p> <p style="text-align: center;">Velocidad</p> <p>Nuestros equipos son los motores de avance de las diferentes obras, nuestra presencia y apoyo en el momento en que se requiera nos convierte en el socio estratégico ideal para cualquier organización.</p> </div> </div>		

Nota. Elaboración propia.

2. Documentar formalmente mediante un código de ética, las conductas y buenas prácticas apegadas a los valores de la compañía, normas y principios que fundamentan la base de la cultura organizacional. Es deseable que se indiquen las conductas aptas y prohibidas. En la table 45 se muestra una guía para su elaboración. Además, se recomienda su difusión entre todos los niveles de la organización.

Tabla 45

Propuesta de documentación de código de ética


	Código de Ética		Código: MAQ-PRO-002
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
<p>Contenido: <i>Se debe de incluir una tabla de contenido con el aspecto a desarrollar y el número de página.</i></p> <p>Aplicación general del código: <i>En esta sección se deben incluir introducción y fundamentos del código, así como los objetivos de la elaboración de este.</i></p> <p>Profesionales: <i>Se debe de regularizar temas laborales como lo son: horarios, conflictos de interés, independencia, regalos, presentación, entre otros.</i></p> <p>Conductas aptas: <i>Impone las disposiciones y obligaciones a los colaboradores para que se brinde un servicio competente haciendo uso de aptitudes profesionales.</i></p> <p>Conductas prohibidas: <i>Acciones que afecten de forma negativa a la compañía o conductas que afecten el ambiente laboral o el trabajo de otros colaboradores.</i></p> <p>Sanciones por incumplimiento: <i>Consecuencias que debe asumir un colaborador ante el incumplimiento del código.</i></p> <p>Comunicación y denuncia: <i>Establecer la jerarquía sobre la cual se puede proceder a realizar cualquier tipo de comunicación o denuncia. Además, detallar el proceso a seguir ante una denuncia.</i></p>			

Nota. Elaboración propia.

3. Preparar un documento guiado en base con la tabla 46, con los objetivos empresariales de la compañía aprobados por la junta directiva y la gerencia, y que el mismo sea difundido para garantizar su cumplimiento, tales como objetivo, fechas, responsables e indicadores de cumplimiento. Para el establecimiento de estos objetivos se recomienda utilizar el modelo SMART por sus siglas en inglés (Specific / Específico, Measurable / Medible, Attainable / Alcanzable, Realist /Realista, Time-bound / Tiempo determinado).

Tabla 46

Propuesta de documentación de objetivos empresariales


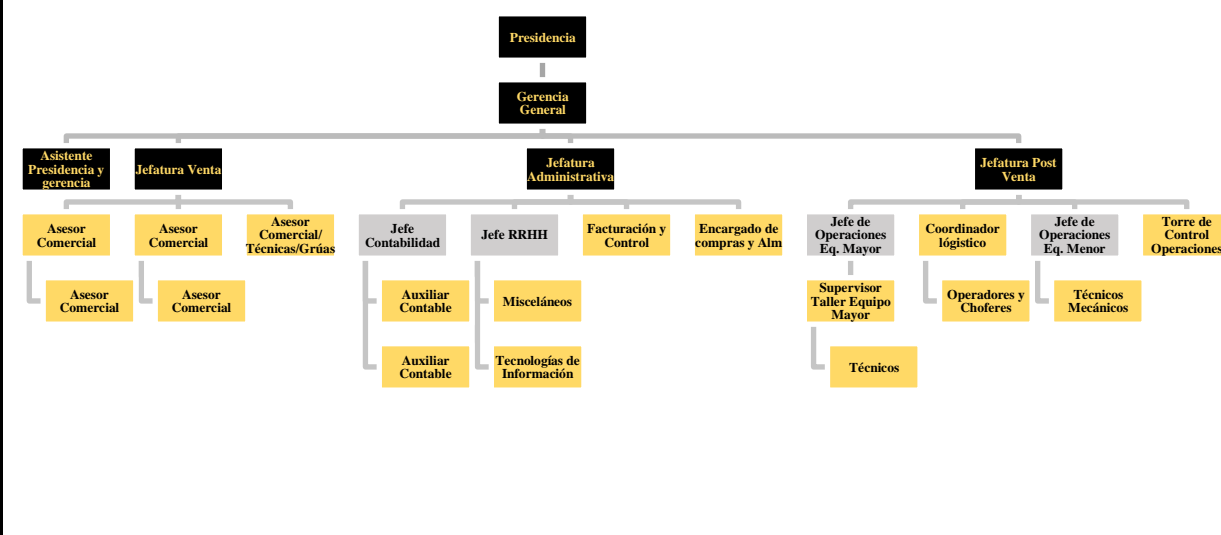
	Objetivos Empresariales		Código: MAQ-PRO-003
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
<p>Fecha de elaboración: <i>Indicar fecha de establecimientos de los objetivos.</i></p> <p>Objetivos: <i>Describir los objetivos, cómo lograrlos y plazo de estos.</i></p> <p>Aprobación: <i>Firma de aprobación por parte de la junta directiva y la gerencia.</i></p> <p>Responsables: <i>Determinar a los colaboradores a cargo de realizar actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos.</i></p> <p>Supervisión: <i>Establecer un encargado de supervisar el cumplimiento de estos y fechas que permitan dar seguimiento de los mismos y presentar los avances a la junta directiva y gerencia por departamento.</i></p> <p>Fecha de conclusión: <i>establecer una fecha límite para el cumplimiento de los objetivos.</i></p> <p>Indicadores: <i>establecer la manera en se estos objetivos van a ser medidos.</i></p>			

Nota. Elaboración propia.

- Revisar la estructura organizacional, actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada a su naturaleza la cual se muestra en la tabla 47, sin embargo, es requerido que se realicen revisiones y actualizaciones cada vez que se modifiquen los planes estratégicos, cambios en la jerarquía, cambios por el crecimiento de los departamentos, entre otros, todo lo anterior con el visto bueno y aprobación de la junta directiva.

Tabla 47

Propuesta de documentación de estructura organizacional

	Estructura Organizacional		Código: MAQ-PRO-004
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
			

Nota. Elaboración propia.

- Establecer “Manual de Perfiles de Puestos” que permita documentar los roles y responsabilidades

de cada uno de los colaboradores. Se sugiere que este documento que se obtiene, se encuentre debidamente actualizado y a disposición de los trabajadores, y contenga un mínimo de información según se muestra en la tabla 48.

Tabla 48

Propuesta de documentación de perfil de puesto

	Perfil de Puesto		Código: MAQ-PRO-005
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
Nombre del puesto	<i>Vendedor</i>		
Dirección a la que pertenece	<i>Ventas</i>		
Reporta a	<i>Diego Araya</i>		
Versión	<i>1</i>		
Fecha	<i>15 de octubre 2022</i>		
Acuerdo de junta	<i>Junta Lunes 10 de octubre 2022</i>		
Notas			
<p>I. Objetivo del puesto:</p> <p>II. Funciones por desempeñar:</p> <p>III. Requerimientos del puesto:</p>			

Formación Académica	
Años de Experiencia	De X a X años en labores similares al puesto.
Especialización, curso o capacitaciones adicionales	

IV. Competencias requeridas:

V. Otros requisitos e idiomas:

Requisitos legales	<i>Incorporado al colegio profesional respectivo. ***</i>
---------------------------	---

Otros Requisitos	Requerido
Pasaporte/Visa	
Licencia de Conducir B1	
Otro: Especifique	


	No requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Informática				
Idiomas				

Nota. Elaboración propia.

- Desarrollar planes de formación y capacitación para motivar a los colaboradores en el desarrollo de nuevas habilidades, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, entre ellas: cursos virtuales, capacitaciones con expertos, capacitaciones en herramientas ofimáticas, otros. Se plantea una propuesta de documentación en la table 49.

Tabla 49

Propuesta de documentación de planes de formación y capacitación

	Planes de Formación y Capacitación		Código: MAQ-PRO-006
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
Tarea	Responsable	Recursos requeridos	
Identificar las necesidades y las áreas de formación	Jefatura de área	Perfiles de puestos aprobados por Gerencia	
Definir un plan de formación y/o capacitación	Jefaturas de área Jefe de Recursos Humanos	Perfiles de puestos aprobados por Gerencia Cursos o capacitaciones que solventan la necesidad Alianzas con expertos en temas de interés para la compañía	
Puesta en marcha del plan de formación/capacitación	Jefe de Recursos Humanos Jefe de área	Lista de colaboradores que van a tomar las capacitaciones Plan de trabajo, temarios y cronograma para las capacitaciones	

Evaluación de los planes de formación y capacitación	Jefaturas de área Jefe de Recursos Humanos Gerencia General	Encuestas sobre los programas de formación y capacitación Evaluaciones sobre los programas de formación y capacitación
--	---	---

Nota. Elaboración propia.

7. Implementar y documentar evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la entidad como se muestra en la tabla 50, con el fin de medir su rendimiento, y al mismo tiempo, identificar las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos. Esto, funciona como medida de control para validar el cumplimiento de los objetivos, y de los manuales de puestos y responsabilidades. Se recomienda una metodología de planeación y revisión de objetivos individuales y organizacionales de manera constructiva y periódica, al menos una vez al año.


Esta herramienta le permite a la compañía medir el desempeño, tener punto de comparación con respecto a las metas y objetivos planteados, identificar desviaciones, investigar las causas que lo provocan, y con ello poder establecer medidas correctivas para la alineación de los procesos.

Algunos de los beneficios de tener un plan de evaluación y mejora del desempeño son los siguientes:

- Mejora de la cultura organizacional: promueve el sentido de responsabilidad y pertenencia a la compañía lo que contribuye con una cultura organizacional robusta.
- Más efectivo que las revisiones: brinda una clara idea de las áreas que se deben trabajar para una mejora continua.

Tabla 50

Propuesta de documentación de evaluaciones de desempeño

	Evaluaciones de Desempeño		Código: MAQ-EVA-001						
			Versión N.1-2022						
Aprobado por:		Fecha de aprobación:							
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .									
Evaluación del Desempeño									
Gerente a cargo: _____.[Indicar nombre del gerente o supervisor a cargo]									
Nombre del colaborador: _____.[Indicar nombre del colaborador]									
Período: _____.[Indicar periodo de la evaluación, por ejemplo: I Cuatrimestre]									
Objetivos de áreas: <i>Utilice el modelo SMART por sus siglas en inglés (Specific / Específico, Measurable / Medible, Attainable / Alcanzable, Realist /Realista, Time-bound / Tiempo determinado) para definir los objetivos que el colaborador debe cumplir.</i>									
<i>Los objetivos de cada área deben estar alineados y deben estar alineados a los objetivos generales de la entidad</i>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: black; color: yellow;"> <th style="padding: 5px;">Objetivo</th> <th style="padding: 5px;">Indicador/Resultado</th> <th style="padding: 5px;">Periodo de tiempo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;"><i>Creación de un POE para el proceso de cobro a clientes en el segundo semestre 2022.</i></td> <td style="padding: 5px;"><i>Documento o POE del proceso de cobro a clientes.</i></td> <td style="padding: 5px;"><i>6 meses, segundo semestre 2022.</i></td> </tr> </tbody> </table>				Objetivo	Indicador/Resultado	Periodo de tiempo	<i>Creación de un POE para el proceso de cobro a clientes en el segundo semestre 2022.</i>	<i>Documento o POE del proceso de cobro a clientes.</i>	<i>6 meses, segundo semestre 2022.</i>
Objetivo	Indicador/Resultado	Periodo de tiempo							
<i>Creación de un POE para el proceso de cobro a clientes en el segundo semestre 2022.</i>	<i>Documento o POE del proceso de cobro a clientes.</i>	<i>6 meses, segundo semestre 2022.</i>							
Competencias:									

Enumere al menos tres competencias que se deben poner en práctica para el logro de los objetivos planteados. Utilice el diccionario de competencias adjunto. (Anexo 5.)

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.
5. _____.

Recursos necesarios:

Indicar si se requiere de recursos humanos, monetarios u operativos para cumplir los objetivos planteados. Defina cómo le ayudará al colaborador a alcanzar la meta.

Recursos Humanos	Recursos Monetarios	Recursos operativos
<p><i>Indicar si requiere la colaboración de otros colaboradores o partes externas, por ejemplo: clientes, proveedores, u otros departamentos.</i></p>	<p><i>En caso de necesitar recursos monetarios que se deban contemplar en los presupuestos.</i></p>	<p><i>Los recursos operacionales son los artículos y servicios, que sin formar parte de la producción hacen falta para administrar diariamente el negocio. Esto aplica más que todo para los colaboradores que trabajan directamente en la operación.</i></p>

Indicadores de desempeño:

Indicar cuales son los resultados esperados o cómo se va a poder medir el cumplimiento de los objetivos planteados

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.
5. _____.

Cronograma de seguimiento:

Especifique la frecuencia con la que se reunirá con el colaborador para proporcionar retroalimentación. Los registros regulares permitirán que el colaborador exprese sus dudas o dificultades. Además, le permitirán confirmar que está en el camino correcto o si es necesario tomar acciones. No espere hasta la fecha límite para verificar el progreso del colaborador.

Periodicidad de seguimiento: _____.

Fecha de seguimiento: _____.

PARA SEGUIMIENTO:

Revisión de objetivos planteados:

Indicar el nivel de avance, cumplimiento o incumplimiento de los objetivos planteados, revisar si se requieren modificaciones o ajustes.

Objetivo	Indicador	Periodo de tiempo	Estado	Acciones por realizar

Estado:

1. *Completo*
2. *En progreso*
3. *Incompleto*

Retroalimentación:

Recopilar retroalimentación tanto del gerente como de los demás colaboradores con respecto a la ejecución de labores y desempeño en la organización.


<p>Próxima revisión: Indicar cuándo será la próxima evaluación</p> <p>Periodicidad de seguimiento: _____.</p> <p>Fecha de seguimiento: _____.</p>
--

Nota. Elaboración propia.

En caso de que las evaluaciones del desempeño realizadas lancen un resultado diferente al de las expectativas planteadas, se recomienda la implementación de un plan de mejora como el que se presenta la tabla 51.

Tabla 51

Propuesta de documentación de plan de mejora del desempeño

	Plan de Mejora del Desempeño		Código: MAQ-PRO-007
			Versión N.1-2022
Aprobado por: _____		Fecha de aprobación: _____	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
Departamento: _____			
Colaborador: _____			
Gerente a cargo: _____			
Fecha inicio: _____			
Fecha finalización: _____			

Plan de Mejora del Desempeño:

Seguidamente se muestra como ejemplo una propuesta para completar el cuadro de plan de mejora del desempeño:

Meta	Objetivo	Acción	Métrica
<i>Mejorar servicio al cliente</i>	<i>Mejor retención y/o retención con los clientes</i>	<i>-Trabajar más cerca con los clientes para resolver problemas -Asistir a una capacitación de servicio al cliente</i>	<i>-Tasa de abandono del cliente -Puntuación de satisfacción del cliente</i>

Seguimiento

Se recomienda programar una sesión [definir periodicidad] para validar el cumplimiento del plan, cómo se siente la persona y si requiere algún apoyo de nuestra parte.

Firma del Colaborador	Firma del Gerente	Firma Talento Humano


Nota. Elaboración propia.

8. Establecer, documentar y comunicar las políticas empresariales. En la tabla 52, se plantea un índice de políticas recomendadas que favorecen a la operación de Maquinarias S.A para su creación e implementación, estas permiten definir cuáles son los principios de la organización, y cuál es el modo de operar esperado, además de establecer cuáles son los estándares de actuación

en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.

Tabla 52

Propuesta de documentación de políticas empresariales

	Políticas empresariales		Código: MAQ-PRO-008
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
<ul style="list-style-type: none"> ● Política en Materia de Empleo ● Política en Materia Salarial ● Políticas Sobre la Gestión del Talento Humano ● Políticas relacionadas con la Gestión del Ambiente Laboral ● Políticas relacionadas con Capacitación y Formación de Personal ● Políticas contables ● Políticas de ventas y facturación ● Políticas de crédito ● Política del uso y mantenimiento del equipo disponible para arrendar ● Política de contratación de proveedores 			

Nota. Elaboración propia.


4.5.2 Evaluación de Riesgos

De los resultados obtenidos después de analizar la situación de Maquinarias S.A., respecto a la evaluación de riesgos, se propone la implementación de una herramienta para gestionar los riesgos en sus cuatro fases: identificación, medición y evaluación, control y mitigación, y, supervisión y monitoreo.

Implementar la herramienta para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A. Anexo 6, MAQ-HER-001, actualizarla al menos una vez al año, y documentar los resultados y avances de su implementación, con el fin de promover el ambiente de control en búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales. Para esto, se sugiere seguir los pasos y descripciones del manual para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A. (MAQ-MAN-001), que se muestra en la tabla 53.

Tabla 53


Manual para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A.

	<p align="center">Manual para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A.</p>		<p align="center">Código: MAQ-MAN-001</p>
			<p align="center">Versión N.1-2022</p>
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

Manual

MAN-MAN-001

Manual con la metodología para aplicar la herramienta de gestión de riesgos.



MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

Octubre - 2022

ÍNDICE

1. Descripción General.....	3
Código y Nombre.....	3
Propósito.....	3
Alcance.....	3
2. Definiciones.....	4
3. Responsable	4
4. Documentos relacionados.....	4
5. Especificaciones.....	5
6. Control de versiones.....	38

1. Descripción general

Código y Nombre

MAQ-MAN-001

Manual para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A.

Propósito

Diseñar y estandarizar la metodología para la identificación, medición, evaluación, control y monitoreo de riesgos en Maquinarias S.A. con el fin de promover el ambiente de control y motivar la gestión de los riesgos, evitando que estos se materialicen y obstruyan la consecución de los objetivos empresariales.

Alcance

Aplica a todos los procesos que se llevan a cabo en Maquinarias S.A desde la identificación de los riesgos, hasta su monitoreo. Se recomienda aplicar la herramienta de gestión de riesgos, al menos, una vez al año.

2. Definiciones

Gestión de riesgos

Proceso que permite identificar, analizar, cuantificar y responder a los riesgos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Amenaza	Evento que puede causar algún tipo de daño o perjuicio.
Vulnerabilidad	Situación que predispone a sufrir daños frente al impacto de un evento, y que dificultan su posterior recuperación.
Riesgo	Combinación de a) la probabilidad de que ocurra un suceso peligroso y b) la gravedad o impacto del daño que puede producirse.
Riesgo Inherente	Riesgo asociado al cumplimiento de los objetivos de la entidad en ausencia de las acciones de la administración para modificar su probabilidad o impacto.
Riesgo Residual	Riesgo que permanece después de que la administración implementa y aplica controles para responder al riesgo inherente.
Apetito de Riesgo	Nivel de riesgo que la empresa quiere aceptar.

3. Responsable

Encargado	Gerente general.
Equipo Responsable	Encargado de cada proceso a evaluar.

4. Documentos relacionados

Código	Nombre
MAQ-HER-001	Herramienta para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A.

5. Especificaciones

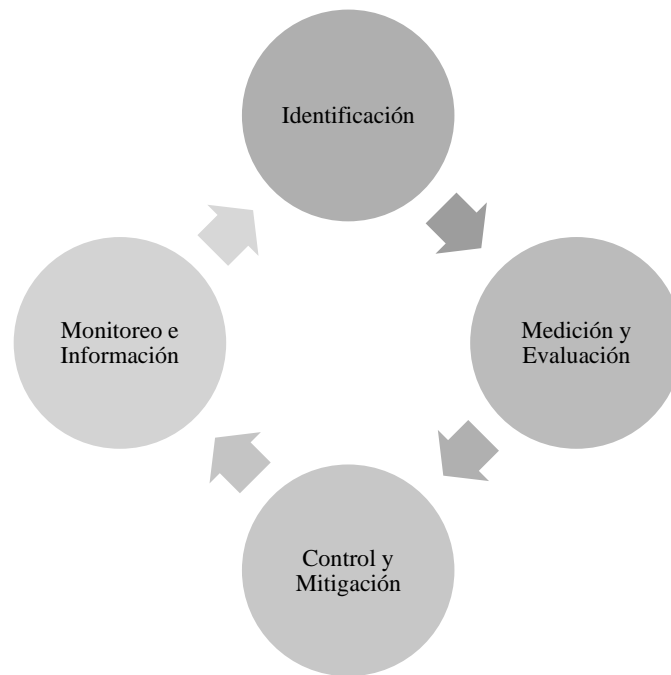
Con el propósito de realizar una adecuada gestión de riesgos, una entidad debe contar con un amplio conocimiento de los procesos y actividades que ejecuta, además del establecimiento de metas y objetivos claros de lo que se espera para el futuro, esto le permitirá estar preparada para enfrentar las principales amenazas detectadas y establecer así una base racional para la toma de decisiones.

Se incluye en el manual la descripción de una herramienta desarrollada en Excel, mediante la cual se implementa la gestión de riesgos desde su etapa principal de identificación de amenazas, vulnerabilidades y oportunidades de mejora, así como el seguimiento correspondiente.

Etapas de la gestión de riesgos

La gestión de riesgos se compone por las siguientes cuatro etapas: identificación de riesgos, medición y

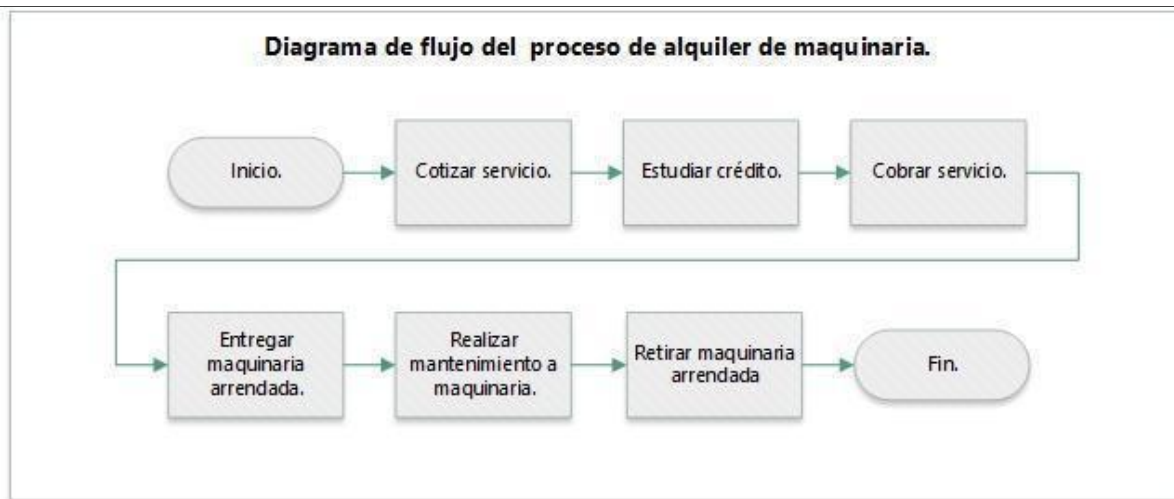
evaluación, control y mitigación, y monitoreo e información; estas se muestran en la siguiente figura. Cabe resaltar la importancia de gestionar los riesgos de forma correcta, ya que esto permite anticiparse a los eventos, promoviendo que los objetivos empresariales se cumplan, al igual que sus metas.



En este manual se detalla una propuesta para la gestión de riesgos y el paso a paso de cada una de estas etapas y cómo deben desarrollarse correctamente.

Paso 1: Identificación de riesgos

Lo primero que se debe realizar para la identificación de riesgos, es reconocer todas aquellas actividades que forman parte de los diferentes procesos empresariales de Maquinarias S.A. Seguidamente se presenta un mapa de procesos para el alquiler de maquinaria, que se podrá tener en cuenta para reconocer las actividades llevadas a cabo en cada uno de ellos:



Posteriormente, deberán enlistarse estos procesos junto con el nombre de la persona a cargo de cada uno de ellos en la ficha de planificación que se muestra más adelante, con el fin de establecer responsabilidades sobre el seguimiento y el monitoreo necesario para una correcta gestión de riesgos.

Herramienta

Planificación de la Valoración de Maquinarias S.A.

Descripción	Nombre
Objetivo	Identificar los riesgos relevantes que se encuentran presentes en las actividades empresariales y que de materializarse afectarían el cumplimiento de los objetivos.
Proceso 1	Responsable
Proceso 2	Responsable
Proceso 3	Responsable

La tabla de planificación anterior se completa considerando en la columna No.1 el detalle del proceso que se evaluará, y en la columna No.2, la persona encargada del proceso, quién será responsable de las actividades y encargada de llevar a cabo la evaluación de los procesos.

Ya conociendo los procesos y responsables, es necesario aplicar algún instrumento o herramienta para la identificación de riesgos. Para este caso, se recomienda utilizar alguna de las siguientes técnicas:

4. **Entrevistas:** entrevistar a los colaboradores experimentados del proceso, puede servir para identificar riesgos. Estas son una de las principales fuentes de recopilación de datos.
5. **Identificación de la causa:** es una investigación de las causas esenciales de los riesgos. Es una técnica adecuada para la aplicación de controles correctivos, pero que igualmente, permite identificar cualquier riesgo colateral.

6. **Análisis FODA:** esta técnica permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Estas dos últimas, al referirse a eventos que pueden causar daños o eventos perjudiciales a la compañía, ya sea de forma interna o externa, respectivamente, puede dejar en evidencia cualquier riesgo existente.

Cabe resaltar que las técnicas anteriores, no son excluyentes, ni mucho menos únicas, dado que se pueden utilizar otras herramientas fuera de las recomendadas anteriormente.

Con el propósito de mantener el orden en la herramienta y según las evaluaciones realizadas, se diseñó un portafolio de riesgos empresariales, cuya principal función es agrupar los diferentes riesgos a los que la empresa se enfrenta. Dicho portafolio está compuesto por 6 grandes agrupaciones de riesgos o categorías, cada una con una descripción, las cuales podrán integrar riesgos específicos según sus características.

- EN-00 Riesgos del Entorno (12 riesgos asociados)
- OP-00 Riesgos de Operaciones (12 riesgos asociados)
- FN-00 Riesgos Financieros (2 riesgos asociados)
- DR-00 Riesgos de Dirección (8 riesgos asociados)
- TI-00 Riesgos de Tecnología de Información (8 riesgos asociados)
- TD-00 Riesgos de Información para toma de decisiones (10 riesgos asociados)

Este portafolio, además de agrupar los riesgos, busca ser una guía que facilite y mejore la identificación de los riesgos, sin embargo, no es una lista exhaustiva, por lo que cuando se considere necesario, podrá incluirse un nuevo código, junto con la asignación de un código consecutivo y una descripción que permita la comprensión total del riesgo.

Seguidamente se puede observar el portafolio creado:

Herramienta

Portafolio de Riesgos Empresariales Maquinarias S.A.

Clasificación	Nombre	Descripción
EN-00	Riesgos del entorno	El riesgo del entorno surge cuando hay fuerzas externas que podrían afectar la viabilidad de los negocios que realiza la empresa, incluyendo los objetivos empresariales.
EN-01	Competencia	Las acciones de competidores o de nuevos participantes impactan tanto positiva como negativamente a la entidad, incluso amenazan su continuidad.
EN-02	Deseos de los clientes	Las necesidades y deseos de los clientes externos cambian, por variaciones en el crecimiento económico, por la competencia y la

EN-03	Innovación tecnológica	<p>entidad puede no ser consciente de ello y por ende no desarrolla nuevos servicios que permitan responder a esos cambios en la demanda.</p> <p>La empresa no aplica los avances tecnológicos en su modelo de negocios y servicios, que le permitan lograr o mantener su ventaja competitiva o bien se expone a las acciones de competidores que sí lo hacen, afectando además el desarrollo de infraestructura con tecnología y obligando a una mayor inversión con un incremento de costos.</p>
EN-04	Sensibilidad	<p>El compromiso desmedido de los recursos esperados amenaza la capacidad de la empresa para soportar cambios en las fuerzas del entorno.</p>
EN-05	Disponibilidad de capital	<p>El acceso insuficiente al capital, o el aumento en el costo del mismo, como resultado de disposiciones externas, impedimento para acceder a financiamiento, amenaza la capacidad de la empresa para ejecutar nuevas inversiones o implementación de nuevos servicios para cumplir así con sus objetivos.</p>
EN-06	Político	<p>La inestabilidad política del país amenaza con modificar las condiciones de la entidad, afectando los recursos de la empresa y sus flujos de caja futuros.</p>
EN-07	Marco legal	<p>Leyes que amenazan la capacidad de la empresa, de realizar transacciones importantes, cumplir acuerdos de contratos o implementar estrategias y actividades específicas.</p>
EN-08	Industria	<p>Cambios en las oportunidades y amenazas, así como las capacidades de competidores y otras condiciones que afectan la industria de la empresa.</p>
EN-09	Mercados financieros	<p>Movimientos en precios, tasas, índices, afectan el valor de los recursos financieros afectando su costo de capital o su habilidad de obtener capital.</p>
EN-10	Desastre o evento natural	<p>Un desastre o evento natural significativo podría amenazar la habilidad de la empresa de sostener la continuidad de sus operaciones, garantizar su funcionamiento, proporcionar los servicios o recuperar sus costos de operación, originando aumento en los costos o pérdidas económicas, pérdidas de vidas humanas, entre otros.</p>
EN-11	Contratistas y proveedores	<p>Una limitada disponibilidad de oferentes de bienes y servicios en el mercado, podrían originar falta de equipos para solventar la demanda del mercado o pérdida de contratos como consecuencia de atrasos de proveedores en la entrega de los equipos.</p>
EN-12	Alianzas	<p>Alianzas estratégicas y otras relaciones externas que se presenten en el mercado, posibilita a la empresa expandir sus operaciones, acceder a nuevos mercados o bien podrían afectar la capacidad de la Empresa para competir en caso de elegir al socio equivocado o por</p>

		falta de equidad en la alianza.
OP-00	Riesgos de operaciones	Es el riesgo de que las operaciones sean ineficaces e ineficientes en la ejecución de las actividades de la empresa, la satisfacción de sus clientes y el logro de los objetivos.
OP-01	Satisfacción al cliente	La falta de enfoque en las necesidades de los clientes internos o externos, amenazan la capacidad de la empresa para cumplir las expectativas del cliente.
OP-02	Recursos humanos	Falta de personal; carencia de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas en el personal de la empresa; inapropiadas cargas de trabajo; falta de motivación o negligencia en el cumplimiento de las funciones, fuga de personal especializado, falta de un plan de sucesión de puestos críticos, amenaza el cumplimiento de las labores y el logro de sus objetivos, incrementando los costos.
OP-03	Capital de conocimiento	Los procesos para capturar e institucionalizar el aprendizaje a través de la empresa son inexistentes o ineficaces, produciendo un tiempo de respuesta lento, costos altos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, restricciones en el crecimiento y funcionarios desmotivados.
OP-04	Eficiencia	Operaciones ineficientes o procesos no estandarizados amenazan la capacidad de la empresa de realizar servicios que generen los beneficios requeridos por la entidad.
OP-05	Capacidad instalada	La capacidad instalada, es insuficiente y amenaza la posibilidad de la empresa de cubrir las demandas de los clientes. La capacidad instalada excesiva amenaza la posibilidad de la empresa de generar beneficios competitivos.
OP-06	Tiempo de ciclo	Las actividades innecesarias en los procesos amenazan la capacidad de la empresa de realizar servicios de manera oportuna.
OP-07	Mantenimiento	Falta de recursos humanos y presupuesto; limitaciones en la obtención de repuestos, materiales, amenazan la capacidad de la empresa de dar un mantenimiento oportuno a su infraestructura y equipos, exponiéndose a posibles fallos u obsolescencia que afectan la continuidad de sus operaciones.
OP-08	Calidad de servicios	Equipos de baja calidad o defectuosos y servicios ineficientes exponen a la empresa a quejas de los clientes, reparaciones en el campo, devoluciones, litigios, pérdidas de ingresos, disminución de la participación en el mercado y afectación de la imagen de la empresa en general.

OP-09	Ambiente	<p>Actividades dañinas al ambiente o que afectan de manera adversa procesos naturales y ecosistemas, exponen a la empresa a obligaciones por daños personales, daños materiales, costo de reparación y remoción, daños y perjuicios punitivos, efectos en su imagen, sanciones o demandas con efectos sensibles en las operaciones normales de la empresa.</p> <p>Condiciones inapropiadas de seguridad en las instalaciones, no suministrar equipos de seguridad adecuados, irrespeto a las normas de seguridad vigentes, un ambiente de trabajo inseguro para el personal, o falta de supervisión en las operaciones, pueden generar daños ocupacionales, que afecten el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, contratistas o terceros; ocasionar accidentes de trabajo, exponiendo a la empresa a compensación por daños, pérdida de reputación y otros costos.</p>
OP-10	Salud y seguridad	<p>Una marca comercial o una imagen que no sea debidamente mantenida, a través del tiempo, amenaza la demanda de servicios de la empresa y afecta la habilidad de incrementar sus ingresos.</p> <p>Falla en los equipos por falta de mantenimiento para la conservación de los equipos, equipos obsoletos, defectos en la fabricación, problemas de instalación, condiciones inapropiadas, falta de entrenamiento al personal, falta de supervisión, pérdida de equipos, entre otros, pueden ocasionar afectación en la continuidad de las operaciones, así como aumento de costos.</p>
OP-11	Erosión de marca	<p>Falla en los equipos por falta de mantenimiento para la conservación de los equipos, equipos obsoletos, defectos en la fabricación, problemas de instalación, condiciones inapropiadas, falta de entrenamiento al personal, falta de supervisión, pérdida de equipos, entre otros, pueden ocasionar afectación en la continuidad de las operaciones, así como aumento de costos.</p>
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de los equipos	<p>El riesgo financiero es el riesgo de que los flujos de caja no se manejen de manera efectiva.</p>
FN-00	Riesgos financieros	<p>Falta de disponibilidad de efectivo para atender las principales obligaciones con proveedores, acreedores y empleados en los plazos comprometidos, exponen a la empresa a obtener financiamiento y a su vez aumento en los gastos.</p>
FN-01	Flujo de caja	<p>La concentración de una parte significativa de las operaciones del negocio con una compañía o grupo de compañías, amenaza con generar dependencia económica.</p>
FN-02	Dependencia económica	<p>Se define como el riesgo de que jefaturas y colaboradores, no sepan qué hacer, excedan los límites de la autoridad asignada, o bien se les incentive a hacer lo incorrecto.</p>
DR-00	Riesgos de Dirección	<p>El personal o los procesos de la empresa no son liderados eficazmente, lo que puede resultar en una falta de: dirección, enfoque en el cliente, motivación, credibilidad y confianza en la gerencia.</p>
DR-01	Liderazgo	<p>Líneas de autoridad no efectivas pueden que las jefaturas o funcionarios cometan actos no autorizados o no éticos, o asuman riesgos no autorizados o inaceptables.</p>
DR-02	Autoridad	

DR-03	Indicadores de gestión	Falta de indicadores de gestión o indicadores irreales, pueden causar que jefaturas y colaboradores, actúen de manera inconsistente con los objetivos, ocasionando ineficiencia en los procesos, incremento de costos, entre otros.
DR-04	Disposición al cambio	El personal de la empresa se resiste al cambio o no puede implementar mejoras a procesos o servicios con la misma rapidez con que se dan los cambios en la empresa.
DR-05	Comunicación	Fallas en la comunicación por falta de planificación y definición de objetivos de la empresa, formulación errada de la comunicación, falta de transparencia y suministro oportuno de la información oficial al personal, prácticas instauradas de comunicación informal, incumplimiento de canales de comunicación o canales de comunicación ineficaces, inseguros o inoportunos, pueden producir mensajes que son inconsistentes con las responsabilidades autorizadas o los indicadores de gestión establecidos, ambiente laboral hostil y negativo frente a las disposiciones de la gerencia.
DR-06	Coordinación	Falta o inapropiada coordinación entre las áreas relacionadas o que participan en una misma actividad, pueden producir atrasos en los procesos y aumento de costos.
DR-07	Supervisión	Falta de supervisión o supervisión inapropiada e inoportuna y no documentada, puede originar fallos y errores en los procesos, aumento de costos e incumplimiento de objetivos de la entidad.
DR-08	Clima organizacional	Un debilitamiento del clima organizacional, producto de la falta de liderazgo en las jefaturas, falta de valores, falta de una apropiada actitud de los colaboradores, puede ocasionar desmotivación en el personal, incapacidades sostenidas, demandas laborales contra funcionarios, una mala imagen empresarial y una disminución en la productividad.
TI-00	Riesgos de tecnología de información	Están referidos al riesgo de que la tecnología de información usada en la empresa no esté operando según lo planeado, comprometa la confiabilidad de la información o no soporte los procesos críticos.
TI-01	Relevancia	Información irrelevante creada por cualquier sistema aplicativo puede afectar negativamente las decisiones de los usuarios.
TI-02	Integridad y seguridad de la información	Riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones que son ingresadas, procesadas, resumidas y reportadas por los distintos sistemas de la empresa, condiciones inapropiadas en el almacenamiento, amenazan la confiabilidad, calidad y seguridad de la información que se genera y se comunica.
TI-03	Acceso	El no restringir el acceso a la información adecuadamente puede producir el conocimiento y uso no autorizado de información confidencial. La excesiva restricción del acceso a la información

		<p>puede impedir que el personal realice sus tareas.</p>
TI-04	Disponibilidad de la información	<p>La no disponibilidad de información relevante para las operaciones, cuando se le necesita, amenaza la continuidad de las operaciones y la toma oportuna de decisiones.</p>
TI-05	Infraestructura tecnológica	<p>El riesgo de incompatibilidad de los equipos adquiridos con los sistemas existentes; la no disposición de personal técnico; la falta de procedimiento, la implementación de productos de software sin análisis de requerimientos o estudio de mercado de las alternativas tecnológicas, pueden amenazar la continuidad de las operaciones.</p>
TI-06	Implementación sin estudios previos	<p>Riesgos asociados a definir, adquirir e implementar productos de software sin el debido análisis de requerimientos, una visión empresarial, estudio de mercado de las alternativas tecnológicas, las tendencias, la evaluación del entorno, el valor agregado para el negocio, el costo beneficio de la solución y la integración con las aplicaciones existentes.</p>
TI-07	Ataque cibernético	<p>Ataques a los sistemas informáticos y equipos del negocio, producidos por personas o sistemas informáticos internos o externos, a través de computadoras o redes, a causa de falta de una estrategia de seguridad de la información, falta de claridad sobre roles, inapropiadas herramientas de seguridad e incumplimiento de procedimientos, entre otros, pueden originar interrupciones a la continuidad del negocio, daño de equipos y bases de datos, pérdidas económicas, entre otros.</p>
TI-08	Gestión documental	<p>Ausencia de lineamientos o regulaciones específicas para la gestión documental, falta de infraestructura física o digital apropiada para la recopilación y conservación de documentos, pueden producir altos costos, pérdida de información valiosa para la empresa.</p>
TD-00	Riesgos de información para toma de decisiones	<p>El riesgo de información para la toma de decisiones se define como el riesgo de que la información utilizada para la generación de reportes internos y externos y la evaluación de la efectividad de la empresa no sea relevante o confiable.</p>
TD-01	Precio de servicios	<p>La falta de información relevante o confiable que soporte las decisiones de fijación de precios pueden producir precios o tarifas que los clientes no quieren pagar o que no cubren los costos.</p>
TD-02	Compromiso contractual	<p>La falta de información relevante o confiable respecto a los compromisos contractuales vigentes puede producir decisiones de ampliación en los compromisos contractuales que no corresponden al mejor interés de la empresa.</p>
TD-03	Presupuesto y planeamiento	<p>Información de planeamiento y presupuestaria inexistente, poco realista, mal formulada, irrelevante o no confiable, así como la falta de seguimiento oportuno de los planes y presupuestos puede inducir a decisiones financieras incorrectas.</p>

TD-04	Información contable financiera	Información contable y financiera no precisa e incompleta o sin respaldo suficiente puede afectar la toma de decisiones oportuna.
TD-05	Evaluación de reportes financieros	No revisar la información relevante y confiable, puede producir la emisión de informes financieros poco útiles para la toma de decisiones de la empresa.
TD-06	Tributario	No conocer información tributaria relevante, puede producir incumplimientos o consecuencias impositivas.
TD-07	Monitoreo del entorno	La falta de monitoreo del entorno o supuestos poco realistas sobre los riesgos del entorno puede causar que la empresa mantenga vigentes estrategias obsoletas que afecten los procesos y la toma de decisiones.
TD-08	Modelo de negocios	La empresa tiene un modelo de negocios obsoleto y no lo reconoce o falta la información necesaria para hacer una evaluación del modelo actual y construir un caso de negocios.
TD-09	Medición del desempeño	Indicadores de gestión inexistentes, irrelevantes, no confiables, e inconsistentes con las metas de la empresa.
TD-10	Planificación y objetivos	Un proceso de planificación o definición de objetivos falto de imaginación o complejo puede producir información irrelevante, amenazando la capacidad de la empresa para formular nuevas estrategias e ineficiencias en los procesos.

Con la definición de las categorías de riesgos y del portafolio, y con los riesgos identificados, es necesario realizar un análisis, indicando para cada uno el evento específico, las causas y consecuencias. Esta información se encuentra separada por hoja (tab) según el código de riesgos y puede ser actualizada según surjan cambios en la entidad.

Herramienta

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A. (Primera Parte)

Código Riesgo

Nombre

Descripción

Eventos

Causas

Consecuencias

Para completar la primera parte de la ficha se debe tener en cuenta:

1. Nombre de Riesgo: Este se debe seleccionar del portafolio de riesgos descrito, según las características que le apliquen.
2. Código del Riesgo: Este se actualiza automáticamente al seleccionar el nombre del riesgo y está asignado conforme a lo definido en el portafolio de riesgos.
3. Descripción: Detalla las características del riesgo y al igual que el código de riesgo, este se actualiza automáticamente al seleccionar el nombre.
4. Eventos: Hace referencia a las características de la entidad que tienen oportunidades de mejora.
5. Causas: Se refiere a las razones que explican por qué sucede un evento.
6. Consecuencias: Hace referencia a los acontecimientos que podrían suceder producto de la ocurrencia del riesgo.

Paso 2. Medición y evaluación de riesgos

Posterior a la identificación de riesgos, se procede con la medición y evaluación de los riesgos, etapa que tiene como objetivo valorar y priorizar los riesgos que fueron identificados en la primera etapa. Esto permite clasificar y establecer los niveles de riesgo.

Para realizar la medición y evaluación de riesgos, es importante tener claros, los conceptos de riesgo inherente y riesgo residual:

1. Riesgo inherente: Riesgo asociado al cumplimiento de los objetivos de la entidad en ausencia de las acciones de la administración para modificar su probabilidad o impacto.
2. Riesgo residual: Riesgo que permanece después de que la administración implementa y aplica controles para reducir, transferir o aceptar el riesgo inherente.

Por otra parte, se requiere considerar que, para la medición, la entidad defina el apetito de riesgo, por lo que se establece una propuesta que considera que Maquinarias S.A. no aceptará un nivel de riesgo que amenace la continuidad del negocio, por lo que con este fin se definieron cuatro niveles de riesgo:

1. Bajo: Se considera aceptable, por lo que no se requiere establecer medidas de mitigación.
2. Moderado: Se considera aceptable, pero es muy importante que sea monitoreado, a fin de actuar de forma oportuna en caso de un cambio.
3. Alto: Se considera aceptable cuando el costo de ejecutar las medidas de mitigación es mayor a los beneficios, sin embargo, es relevante que la información esté debidamente documentada en caso de que sea posible implementar medidas en el corto, mediano o largo plazo.

4. Extremo: Se considera aceptable solamente en casos aislados donde se justifiquen ampliamente las razones de aceptabilidad.

Por lo que para efectos de la calificación de los riesgos se establece una matriz de combinación de probabilidad e impacto, tal y como lo indica la ecuación para el cálculo del riesgo inherente.

Ecuación para calcular el Riesgo Inherente

$$\text{Riesgo} = \text{Probabilidad} \times \text{Impacto}$$

Dentro de la propuesta, se establecen en el caso de la probabilidad, niveles asociados a la frecuencia en la ocurrencia de los eventos, y en el caso del impacto, niveles relacionados con la continuidad del negocio, tal y como se indica en el siguiente cuadro:

Definición de Niveles de Probabilidad e Impacto

Probabilidad de ocurrencia (PO)		
Nivel	Valor	Frecuencia
Frecuente	0,9	Uno o más por año
Ocasional	0,7	Uno cada 3 años
Esporádico	0,5	Uno cada 8 años
Remoto	0,3	Uno cada 20 años
Casi Improbable	0,1	Uno en la vida

Impacto (I)		
Nivel	Valor	Descripción
Insignificante	0,05	No impactan la continuidad del negocio, alcanzan elementos de servicio que no son necesarios para la operación.

Menor	0,1	No impactan la continuidad, sin embargo, alcanzan elementos de servicio necesarios para la operación, los cuáles no son esenciales.
Moderado	0,2	Impactan procesos de apoyo y operación, pero no impacta la continuidad del negocio.
Mayor	0,4	Impactan sistemas críticos para la continuidad de la operación, sin embargo, existen medidas preventivas.
Extremo	0,8	Impactan sistemas críticos para la continuidad de la operación y no existen medidas preventivas.

Adicionalmente, se propone una clasificación de los riesgos por colores según el peso que se obtendrá al momento de aplicar la ecuación del riesgo inherente, que se detalla a continuación:

Herramienta

Referencia asignación de clasificación Maquinarias S.A.

Rangos	Clasificación
> 0,25	Riesgo Extremo
> 0,08	Riesgo Alto
> 0,03	Riesgo Medio
<= 0,03	Riesgo Bajo

Con la información detallada antes, se realiza una propuesta de clasificación de riesgos, considerando los criterios de probabilidad (frecuencia de ocurrencia) y el impacto (continuidad del negocio), obteniendo con ello valores de riesgo inherente, es decir valores de riesgos antes de la aplicación de controles.

Herramienta

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A. (Segunda Parte)

Año 2022

Riesgo Inherente

PROBABILIDAD		IMPACTO		RIESGO	
--------------	--	---------	--	--------	--

				INHERENTE	
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	

Esta ficha se completa como una propuesta para cada uno de los riesgos que fueron detectados y que se incluyeron en la herramienta, considerando:

- En la celda gris a un lado de probabilidad, se debe digitar la propuesta de valor, según los criterios definidos anteriormente basados en la frecuencia de ocurrencia.
- En la celda gris a un lado de impacto, se debe seleccionar la propuesta de valor, según los criterios definidos anteriormente basados en la continuidad del negocio.
- En la celda gris a un lado de riesgo inherente, se obtendrá el resultado automático de multiplicar la probabilidad por el impacto.
- Finalmente, en las observaciones, se deben indicar las consideraciones tomadas en cuenta para cada propuesta.

Al realizar el proceso anteriormente descrito, se obtiene un mapa de calor que permite priorizar los riesgos. Seguidamente, se muestra como ejemplo, el mapa de calor obtenido en el análisis de evaluación de riesgos realizada en el capítulo tres:

Mapa de calor para el análisis de riesgos

		Impacto				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Extremo
Probabilidad	Frecuente	0,05 DR-07 TI-04	0,09 OP-02 DR-03 DR-06 TD-03	0,18 OP-01 OP-08 DR-08 TD-02	0,36 OP-12 FN-05	0,72
	Ocasional	0,04	0,07 EN-01 TD-01	0,14 EN-12 OP-07 TI-02	0,28 OP-03 TD-10	0,56
	Esporádica	0,3	0,05	0,10	0,20 TI-05	0,40
	Remoto	0,02	0,03	0,06 EN-10	0,12	0,24
	Casi Improbable	0,01	0,01	0,02	0,04	0,08

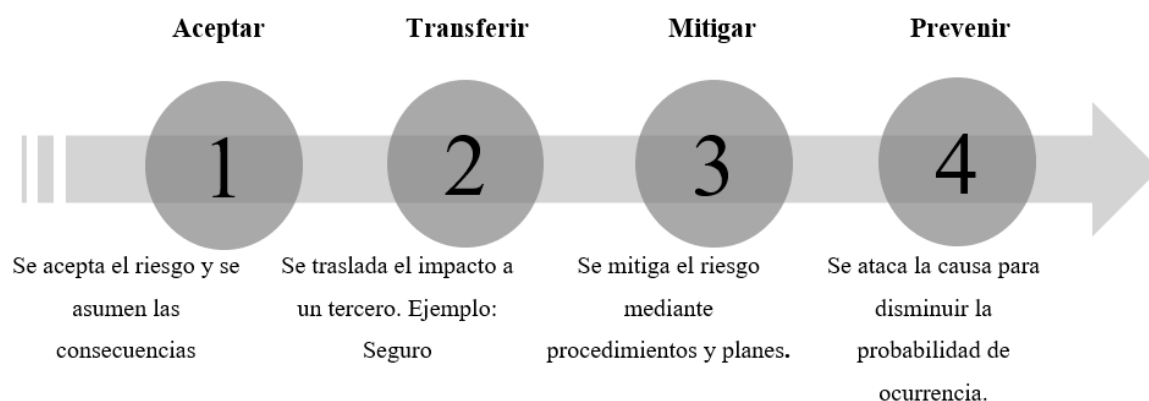
Es muy importante tener en cuenta que esta evaluación, deberá promover el establecimiento de una serie de controles que permitan responder al riesgo y que por lo tanto den como resultado un riesgo residual. Se recomienda que esta medición se aplique al menos una vez al año, en la que los encargados de los procesos puedan realizar una actualización de la valoración de riesgos.

Paso 3. Control y mitigación de riesgos

Una vez concluido el paso 2 de medición y evaluación, se procede al control y mitigación de los riesgos identificados. Primeramente, es importante comprender cuáles son las respuestas a los riesgos identificados

y la ecuación para la obtención del riesgo residual. Esto permitirá obtener el conocimiento suficiente para el desarrollo de los puntos de “Respuesta al riesgo de próximos estudios” y “Revisión de Riesgos Empresariales” de la propuesta de gestión de riesgos ofrecida.

Respuesta a los Riesgos Identificados



En la figura anterior se muestran 4 posibles respuestas a los riesgos identificados, los cuales son aceptar el riesgo, transferir el riesgo, mitigar el riesgo y prevenir el riesgo. Cada uno de ellos se trata de forma distinta dependiendo de las necesidades y objetivos de la empresa, ante los riesgos detectados.

Por otro lado, también existen seis tipos de acciones que pueden llevarse a cabo en una entidad, con la intención de disminuir la probabilidad de que ocurra un riesgo. Las cuales se mencionan a continuación.

- **Explotar:** Aceptar los riesgos altos que ofrece una actividad determinada, con el propósito de aprovechar las oportunidades que produce.
- **Transferir:** Trasladar un riesgo determinado a un ente externo a la administración.
- **Retener:** Conservar el riesgo y realizar el monitoreo y seguimiento constante del mismo.
- **Mitigar:** Establecer controles específicos que permitan disminuir el impacto que podría provocar el riesgo en la ejecución de los objetivos.
- **Reducir:** Establecer controles específicos que permitan disminuir la probabilidad de que ocurra un riesgo determinado.
- **Evitar:** Eliminar por completo la actividad que genera el riesgo, a fin de eliminar el riesgo en sí.

A continuación, se muestra la figura con los seis tipos de acciones que puede realizar la organización ante un riesgo.



Lo esencial para la organización es determinar cuál de estas opciones anteriores es la óptima a utilizar para tratar el riesgo detectado. Esto, le permite a la empresa hacer frente de la forma más efectiva e íntegra ante las situaciones presentadas.

Ecuación para Calcular el Riesgo Residual



$$\text{Riesgo Residual} = \text{Riesgo Inherente} - \text{Controles}$$

Si bien es cierto, el riesgo inherente no puede eliminarse en su totalidad en una empresa, es posible establecer controles suficientes y adecuados que permitan responder y minimizar el riesgo inherente, este puede convertirse en riesgo residual (riesgo “aceptable”) y, por ende, crear equilibrio en la organización. Es por ello, que a continuación se presentan los pasos a seguir para establecer una respuesta, medidas y controles a los riesgos detectados y convertir esta, en un riesgo residual.

Primeramente, se debe de realizar un estudio inicial como se ha venido detallando anteriormente en las etapas 1 y 2 de la gestión de riesgos. Dichos riesgos detectados deben de ser evaluados bajo el mismo proceso y con el mismo criterio para el estudio siguiente. Se recomienda realizar esta evaluación al menos una vez al año, sin embargo, no es de forma exclusiva, es decir, la compañía puede decidir si hacerla semestralmente, trimestralmente o como consideren mejor para su giro de negocio y sus necesidades. Este

estudio, da visibilidad de las variabilidades obtenidas a través del tiempo, desde la detección del riesgo hasta la actualidad, y además muestra cuáles han sido los cambios positivos o los puntos que requieren de una mayor atención.

A continuación, se presenta el cuadro con los campos que deben completarse a efectos del siguiente periodo en análisis, para este caso se ejemplifica con el año 2022, cuya evaluación se realizó considerando la implementación de la propuesta. Al igual que la evaluación primera, realizada en la etapa 2 (medición y evaluación), esta incluye una probabilidad, impacto y riesgo hallado, junto con las consideraciones que modifican la probabilidad, impacto y las observaciones. Para realizar esta valoración se repiten los pasos que se detallan en la sección 2. Medición y evaluación de riesgos.

Herramienta

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A. (Segunda Parte)

Año 2022

Riesgo Residual

PROBABILIDAD		IMPACTO		RIESGO INHERENTE	
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	

Seguidamente, se procede a realizar una revisión de los riesgos identificados con su respectiva probabilidad, impacto y su riesgo inherente, para la evaluación actual y para las evaluaciones siguientes, obteniendo así, un consolidado de los valores alcanzados. Si este se reduce después de haber aplicado un control, muy posiblemente, el control en sí mismo es adecuado para responder al riesgo. Esta revisión de forma comparativa se realiza con la ficha de revisión de riesgos empresariales que se muestra a continuación:

Revisión de Riesgos Empresariales Maquinarias S.A.

Riesgos

Código	Nombre	Probabilidad (1)	Impacto (1)	Riesgo inherente (1)	Probabilidad (2)	Impacto (2)	Riesgo residual 2022 (2)
EN-01	Competencia	0.70	0.10	0,07			0,03
EN-10	Desastre o Evento Natural	0.30	0.20	0,06			0,03
EN-12	Alianzas	0.70	0.20	0,14			0,06
OP-01	Satisfacción al Cliente	0.90	0.20	0,18			0,06
OP-02	Recursos Humanos	0.90	0.10	0,09			0,03
OP-03	Capital de Conocimiento	0.70	0.40	0,28			0,14
OP-07	Mantenimiento	0.70	0.20	0,14			0,03
OP-08	Calidad de Servicios	0.90	0.20	0,18			0,06
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de los equipos	0.90	0.40	0,36			0,03
DR-03	Indicadores de Gestión	0.90	0.10	0,09			0,03
DR-06	Coordinación	0.90	0.10	0,09			0,05
DR-07	Supervisión	0.90	0.05	0,05			0,03
DR-08	Clima Organizacional	0.90	0.20	0,18			0,03
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información	0.70	0.20	0,14			0,05
TI-04	Disponibilidad de la Información	0.90	0.05	0,05			0,03
TI-05	Infraestructura Tecnológica	0.50	0.40	0,20			0,06
TD-01	Precio de Servicios	0.70	0.10	0,07			0,03
TD-02	Compromiso Contractual	0.90	0.20	0,18			0,06
TD-03	Presupuesto y Planeamiento	0.90	0.10	0,09			0,07

Riesgos							
Código	Nombre	Probabilidad (1)	Impacto (1)	Riesgo inherente (1)	Probabilidad (2)	Impacto (2)	Riesgo residual 2022 (2)
TD-10	Planificación y Objetivos	0.70	0.40	0,28			0,14
FN-02	Dependencia Económica	0.90	0.40	0,36			0,18

Paso 4: Monitoreo e información

La última etapa de la gestión de riesgos es el monitoreo e información. Los controles definidos e implementados requieren de un proceso de evaluación que permita evidenciar su eficacia. Para ello, es necesario utilizar la ficha de revisión de medidas de Maquinarias S.A. como se muestra en la sección inferior. En la primera columna se va a encontrar el código y el nombre del respectivo riesgo identificado, seguidamente los valores de los riesgos residuales obtenidos por año o estudio de la evaluación(es) realizadas previamente en el apartado de “Ficha de revisión de maquinarias”, y por último la implementación de medidas que va a estar compuesto por los siguientes puntos: descripción de medida, porcentaje de avance, efectividad, aplicabilidad y observaciones.

- #: En esta columna se va a incluir el consecutivo de los controles establecidos por riesgo.
- Descripción de medida: una vez identificado el riesgo y su respectiva respuesta, se procede a implementar un control (medida) que permita reducir el riesgo inherente, con intención de convertir este en un riesgo residual.
- Porcentaje de avance: en este apartado se va a mostrar en porcentaje, cuánto fue el avance o cumplimiento gracias a los controles/medidas tomadas para los riesgos detectados.
- Efectividad: existirán únicamente dos opciones de, si o no. Esta afirmación o negación representa que, basándose en si los controles implementados en el riesgo detectado fueron de ayuda o no para la empresa.
- Aplicabilidad: Al igual que la efectividad, esta solo dispondrá de dos opciones, si o no, se debe de elegir la opción que represente si efectivamente el control elegido es aplicable para ese riesgo o no.
- Observaciones: cualquier otro dato que se considere pertinente mencionar sobre los riesgos identificados y las medidas tomadas, van en este apartado.

Revisión de Medidas Maquinarias S.A.

Riesgo		Riesgo Residual		Implementación Medidas					
Código	Nombre	2023	2022	#	Descripción Medida	% Avance	Efectividad	Aplicabilidad	Observaciones
EN-01	Competencia	0,03	0,03						
EN-10	Desastre o Evento Natural	0,03	0,03						
EN-12	Alianzas	0,06	0,06						
OP-01	Satisfacción al Cliente	0,06	0,06						
OP-02	Recursos Humanos	0,03	0,03						
OP-03	Capital de Conocimiento	0,14	0,14						
OP-07	Mantenimiento	0,03	0,03						
OP-08	Calidad de Servicios	0,06	0,06						
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de los equipos	0,03	0,03						
DR-03	Indicadores de Gestión	0,03	0,03						
DR-06	Coordinación	0,05	0,05						
DR-07	Supervisión	0,03	0,03						
DR-08	Clima Organizacional	0,03	0,03						
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información	0,05	0,05						
TI-04	Disponibilidad de la Información	0,03	0,03						
TI-05	Infraestructura Tecnológica	0,06	0,06						
TD-01	Precio de Servicios	0,03	0,03						
TD-02	Compromiso Contractual	0,06	0,06						

TD-03	Presupuesto y Planeamiento	0,07	0,07
TD-10	Planificación y Objetivos	0,14	0,14
FN-02	Dependencia Económica	0,18	0,18

Una vez concluidas las cuatro etapas de la gestión de riesgos, se concluye este proceso, hasta la próxima evaluación. Es de suma importancia realizar estos estudios de forma constante y consistente. Permitiendo así, mayores beneficios a la empresa, encaminados al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en la empresa.

6. Control de versiones

Versión	Fecha	Origen del Cambio
N.1-2022	18/08/2022	Creación del documento.

Revisado por:

Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

4.5.3 Actividades de Control

Del análisis realizado con anterioridad a Maquinarias S.A., respecto a las actividades de control presentes en las operaciones de la empresa, se derivan las siguientes propuestas para los procesos de: cotización del servicio, estudio de crédito, cuentas por cobrar, control de activos, entrega, mantenimiento y retiro de la maquinaria arrendada, cuentas por pagar, y, planilla. Por lo anterior, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Realizar un análisis de la competencia periódicamente, este es indispensable para contar con

información que le permita destacar en el mercado y tomar medidas tanto preventivas como correctivas del negocio. Se recomienda documentar el análisis de la competencia como se muestra en la tabla 54.

Tabla 54

Propuesta de documentación de análisis de la competencia

	Análisis de la Competencia		Código: MAQ-PRO-009
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
A. IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA			
Competidores Directos:			
<i>Indicar cuales son los competidores que ofrecen productos similares, están en la misma zona geográfica, se dirigen al mismo segmento de mercado y atiende las mismas necesidades.</i>			
1. _____			
2. _____			
3. _____			
4. _____			
5. _____			
Competidores Indirectos:			
<i>Indicar cuáles empresas ofrecen productos o servicios similares, pero tienen un propósito</i>			

diferente dentro del mercado u otro público objetivo.

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.
5. _____.

Competidores Terciarios:

Indicar cuáles empresas venden un producto que podría estar ligeramente vinculado al de Maquinarias S.A pero que en realidad no compite. La identificación de este tipo de competidores es importante porque podrían convertirse en directos o indirectos si deciden ampliar su participación en el mercado.

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.
5. _____.

B. COMPARACIÓN DE SERVICIO OFRECIDO

Comparar el contenido y el enfoque de los principales competidores con respecto a la experiencia del cliente. Realizar una búsqueda y análisis de los recursos disponibles como páginas web, blog, redes sociales y calificaciones.

Criterio	Maquinarias S.A.	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Objetivos empresariales				
Misión y visión				
Valores				
Enfoque o giro del negocio				

Otros criterios				
------------------------	--	--	--	--

C. ANÁLISIS DE PRECIOS

El precio es una variable determinante a la hora de que los clientes seleccionen un producto o servicio, por lo tanto, es indispensable el análisis periódico de los mismos. Esto permite determinar si un aumento de precio sería aceptable en el futuro y si es viable. Se recomienda utilizar la lista de precios actualizada.

Servicio	Precio Maquinarias S.A.	Precio Empresa A	Precio Empresa B	Precio Empresa C

D. ANÁLISIS FODA

Hacer un análisis FODA permite definir cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este análisis realiza un diagnóstico, examinando las características de la empresa frente a sus competidores y ayudará a trazar las estrategias a futuro.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas

Este análisis debe ser complementado con las cinco fuerzas de Porter, con el fin de entender si los nuevos productos o servicios son potencialmente rentables. Este método puede ser útil dentro del análisis de la competencia porque identifica fortalezas, mejora las debilidades, aprovecha las oportunidades y evita las amenazas.

Clientes	Proveedores	Nuevos competidores entrantes	Sustitutos	Competencia existente en el mercado

Una vez finalizado el análisis FODA se puede tomar como base las 5 fuerzas de Porter. Esto ayudará a estar alerta sobre lo que sucede en el mercado y tomar acciones adecuadas para contrarrestar las fortalezas de los competidores.


Realizar un análisis de la competencia regularmente fortalece la marca y permite entender todo lo necesario para destacar en la industria.

Nota. Elaboración propia.

- Realizar un análisis de las necesidades de los clientes para comprender la relación y la percepción de la empresa ante los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen. Esto, permite, además, reconocer cuales son las expectativas y el grado de cumplimiento de la marca esperados. Se recomienda utilizar la metodología mostrada en la tabla 55 para determinar y analizar, al menos, cinco necesidades básicas de todo cliente, entre ellas: funcionalidad, precio, fiabilidad, usabilidad y compatibilidad.

Tabla 55

Propuesta de documentación de análisis de las necesidades de los clientes

	Análisis de las Necesidades de los Clientes		Código: MAQ-PRO-010
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
<i>Se recomienda tomar una muestra de clientes y evaluar los siguientes criterios. La información puede ser recopilada por medio de la página web de la organización, correo electrónico, chat, llamada telefónica, Facebook, WhatsApp.</i>			
Funcionalidad	Precio	Fiabilidad	Usabilidad
			Compatibilidad

<i>Consultar a sus clientes si los servicios ofrecidos por Maquinarias S.A satisfacen una necesidad.</i>	<i>Determinar si el producto o servicio ofrecido cuenta con un precio adecuado y consultar sobre la relación calidad-precio.</i>	<i>Consultar y analizar el nivel de confianza percibido por el cliente con respecto a la empresa.</i>	<i>La usabilidad consiste en proporcionar información y orientación, sobre todo en el caso de las marcas que ofrecen una amplia gama de productos o servicios.</i>	<i>Identificar si la empresa se adapta a la rutina actual de los clientes y asegurarse que funcione con sus productos y servicios existentes, y no en contra de ellos mismos.</i>
--	--	---	--	---

Nota. Elaboración propia.

3. Establecer e implementar indicadores en los diferentes departamentos de la organización, y que estos sean presentados de manera periódica a la dirección y junta directiva como se documenta en la tabla 56.

Para el diseño de estos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- A. Plantear objetivos y estrategias: es indispensable para establecer indicadores de gestión, contar con objetivos claros y con las estrategias que se emplearán para conseguir dichos objetivos. Es fundamental que estos objetivos sean determinados bajo el método SMART.
- B. Una vez identificados estos objetivos y estrategias, los cuales deben estar alineados con los objetivos organizacionales, determinar cuál será el indicador, método de medición, fuentes de información y periodicidad de la revisión.
- C. Este seguimiento debe realizarse de manera periódica.

Tabla 56

Propuesta de documentación de indicadores de gestión

	Indicadores de Gestión		Código: MAQ-PRO-011	
			Versión N.1-2022	
Aprobado por:		Fecha de aprobación:		
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>				
<p><i>Cada uno de los departamentos tiene la responsabilidad de establecer los indicadores de área de acuerdo con los objetivos planteados</i></p>				
Departamento	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3	Indicador 4
Gerencia				
Recursos Humanos				
Ventas				
Contabilidad				
Facturación y Control				
Operaciones				


Nota. Elaboración propia.

- Realizar un análisis de los precios establecidos por la entidad sobre sus servicios brindados de manera anual, o cuando la administración de la compañía considere necesario, según la volatilidad de la economía del sector donde opera Maquinarias S.A., o bien cambios en la economía a nivel país, o a nivel mundial.

El propósito de este análisis es contar con un histórico que les permita identificar tendencias y patrones. Se plantea documentar esta propuesta como se muestra en la tabla 57.

Tabla 57

Propuesta de documentación de análisis de precios

	Análisis de Precios		Código: MAQ-PRO-012
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
<p><i>A continuación, se plantea un ejemplo de cómo podría generarse y dar seguimiento al análisis de precios y qué información debería de incluirse en cada sección:</i></p>			
Objetivo:	<i>Establecer el objetivo de realizar un análisis de precios.</i>		
Maquinaria y Equipo / Pesado	<i>Detallar el tipo de maquinaria o equipo a analizar el precio.</i>		
Código de producto	<i>Incluir codificación del activo (placa).</i>		
Descripción	<i>Describir características del activo.</i>		
Costos Fijos	<i>Costos fijos que se requieren para mantener disponible para alquilar el activo.</i>		
Costos Variables	<i>Costos variables relacionados con el mantenimiento del equipo.</i>		
Margen %	<i>Establecer un margen de ganancia.</i>		
Precio Actual	<i>Indicar el precio actual del producto.</i>		
Nuevo Precio	<i>Indicar nuevo precio del producto.</i>		
Rendimiento	<i>Calcular el rendimiento que generará el servicio mediante la</i>		

siguiente fórmula:

$$R = ((P - C) / P) * 100, \text{ donde:}$$

R: rentabilidad

P: Precio del servicio a vender

C: costos incurridos

La plantilla recomendada se muestra a continuación:

Tipo de equipo								
Nombre del Equipo			Número Factura					
Fecha de adquisición			Garantía					
Modelo			Ubicación					
Código de activo			Valor					
Características técnicas								
Kilometraje			Luces					
Aceite			Sistema de frenos					
Neumáticos			Accesorios de seguridad					
Sistema eléctrico			Estado del motor					
Mantenimientos realizados al equipo								
N°	Fecha	Detalle del mantenimiento	Repuestos utilizados	Costos Fijos	Costos Variables	Responsable	Firma	Próximo mantenimiento


Nota. Elaboración propia.

- Actualizar los expedientes del cliente y sus estudios de crédito de manera anual, basado en las fechas de apertura de crédito, para confirmar y cotejar el estado de garantía y las variaciones de estos (en caso de existir), principalmente en caso de aumentos de crédito.
- Con el fin de realizar un estudio crediticio completo e identificar la capacidad de pago de los clientes, se recomienda solicitar al cliente una certificación de ingresos emitida por un Contador Público Autorizado que cumpla con la Circular N°. 16-2015 - Guía mínima de requisitos para realizar trabajos de certificación de ingresos, además, si la administración considera necesario se recomienda solicitar flujos proyectados.
- Se recomienda a la administración incluir dentro de las políticas empresariales, el establecimiento de un Contrato de Servicio notariado con cada cliente, en el que se establezcan las especificaciones y condiciones del servicio y se detallen las responsabilidades de cada una de las partes.
- Con el propósito de mejorar el flujo de efectivo de la empresa y la razón de cobrabilidad, se recomienda realizar una automatización del sistema contable que permita realizar un correo

genérico de envío a clientes de manera semanal, donde se adjunte el extracto de saldos pendientes a aquellos que tengan facturas próximas a vencer según se muestra en la tabla 58.

Tabla 58

Propuesta de documentación de envío de estado de cuenta

	Envío de estado de cuenta		Código: MAQ-PRO-013
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
<p>De acuerdo con nuestros registros las facturas detalladas están pendientes de pago, en caso de haber realizado su pago apreciamos enviarnos el comprobante respectivo. Por favor realizar sus pagos a las siguientes cuentas bancarias a nombre de Maquinarias, S.A. Cédula Jurídica 3-101-xxxxxx.</p> <p>BANCO colones Cta: XXX-XX-XXX-XXXXXX-X Cta cliente: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Cuenta IBAN: CRXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p> <p>BANCO dólares Cta: XXX-XX-XXX-XXXXXX-X Cta cliente: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Cuenta IBAN: CRXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</p> <p>Le agradecemos y valoramos su confianza.</p> <p>Gracias por hacer negocios con nosotros. MAQUINARIAS S.A.</p>			


----- Extracto Resumen -----							
Extracto N.º: 27991							
Extracto Fecha: 07/09/202x							
Saldo pendiente: \$400.00							
<i>La versión completa se proporciona como un archivo adjunto a este mensaje de correo electrónico.</i>							
Nota: Se adjunta detalle de facturas pendientes, se recomienda que contenga la siguiente información:							
Extrato de Saldos Pendientes							
Fecha de emisión	Nº Factura	Descripción	Fecha de Vencimiento	Días de retraso	Monto	Abonos	Saldo

Nota. Elaboración propia.

9. Se recomienda el diseño e implementación de una herramienta de análisis de datos como gráficos de Excel o Power Bi para la visualización de la posición actualizada de los flujos de efectivo, con los reportes obtenidos de las plataformas de las entidades bancarias, con el fin de que la junta directiva y dirección pueda tener visibilidad y la información en tiempo real, para la toma decisiones relacionada con los movimientos de caja y bancos.
10. Completar una boleta de adquisición de activos como la propuesta en la tabla 59, cada vez que se compre uno, para que la persona a cargo de los activos de la entidad pueda asignarle un número de placa y complete la información necesaria, a fin de que el encargado de inventario realice el plaqueo del activo y tenga la información necesaria para realizarlo.

Tabla 59

Propuesta de documentación de adquisición de activos

	Adquisición de Activos	Código: MAQ-PRO-014
		Versión N.1-2022

Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
---------------	--	----------------------	--

Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia **no controlada**.

Guía de adquisición de activos

- 1- Responsable del proceso de adquisición de activos se encargará de la recepción del mismo.
- 2- En el momento de la recepción, revisa que el activo cumpla con todos los requisitos que fueron solicitados y que se tenga el respectivo comprobante documental (factura electrónica).
- 3- Se envía el caso a contabilidad para que proceda con el registro contable y se le asigne el respectivo número de placa.
- 4- Se llena una boleta para la adquisición de activo.

A continuación, se detalla la información que se debe de colocar en la boleta de adquisición de activo.

- *Activo:* se coloca la respectiva descripción del activo (nombre, marca, modelo, color).
- *Número de placa:* se coloca el número de placa que se le otorgó al respectivo activo.
- *Departamento/Unidad de negocio:* indicar a cuál departamento de la entidad pertenece.
- *Lugar/Ubicación específica:* indicar la ubicación en donde va a estar cada activo.
- *Cantidad:* cantidad de activos (especificar si está compuesto por varias piezas).
- *Fecha de adquisición:* fecha de la factura.
- *Fecha de asignación:* fecha en que se le asigna a un departamento o responsable en específico.
- *Persona responsable:* indicar quien es el personal a cargo del uso y manejo del activo.

Boleta de adquisición de activos

Activo	Código de identificación/ Número placa	Departamento /Unidad de negocio	Lugar /Ubicación específica	Cantidad	Fecha de adquisición	Fecha de asignación	Persona responsable	Firma

Observaciones:

Firma de jefe de área:

Fecha:


Boleta N°:

Nota. Elaboración propia.

11. Recomendar a la administración/gerencia, contratar una póliza de seguros para los equipos adquiridos que superen un valor mínimo establecido por ellos mismos, y aprobado por la junta directiva, con el fin de mitigar riesgos en caso de algún siniestro.
12. Realizar un inventario de activos por medio de auxiliar de control de activos. Un inventario de activos permite facilitar cualquier proceso de compra, actualización y reordenamiento de maquinaria y equipo. Brindan información precisa de los activos que posee la compañía, su respectiva depreciación, si poseen activos inexistentes o defectuosos y que necesiten ser reparados, reubicados o vendidos. Se propone realizar un plaqueo y auxiliar de activos que posee Maquinarias S.A. para así garantizar su adecuado tratamiento y establecer sus respectivos controles. Se propone utilizar el siguiente manual documentado en la tabla 60.

Tabla 60

Manual para realizar el inventario de activos de Maquinarias S.A.

	Manual para realizar el inventario de activos de Maquinarias S.A.		Código: MAQ- MAN-002
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.			

Manual

MAQ-MAN-002

Manual para realizar el inventario de activos



Octubre - 2022

ÍNDICE

1. Descripción	
General.....	3
Código y Nombre.....	3
Propósito.....	3
Alcance.....	3
2. Definiciones.....	3
3. Responsable	4
4. Documentos relacionados.....	4
5. Especificaciones.....	4
6. Control de versiones.....	8

1. Descripción general

Código y nombre

MAQ-MAN-001

Manual para la gestión de riesgos de Maquinarias S.A.

Propósito

Diseñar y estandarizar la metodología para realizar el inventario de activos de Maquinarias S.A. con el fin de promover el ambiente de control, y salvaguardar los activos de la entidad.

Alcance

Aplica a todos los activos que tiene Maquinarias S.A. Se recomienda aplicar la herramienta de control de activos, al menos, una vez al año.

2. Definiciones

Número de placa	Es el número que se le asigna a un activo fijo el cual dependiendo del uso que se le dé, se va a clasificar como Propiedad, Planta y Equipo o en la cuenta de Maquinaria y Equipo para arrendar.
Plaqueo de activos	Es la colocación de una placa con un número consecutivo al activo de Maquinarias S.A.
Auxiliar de Activo Fijo	Es el papel de trabajo que se utiliza para colocar toda la información del activo posterior a la colocación de la placa.

3. Responsables

Encargado	Encargado de Torre de Control
Equipo Responsable	Personal del departamento de Torre de Control

4. Documentos relacionados

Código	Nombre
MAQ-HER-002	Herramienta para realizar el inventario de activos de Maquinarias S.A.

5. Especificaciones

Con el propósito de facilitar cualquier proceso de compra, actualización y reordenamiento de maquinaria y equipo, así como brindar información precisa de los activos que posee la compañía, es que se propone realizar un plaqueo y auxiliar de activos. Para esto, se incluye en el manual, la descripción de una herramienta desarrollada en Excel, mediante la cual se puede realizar este proceso.

Pasos para ejecutar el plaqueo de los activos

1- Revisar el equipo antes de plaquearlo para así descartar la posibilidad de que se deba devolver al proveedor por daños físicos o con las características solicitadas en la orden de compra (marca, modelo, color y otras especificaciones).

2- Seleccionar el tipo de placa que debe utilizar de acuerdo con el tipo de bien que se requiera identificar. Es importante colocar el número de placa que se indica en la “Boleta de Adquisición de Activos” para así evitar saltarse el debido consecutivo de las placas de la compañía.

3- Proceda a colocar la placa de manera que:

3.1- Se evite colocarla en un espacio que no sea fácilmente visible y legible.

3.2- No deteriore el equipo ni ocasione daños al usuario.

- 3.3- No altere el rendimiento que se espera del equipo.
- 3.4- Quede protegida para evitar su deterioro o el desprendimiento intencional por el uso diario.

4- Agregar la información de la placa colocada en el respectivo auxiliar de activos de la compañía.

Auxiliar de Activos

A continuación, se detalla la plantilla propuesta de auxiliar de activos para Maquinarias S.A. bajo el método de línea recta y suma de dígitos. Cuál utilicen, va a depender de la decisión de la Administración.

Categoría Mayor	Categoría Menor	Placa de activo	Descripción	Cantidad	Marca	Modelo	Serie	Factura	Proveedor

DUA	Ubicación	Tipo	Fecha de factura	Fecha de capitalización	Vida útil años	Vida útil meses	Meses transcurridos	Meses faltantes
				31/12/2021	10	120	7.00	113.00
				31/12/2020	1	12	19.00	-
				16/4/2022	2	24	3.00	21.00

Ultima fecha de depreciación	Deprecia en el mes	Costo de adquisición	Depreciación Mensual CRC	Depreciación del periodo	Depreciación Acumulada CRC	Valor en Libros CRC
031	Sí	200,000.00	1,666.67	11,666.67	11,666.67	188,333.33
020	No	400,000.00	33,333.33	400,000.00	400,000.00	-
024	Sí	250,000.00	10,416.67	31,250.00	31,250.00	218,750.00

Aspectos generales

- Los activos deben tener bien identificado el número de factura y el proveedor.
- Los activos no deben estar agrupados, es importante que haya solamente un activo por línea y no tres activos en una misma línea.

Pasos para completar el auxiliar de activos

Para el uso correcto de esta plantilla, lo que se debe hacer es:

- 1- Escribir la fecha de cierre que van a utilizar, viene con formato día, mes, año. Esta fecha se encuentra en la celda B1 como se puede observar en la imagen 1.

Imagen 1

	A	B	C
1	Fecha de cierre contable	31/8/2022	DD/MM/AAAA

2- En la columna de “Categoría Mayor” se encuentra una lista desplegable en la cual se dividen las siguientes categorías:

- Terreno
- Edificio
- Mejoras a la propiedad
- Mobiliario y equipo
- Equipo de cómputo
- Maquinaria
- Telecomunicaciones

Se debe escoger una de estas categorías de forma manual, por lo que se debe dar click en el cuadro que contiene un triángulo inverso para que se despliegue la lista como se muestra a continuación en la imagen 2.

Imagen 2

Categoría Mayor
Terreno
Edificio
Mejoras a la propiedad
Mobiliario y equipo
Equipo de cómputo
Maquinaria
Telecomunicaciones

3- En la columna de “Categoría Menor” se debe escribir la clasificación del activo. Por ejemplo, si es una computadora portátil, la categoría menor sería Laptop, si es una silla ejecutiva, la categoría es Silla. En el caso de activo fijo; en la maquinaria y equipo para arrendar, sería lo que la Administración tiene categorizado como maquinaria y equipo para arrendar.

4- En la columna “Placa” se coloca el número que posee la placa de los activos.

5- En la columna de “Descripción” se escribiría la descripción del activo, siguiendo con el ejemplo del paso 3, en este caso se escribiría Computadora Portátil o Laptop.

6- En la columna de “Cantidad” se debe colocar **solamente 1**, si escribe otro número le mostrará un error donde se comunicará a la persona que los activos deben estar desagrupados.

7- En la columna de “Marca” se coloca la marca del activo correspondiente, por ejemplo, en el caso de la computadora portátil, sería Lenovo, Dell, Asus, etc.

8- En la columna de “Modelo” es importante para activos que están en la categoría de cómputo o telecomunicaciones, ya que especifica el activo, por ejemplo, en la computadora portátil es modelo Thinkpad T14.

9- En la columna de “Serie”, se escribiría la serie del activo correspondiente, esto es importante para los activos en la categoría de equipo de cómputo y telecomunicaciones.

10- En la columna de “Factura” se escribiría el número de la factura en la cual se compró el activo.

11- Se debe escribir el proveedor a quien se le compró el activo, en la columna de “Proveedor” por ejemplo: Extreme Tech.

12- En la columna de “DUA” se escribiría el número de DUA correspondiente del activo, solamente si aplicara. (Declaración única aduanera)

13- En la columna “Ubicación” es importante colocar la ubicación en la que se encuentra el activo, por ejemplo, si la computadora portátil se ubica en la oficina de recursos humanos, entonces se escribiría “Oficina de Recursos humanos”.

6. Control de versiones

Versión	Fecha	Origen del Cambio
N.1-2022	13/09/2022	Creación del documento.


Revisado por:	Aprobado por:
---------------	---------------

Nota. Elaboración propia.

13. Establecer un procedimiento para dar de baja los activos, con el propósito de tener el respectivo respaldo documental de algún daño, robo o extravío como se muestra en la tabla 61.

Tabla 61

Propuesta de documentación para baja de activos

	Baja de Activos		Código: MAQ-PRO-015
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
<p>Guía de baja de activos</p> <p>1- Responsable del activo identifica y elabora el listado de bienes susceptibles de baja y remite informe de daño, hurto o extravío describiendo los hechos.</p> <p>2- En caso de pérdida o extravío, avisar a la aseguradora; en caso de hurto, llevar a cabo los trámites legales. Si el suceso corresponde a negligencia del empleado, la Administración de Maquinarias S.A. tomará las respectivas decisiones.</p> <p>3- Se envía el caso a contabilidad para que proceda con los ajustes contables respectivos.</p>			

4- Se llena una boleta para la baja de activo

A continuación, se detalla la información que se debe de colocar en la boleta de baja de activo.

- *Activo*: se coloca la respectiva descripción del activo (nombre, modelo, color).
- *Número de placa*: se coloca el número de placa que se le otorgó al respectivo activo.
- *Departamento/Unidad de negocio*: indicar a cuál departamento de la entidad pertenece.
- *Marca*: se coloca la marca del activo.
- *Motivo*: indicar la razón por la cual se da de baja el activo. La explicación debe ser clara y concisa.

Boleta de baja de activos


Activo	Código de identificación/ Número placa	Departamento /Unidad de negocio	Marca	Motivo
Observaciones:				
Firma de jefe de área:				
Fecha:				

Nota. Elaboración propia.

14. Realizar una cédula de movimientos en cada cierre contable que incluya las adquisiciones, reclasificaciones, ajustes realizados durante el periodo a revelar según ejemplificada en la tabla 62.

Tabla 62

Propuesta de documentación de cédula de movimientos de activos

	Cédula de Movimientos de Activos		Código: MAQ-PRO-016
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
Cédula de Movimientos de Activos			
<p>A continuación, se detalla la información que se debe de colocar en la cédula de movimientos de activos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Número de cuenta contable:</i> indicar el número de la cuenta contable que posee movimientos durante el periodo en gestión. ● <i>Nombre de cuenta contable:</i> indicar el nombre de la cuenta contable que posee movimientos durante el periodo en gestión. ● <i>Fecha del periodo anterior:</i> indicar los saldos al cierre del período fiscal anterior. ● <i>Adiciones:</i> colocar el monto de las compras realizadas durante el periodo. ● <i>Retiros:</i> colocar el monto de las ventas, pérdida u obsolescencia de los activos realizados durante el periodo. ● <i>Reclasificaciones:</i> indicar el monto de las reclasificaciones realizadas durante el periodo en gestión. ● <i>Ajuste:</i> indicar el monto de los ajustes contables realizados durante el periodo en gestión. ● <i>Fecha al cierre del periodo:</i> debería de ser el resultado entre el saldo inicial, las adiciones, retiros, reclasificaciones y ajustes realizados durante el periodo. Este monto debe coincidir 			

con el saldo del balance de situación de la compañía y el respectivo auxiliar de activos fijos.


Número de cuenta contable	Nombre de cuenta contable	Al cierre 31/12/2021	Adiciones	Retiros	Reclasificaciones	Ajuste	Al cierre 31/08/2022
	Total Activos	-	-	-	-	-	-
Depreciación acumulada							
	Total depreciación acumulada	-	-	-	-	-	-
	Total de activos netos	-	-	-	-	-	-

Nota. Elaboración propia.

15. Realizar tomas físicas por lo menos una vez al año, cerca del cierre del periodo fiscal, para realizar los respectivos ajustes en caso de que apliquen. A continuación, en la tabla 63 se muestra la guía sugerida para realizar las tomas físicas. Es importante destacar que esta guía propuesta se realizaría de forma manual, se recomienda que a futuro la empresa busque automatizar este proceso.

Tabla 63

Propuesta de documentación de tomas físicas

	Tomas físicas	Código: MAQ-PRO-017
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:

Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia **no controlada**.

Guía para realizar una toma física

Etapa	Instrucción	Responsable
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Definir equipo (interno, externo) - Establecer la información que se tomará. - Establecer metodología de conteo (código de barras, etiquetas) - Establecer áreas en las cuales se llevará a cabo el inventario. 	
Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el conteo físico. Es importante comprobar aspectos como: la compra debe haber sido debidamente autorizada, se deben examinar físicamente los bienes. - Verificar los documentos de propiedad (de compra, escrituras, contratos de construcción, facturas, etc.), de manera que le permita comprobar que los bienes registrados como activos Fijos son realmente propiedad de la empresa. - Investigar si existen activos Fijos inservibles, obsoletos o que por alguna razón deben darse de baja. - Identificar cuales activos se encuentran arrendados y cuáles son los que deberían de estar dentro de las instalaciones de la entidad. 	
Finalización	<ul style="list-style-type: none"> - Digitación de los datos obtenidos durante el conteo físico. 	
Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> - Conciliar la información y determinar las variaciones encontradas, contrastando los bienes tomados en el inventario físico con los ingresados en el sistema. - Verificar en cada una de las áreas los activos y compara versus el inventario base. - Gestionar firma del Gerente de Área, autorizando el resultado del levantamiento físico de Activos Fijos. - Ajustes que se requieren registrar contablemente. 	

Cédula de Toma física

A continuación, se detalla la información que se debe de colocar en la cédula de toma física:

- *Activo:* se coloca la respectiva descripción del activo (nombre, marca, modelo, color).
- *Número de placa:* se coloca el número de placa que se le otorgó al respectivo activo.
- *Departamento/Unidad de negocio:* indicar a cuál departamento de la entidad pertenece.
- *Lugar/Ubicación específica:* indicar la ubicación en donde va a estar cada activo.
- *Estado:* indicar si se encuentra en los siguientes estados: bueno, malo, regular.
- *Observaciones:* indicar cualquier punto adicional necesario para la documentación.
- *Fotografía:* agregar una fotografía para tener el respectivo soporte de la información que

se colocó en la cédula.

Activo	Código de identificación/ Número placa	Departamento /Unidad de negocio	Lugar /Ubicación específica	Tipo de activo	Condición	Estado	Observaciones	Fotografía
Observaciones Generales:								
Asientos de Ajustes/reclasificaciones								
Deficiencias de Control Interno								
Firma de jefe de área:								
Fecha:								
Boleta N°:								

Nota. Elaboración propia.

16. Incluir en la boleta de entrega de la maquinaria arrendada que actualmente utiliza Maquinarias S.A. lo siguiente: una sección en donde el cliente firme que recibió la respectiva inducción de uso del equipo para así poder mitigar posibles riesgos por un inadecuado uso de los activos arrendados; además, que se incluya una imagen del equipo entregado y se marque los defectos del equipo (rayones, golpes, etc).
17. Elaborar expedientes de mantenimiento para cada maquinaria o equipo pesado, en donde se lleve un control de las mejoras y de los arreglos realizados, con el objetivo de conocer la rentabilidad y factibilidad de mantenerlo. En la tabla 64 se documenta una propuesta para dicho control. Se propone que los expedientes contengan la siguiente información:
 - Formulario con características de la maquinaria o equipo que contemple información importante para un análisis.
 - Adjuntar comprobantes de costos incurridos en el mantenimiento.

liquidaciones, embargos, generación de comprobantes, entre otros. Esto con el fin de mantener un respaldo histórico, y de fácil acceso, que agilice la toma de decisiones en el departamento de recursos humanos.

También, se busca automatizar procesos que absorban mucho tiempo, y el mismo pueda ser invertido en otras funciones.


A continuación, se enlistan una serie de funciones que se deben de considerar al momento de realizar la contratación del software:

1. Cálculo de salario mensual que contemple los siguientes puntos:
 3. Horas extras (diurnas, nocturnas, mixtas, feriados).
 4. Impuesto de renta.
 5. Feriados.
 6. Bonificaciones o/y comisiones.
 7. Licencias.
 8. Incapacidades.
 9. Vacaciones.
 10. Embargos.
 11. Permisos con y sin goce de salario.
 12. Subsidios.
 13. Préstamos.
2. Cálculo de aguinaldo.
3. Cálculo de liquidaciones laborales.

Adicional a lo mencionado, se propone realizar manuales de reglas de cálculo con el fin de contar con respaldos documentados y bases legales. A continuación, en la tabla 65 se detalla un ejemplo utilizando el cálculo del aguinaldo.

Tabla 65

Propuesta de documentación de reglas de cálculo de aguinaldo

	Reglas de Cálculo de Aguinaldo	Código: MAQ-PRO-018
		Versión N.1-2022

Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			
<p>1. OBJETIVO: <i>Definir el pago de aguinaldo</i></p> <p>2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL:</p> <p><i>Pago del 13° sueldo realizado en el mes de diciembre. Corresponde a la doceava parte del valor de las remuneraciones ordinarias y extraordinarias de diciembre a noviembre dividido entre 12.</i></p> <p>3. REGLA DE CÁLCULO/EJEMPLO:</p> <p><i>Remuneraciones ordinarias y extraordinarias de diciembre a noviembre/12</i></p> <p><i>Base de cálculo usada:</i></p> <p>Ejemplo:</p> <p>(Total, de diciembre 2021 a noviembre 2022): 16.184.862,00 colones</p> <p>$16.184.862,00 / 12 = 1.348.738,50$ colones</p> <p>4. CONSIDERACIONES</p> <p><i>El cálculo del aguinaldo aplica para toda persona trabajadora sin importar su forma de pago, que tenga como mínimo un mes laborado para una misma persona empleadora en forma continua.</i></p>			

Nota. Elaboración propia.

4.5.4 Sistemas de Información

Luego de analizar la situación de Maquinarias S.A., queda en evidencia la importancia de que la información se comunique de una manera adecuada para que los miembros de la organización puedan

ejecutar sus roles y responsabilidades asignadas. Además, se refuerza la premisa del COSO 2013 que menciona lo fundamental de que la información fluya a través de la organización en todas las direcciones (ascendente, descendente y en todos los niveles de la organización, y también de manera interna y externa). Seguidamente, se proporcionan una serie de recomendaciones para fortalecer y mejorar el componente de sistemas de información:

1. Implementar una Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A. Para esto, se sugiere utilizar como base el ejemplo ubicado en el Anexo 7. MAQ-POL-001 Política de TI. Esta política se basa en el Manual de políticas y estándares de seguridad de la información del Ministerio de economía, industria y comercio de Costa Rica, emitida en el 2016, y tiene como propósito, emitir y comunicar información vigente, veraz, confiable e íntegra, en Maquinarias S.A. para establecer las pautas para lograr los objetivos propuestos en la estrategia de TI.
2. Implementar la propuesta para el mejoramiento del sistema de control y gestión de riesgos de Maquinarias S.A., con el fin de que la empresa alcance sus objetivos y mejore continuamente.
3. Establecer estrategias de divulgación y comunicación sobre los objetivos empresariales, misión, visión y valores éticos organizacionales para su cumplimiento. Se incentiva a la creación de un canal o sección en la herramienta Teams o Share Point, a la que todos los colaboradores tengan acceso, donde se encuentren disponibles los materiales relacionados con el marco regulatorio y generalidades de la empresa.
4. Estandarizar la documentación donde se salvaguarden los acuerdos y decisiones que se tomen desde la junta directiva o gerencia y deban ser de conocimiento para los miembros de la organización. Como parte de la propuesta, se le brinda a la empresa un índice de documentación con las plantillas estandarizadas para sus procesos, junto con el número del anexo para cada documento según se visualiza en la tabla 66.

Tabla 66

Documentación para las plantillas estandarizadas de sus procesos

Código	Documento	Anexo
MAQ-POE-00	Procedimientos Operativos Estandarizados	Anexo 8
MAQ-MAN-00	Manual de instrucciones o pasos	Anexo 9
MAQ-POL-00	Política o Reglamento	Anexo 10
MAQ-MIN-00	Minuta	Anexo 11
MAQ-ACT-00	Acta de Sesión	Anexo 12
MAQ-INF-00	Informe	Anexo 13

Nota. Elaboración propia.

5. Crear y definir un POE (Procedimiento operativo estandarizado) para la gestión de la información de los procesos más importantes y relevantes de la empresa, esta herramienta permite que los procesos se llevan a cabo exactamente de la misma forma. El Anexo 8, MAQ-Plantilla POE, muestra una plantilla para la ejecución de este.
6. Se recomienda el diseño e implementación de un proceso para habilitar líneas de sugerencias, y de denuncia confidencial y anónima. Se sugiere el uso de la herramienta gratuita “Google forms” o bien “Microsoft Forms” que funcione como buzón de sugerencias por parte de los miembros de la organización, de manera anónima y discreta y se puedan tomar las medidas correspondientes.


4.5.5 Monitoreo

Debido a la identificación de riesgos en los procesos y debilidades en los sistemas de control interno, se presentan una serie de recomendaciones, sobre las cuales destaca el aplicar una matriz de seguimiento de implementación de controles de la compañía.

A continuación, en la tabla 67 se muestra cómo debería de implementarse.

Tabla 67

Propuesta de seguimiento de implementación de controles de Maquinarias S.A.

	Seguimiento de Implementación de Controles de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-PRO-019
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			
<p>Propósito: <i>Revisar e informar avances de proyectos en todos los niveles de la compañía, para obtener mejores resultados y transmitir a los colaboradores las deficiencias existentes.</i></p> <p>Alcance: <i>Aplica a todos los riesgos, controles y procesos de Maquinarias, S.A. Se recomienda aplicar el seguimiento cada vez que amerite según las fechas establecidas por la Gerencia.</i></p>			
Control Objetivo Riesgo asociado Responsable	Control propuesto		
	Propósito de la implementación de los controles		
	A cuál riesgo estaría sujeto la empresa si no se implementan los controles propuestos.		
	Encargado de implementar el control recomendado. Dentro de los identificados se encuentran: <ul style="list-style-type: none"> ● Gerencia ● Recursos Humanos ● Auxiliares Contables ● Ventas ● Torres de Control ● Taller ● Choferes ● A quien corresponda 		
Cabe resaltar que queda a criterio de la empresa si desea que la implementación sea realizada por otro departamento u encargado			

Frecuencia de seguimiento	<p>Número de veces que se estima la aplicación de los controles. Se establecieron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Única vez: Solo se debe de realizar una vez.</i> • <i>Hecho generador: acción que da origen, es decir, el momento que ocurra se procede a aplicar el control.</i> • <i>Criterio de la empresa: Establecer fechas según criterio de la empresa.</i> • <i>Semanal: Cada semana</i> • <i>Mensual: Todos los meses</i> • <i>Trimestral: Cada tres meses</i> • <i>Cuatrimstral: Cada cuatro meses</i> • <i>Semestral: Cada seis meses</i> • <i>Anual: una vez al año</i>
Fecha de inicio	<i>Fecha que se propone a iniciar a aplicar los controles.</i>
Fecha de finalización	<i>Fecha que se propone cerrar periodo de implementación de controles, para luego dar seguimiento y evaluar el nivel de cumplimiento.</i>
Fecha seguimiento	<i>Próxima fecha donde se va a evaluar los niveles de cumplimiento de la implementación de controles y se toman medidas a seguir y se establecen nuevas fechas.</i>
Cumplimiento	<i>Corresponde al estatus en el cual se encuentra la implementación del seguimiento. Se adjunta seguidamente los parámetros utilizados.</i>
Observaciones	<i>Indicar motivos del cumplimiento en caso de no cumplir o cumplir parcialmente.</i>

Parámetros utilizados para el cumplimiento

Estatus general de los procesos		
Nivel	Simbología	Descripción
No Cumple	≠	Incumplimiento del control establecido por la Administración.
Cumple parcialmente	Δ	Cumplimiento parcial del control establecido por la Administración.
Cumple	✓	Cumplimiento del control establecido por la Administración.

Nota. Elaboración propia.

En el Anexo 14. Herramienta de Seguimiento de Controles se adjunta el formato de la matriz a utilizar para dar seguimiento a los controles propuestos.

5. CAPÍTULO V- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de la investigación realizada en la compañía Maquinarias S.A, la opinión de expertos en control interno y gestión de riesgos, y la aplicación del marco de referencia COSO 2013 establecido para el desarrollo de esta, se emiten a continuación las conclusiones y recomendaciones pertinentes para contribuir con la mejora de un sistema de control interno y gestión de riesgos, con el fin de salvaguardar los activos de la empresa, y que se optimice el desempeño de las operaciones.

5.1 Conclusiones

- ✓ A pesar del acelerado crecimiento, la organización opera con base en la experiencia y la observación de hechos, por lo que no todos sus procedimientos se encuentran definidos, estandarizados, y documentados adecuadamente. Si bien es cierto, se han realizado una serie de esfuerzos conforme el crecimiento de la empresa, estableciendo controles y/o mejoras en sus procesos como respuesta ante situaciones desfavorables que ha tenido que enfrentar, estos no han sido alineados a su estrategia de negocio, ni han demostrado que solucionarán de forma efectiva estos eventos.
- ✓ Como resultado de la evaluación general de la organización, se identificó que la empresa presenta deficiencias en el cumplimiento de sus procesos, dado que en su mayoría los mismos son ejecutados de manera parcial, las desviaciones no son capturadas, y tampoco se les da seguimiento. Adicional, se observó que, de los siete procesos relacionados con el alquiler de equipo, la etapa de entrega de maquinaria arrendada es la que tiene un mayor nivel de cumplimiento de los procesos establecidos por la entidad, mientras que, la venta de maquinaria es el proceso con menor cumplimiento de sus tareas.
- ✓ Según la evaluación de control interno, basado en el COSO 2013, analizando cada uno de los cinco componentes de control y de sus diecisiete principios aplicables a los objetivos operativos, de información y cumplimiento que toda organización debería de implementar, se concluye que, de los cinco componentes las actividades de control presentan resultados positivos, es decir, que posee un mayor nivel de cumplimiento de acuerdo a los principios, mientras que la evaluación de riesgos y las actividades de supervisión, son los componentes más deficientes y con menor cumplimiento.
- ✓ Como resultado de la evaluación de riesgos, basado en el modelo de riesgos de negocio establecido por Protiviti, se determina que la empresa no ha realizado un análisis de esta naturaleza, por ende, se evidencia que no cuentan con una gestión de riesgos óptima, y, por otro

lado, se determina que la mayor parte los riesgos identificados pertenecen al rango de riesgo inherente de alto a extremo. Esto da visibilidad de cómo se encuentra la empresa al identificar aquellos aspectos críticos y relevantes, que requieren de mayor atención, y, además, da la apertura a oportunidades de cambio y mejora, y fomenta la transformación de la organización.

- ✓ Debido a que la mayoría de sus procesos son manuales, se concluye que es indispensable el diseño e implementación de controles que favorezcan al desempeño de las operaciones organizacionales y de cumplimiento, además, para mitigar los riesgos asociados a los procesos operativos y administrativos. Es por esto, que se le presentó a la compañía una propuesta de mejora de un sistema de control interno y de gestión de riesgos, que abarca cada uno de los componentes del control interno, bajo los criterios y fundamentos del marco de referencia COSO 2013, entre ellos: manuales de procedimientos, políticas de los procesos, herramientas para la evaluación y gestión de riesgos, plantillas para la estandarización de sus procesos, planes de mejora, entre otros suministros que le permitirán a la empresa minimizar la ocurrencia y el impacto ante los riesgos identificados.
- ✓ La propuesta brindada a la empresa trae consigo una serie de beneficios, entre ellos el alineamiento y establecimiento de una cultura organizacional de control robusta, la eficiencia operativa en sus principales procesos, los cuales pueden ser medibles por medio de indicadores de gestión, la implementación de este sistema brinda a la empresa una imagen positiva ante entes reguladoras y financieras, además de la reducción y detección de posibles fraudes o desviaciones contables, colaboradores enfocados, motivados y con el conocimiento y herramientas necesarias y oportunas para brindar el mejor servicio a sus clientes, y finalmente, contar con un cuadro de mando para una adecuada gestión y toma de decisiones oportunas para el negocio.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Implementar las propuestas sugeridas en este trabajo de investigación desarrolladas en el Capítulo IV, las cuales permitirán que el sistema de control interno y gestión de riesgos que tiene la compañía, sean más eficiente, aumentando la probabilidad de cumplimiento de sus objetivos organizacionales, su capacidad de adaptación ante los cambios de su entorno, y a mitigar los riesgos a un nivel aceptable.
- ✓ Existe disposición por parte del equipo que realizó dichas propuestas, en brindar acompañamiento a Maquinarias S.A. en el uso e implementación de éstas por un periodo de 3 a 6 meses. Por lo tanto, para la adecuada implementación, se le recomienda a la administración que éstas sean aplicadas de acuerdo con el nivel de importancia que ellos determinen, y que aprovechen del acompañamiento ofrecido por parte del equipo.
- ✓ Se recomienda que, la administración, posterior a determinar el nivel de importancia de las propuestas sugeridas, elabore un plan de implementación por etapas, donde se detalle las diferentes tareas, plazos y responsables que permitan un plan de seguimiento y revisión continuo.
- ✓ En la sección de anexos de dicho trabajo, se incluyen una serie de plantillas para ciertos procesos que se realizan a nivel administrativo, por lo que se recomienda el uso de éstos con el objetivo de estandarizar los formatos que se utilizan a nivel interno de la entidad.
- ✓ Es indispensable que, para aplicar las propuestas sugeridas, Maquinarias S.A. establezca y documente adecuadamente una estrategia que defina los objetivos a corto, mediano y a largo plazo, para que puedan lograr los resultados esperados del negocio y puedan hacer una adecuada asignación de recursos. Se recomienda utilizar el modelo SMART, el cual se menciona en el Capítulo IV; el cual busca que los objetivos que se vayan a definir estén alineados entre sí y que los mismos sean difundidos para garantizar su cumplimiento.
- ✓ Por último, se recomienda crear una gestión y planificación robusta que permita que los riesgos sean transformados en oportunidades, y, por ende, entreguen resultados positivos y permitan lograr los objetivos de la empresa. Para ello, se le recomienda a la compañía, aplicar tanto la herramienta de gestión de riesgos, como la herramienta de control de activo fijo, que se encuentran en el Capítulo IV, para identificar los riesgos, gestionarlos y responder ante ellos, para así, reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos y el nivel de impacto.

6. REFERENCIAS

- Acuerdo SUGEF 18-16 de 2016. Reglamento sobre Gestión del Riesgo Operativo y reforma el Reglamento sobre Administración Integral de Riesgos. 3 de marzo del 2016. D.O. Consideraciones prudenciales.
- Aguilar, M; Cordero, V; Guzmán, L; Palomo, A; Piña, C. (2018). *Material del curso Control Interno y Auditoría Especiales*. EAN-UCR
- Alvarado, E y García, M (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el doctorado del Instituto Pedagógico de Caracas. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187-202. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3070760.pdf>.
- Alzate, R; Angulo, S; Segura, A; Trujillo, A. (2010). Elementos para la gestión de riesgos en las entidades promotoras de salud del régimen contributivo en Colombia. *Revista CES Medicina*. <https://www.redalyc.org/pdf/2611/261119491002.pdf>
- Arévalo, L. (2018). Estos seis sistemas marcarán el futuro de la maquinaria. *Revista Construir*. 16(1), 1-2. <https://revistaconstruir.com/seis-sistemas-marcaran-el-futuro-de-la-maquinaria/>.
- Arévalo, L. (14 de abril, 2020). ¿Qué efectos trae el Coronavirus al sector construcción? *Revista Construir América Central y el Caribe*. <https://revistaconstruir.com/que-efectos-trae-el-coronavirus-al-sector-construccion/>
- Arrieta, E. (27 de octubre de 2020). Carrera presidencial al 2022 ya arrancó. *La república.net*. <https://www.larepublica.net/noticia/carrera-presidencial-al-2022-ya-arranco>
- Arroyo, N., Guzmán, F. & Hurtado, E.. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Ávila, H. (2006) *Introducción a la metodología de la investigación*. <http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/INTRODUCCION-A-LA-METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION.pdf>
- Banco Central de Costa Rica. (2020). *Programa macroeconómico 2020-2021*. [Archivo PDF] https://www.bccr.fi.cr/publicaciones/DocPolticaMonetariaInflacin/Revsion-Programa_Macroeconomico-2020-2021_informe.pdf#search=programa%20macroeconomico

- Bentancor, P. (2016). *Principio de Empresa en Marcha*. <https://www.auren.com/es-UY/noticias/publicaciones/2016/05/25/principio-de-empresa-en-marcha>
- British Broadcasting Corporation. (7 de julio de 2020). Las 14 recesiones de los últimos 150 años (y por qué la del coronavirus sería la cuarta peor). *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53303499#:~:text=La%20recesi%C3%B3n%20de%201973%2D1975,a%20la%20Segunda%20Guerra%20Mundial>
- Caja Costarricense de Seguro Social. 10 de marzo de 1995. D.O. No. 50.
- Cámara Costarricense de Construcción (octubre de 2019). *Informe Económico del Sector de Construcción*. <https://www.construccion.co.cr/Multimedia/Archivo/8391>
- Cano, A., Restrepo, C. & Villa, O. (23 de febrero de 2017). Aportes de Fray Luca Pacioli al desarrollo de la contabilidad: Origen y difusión de la partida doble. *Revista Espacios*, 38(34). <https://www.revistaespacios.com/a17v38n34/a17v38n34p01.pdf>
- Cañedo, R. & Karell, C. (10 de febrero de 2005). Apuntes para una historia universal. *ACIMED*, 12 (1). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n1/aci03104.pdf>
- Casares, I. & Lizarzaburu, E. (2016). *Introducción a la Gestión Integral de Riesgos Empresariales Enfoque: ISO 31000*. Editorial Platinum. https://fundacioninade.org/sites/inade.org/files/web_libro_3_la_gestion_integral_de_riesgos_empresariales.pdf
- Centro Humboldt. (2004). *El ABC de la gestión de riesgos*. [Archivo PDF]. <https://protejete.files.wordpress.com/2009/07/abc-de-la-gestion-de-riesgos.pdf>
- Chávez, S. (2018). El concepto de riesgo. *Recursos Naturales y Sociedad*, 4 (1), 32-52. <http://dspace.cibnor.mx:8080/handle/123456789/2974>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2003). *Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo*. [Archivo PDF]. <https://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>
- Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero. (2016). *Oficio CNS-1242/05*. [Archivo PDF]. https://www.conassif.fi.cr/wp-content/uploads/2019/12/92_1242_05_LCD.pdf
- Contraloría General de la República de Costa Rica. (2011). *Valoración del Riesgo, componente*. [Archivo PDF]. https://www.pgr.go.cr/wp-content/uploads/2017/04/Valoracion_del_Riesgo_teoría.pdf

- COSO (2013). *Control Interno - Marco Integral - Resumen Ejecutivo*. [Archivo PDF]. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf
- COSO (2017). *Gestión del Riesgo Empresarial - Integrado a la Estrategia y Desempeño*. [Archivo PDF]. https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-2018-esp.original.pdf
- Coulter, M., & Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson.
- Decreto Ejecutivo 32876 de 2005. Medidas tendientes a evitar el abuso en detrimento del interés fiscal de la figura del Leasing. 9 de febrero del 2006. D.O. No. 29.
- Decreto Ejecutivo 14082-H de 2010. Derogatoria del artículo 25 del decreto ejecutivo N° 14082-H, Reglamento a la Ley del Impuesto General sobre las Ventas, de fecha 29 de noviembre de 1982. 4 de marzo de 2010. D.O. No. 44.
- Decreto ejecutivo 41820 de 2019. Reglamento de comprobantes electrónicos para efectos tributarios. 26 de junio 2019. D.O. No. 119.
- Deloitte. (2015). *COSO Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. [Diapositiva de Power Point]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- EALDE Business School. (2020). *Webinar: Cómo hacer un mapa de calor en gestión de riesgos*. [Archivo de Vídeo]. YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=WJh4s2JKOL4&t=894s>
- Espinosa, R. (2019). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Fernández, S. P. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Cad Aten primaria complejo Hospitalario Juan Canalejo. Coruña, España. 76-78p. [Archivo PDF]. https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Instituto de Investigación en Accountability y Control. <https://books.google.co.cr/books?id=plsiU8xoQ9EC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjIr6z1go7vAhXNt1kKHW41BGgQ6AEwAnoECAIQAg#v=onepage&q=control%20interno&f=true>

- Foro Iberoamericano de Evaluación de Documentos (FIEDOICA). (2010). Costa Rica. <http://archivo.ucr.ac.cr/fied/nuestro.html>
- García, L. (10 de octubre de 2017). Maquinaria y tecnología para la construcción. *Revista Construcción y Tecnología*. <http://www.imcyc.com/revistacyt/index.php/ingenieria/815-maquinaria-y-tecnologia-para-la-construccion>
- Gil Aldea, Teresa y otros. (2013) Guía de Buenas Prácticas de Gestión de Riesgos: definición e Implementación de Apetito de Riesgos. *La Fábrica de Pensamiento del Instituto de Auditores Internos de España*.
- Gutiérrez. M.J (5 de enero de 2021). *Al menos 21 personas suenan para sustituir a Carlos Alvarado Quesada en la presidencia de Costa Rica*. Elmundo.cr. <https://www.elmundo.cr/costa-rica/al-menos-21-personas-suenan-para-sustituir-a-carlos-alvarado-quesada-en-la-presidencia-de-costa-rica/>
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6. ed.). Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). *Generalidades del Sistema de Control Interno*. <https://inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/cigeneralcontrolupi2017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (07 de mayo, 2020). *Encuesta Continua de Empleo al primer trimestre de 2020*. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/receit2020.pdf>
- Koontz H., Weihrich H. & Cannice M. (2012). *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial* (Décimo cuarta edición). Editorial McGraw Hill.
- Laski, J. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Revista de Gestión y Estrategia*, (30), 9-24. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/172>
- Ley 2 de 1943. Código de Trabajo. 29 de agosto de 1943. D.O. No. 192.
- Ley 3284 de 1964. Código de Comercio. 27 de mayo de 1964. D.O. No. 119.
- Ley 7092 de 1988. Ley del Impuesto sobre la Renta. 19 de mayo de 1988. D.O. No. 96.
- Ley 7472 de 1995. Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. 19 de enero de 1995. D.O. No. 14.

Ley 7527 de 1995. Ley General de Arrendamientos Urbanos y Suburbanos (Inquilinato). 17 de agosto de 1995. D.O. No. 155.

Ley 9635 de 2018. Fortalecimiento de las finanzas públicas. 4 de diciembre de 2018. D.O. No. 225.

Mantilla S. (2018). *Auditoría del Control Interno*. (Cuarta edición). Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>

Márquez, R. (2018). *Auditoría Forense*. (Primera edición). Editorial Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Mekler, M. (2020). ¿Qué perspectivas le esperan al sector construcción para el 2020 en Costa Rica? *Revista Construir*. 16(1), 1. <https://revistaconstruir.com/perspectivas-le-esperan-al-sector-construccion-2020-costa-rica/>

Ministerio de economía, industria y Comercio. (2016). *Manual de políticas y estándares de seguridad de la información*. [Archivo PDF]. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/documentosMeic/coleccion/0056.pdf>

Normas Internacionales de Auditoría. International Auditing and Assurance Standards Board IAASB, 1997.

Normas Internacionales de Información Financiera. International Financial Reporting Standards IASC, 2001.

Organización Internacional de Normalización. (2018). ISO 31000:2018(es)

Gestión del riesgo — Directrices. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

Palma, C. (2011). ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Revista de Ciencias Económicas* 29-No. 1: 2011 / 629-635 / ISSN: 0252-9521. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7061/6746/>

Protiviti. (2016). *El Modelo de Riesgos de Negocios de Protiviti Modelo y Definiciones de Riesgos de Negocios Traducción de Value Management Consulting*. <https://docplayer.es/18865431-El-modelo-de-riesgos-de-negocios-de-protiviti-modelo-y-definiciones-de-riesgos-de-negocios-traduccion-de-value-management-consulting.html>

- Protiviti. (2022). *Risk Managment Model*. <https://www.protiviti.com/US-en/risk-compliance/model-risk-management/model-risk-governance-framework>
- Real Academia Española. (s.f). Control. *En Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado en 2020, de <https://dle.rae.es/control>
- Real Academia Española. (s.f). Riesgo. *En Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado en 2021, de <https://dle.rae.es/riesgo>
- Reglamento 6898 de 1995. Reglamento del Seguro de Invalidez Vejez y Muerte de la de la Caja Costarricense de Seguro Social. 10 de marzo de 1995. D.O. No. 50.
- Rengifo Millán, Maritza (2004) *Control Interno: Metodología para Evaluación de Riesgo*. [Archivo PDF]. https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/view/197/269
- Ruiz, L. (30 de julio de 2017). *La importancia del software de gestión en la compañía*. <https://www.vanguardia.com/economia/negocios/la-importancia-del-software-de-gestion-en-la-compania-BFVL405141>
- Ruiz, R & Escutia, J. (2012). *Sistemas de control interno*. Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia. http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/20172/contaduria/4/apunte/1461_30096_A_Sistemas_contro_interno_V1.pdf
- Salas, R (11 de febrero de 2022). *Modificación de Aranceles (I)*. La Gaceta. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2022/02/11/COMP_11_02_2022.pdf
- Salvador, A (3 de octubre de 2018). Diferencia entre Apetito, Tolerancia y Capacidad de Riesgo. <https://fraudeinterno.wordpress.com/2018/10/03/diferencia-entre-apetito-tolerancia-y-capacidad-de-riesgo/>
- Shum, Y. (23 de marzo de 2020). *Situación digital, Internet y redes sociales Costa Rica 2020*. <https://yiminshum.com/social-media-costa-rica-2020/>
- Soca, R. (2013). *La fascinante historia de las palabras*. Editorial El Taller Editorial.
- Solé, R. (2011). Arrendamientos en Costa Rica, tres dimensiones distintas: contable, tributaria y financiera. *Revista de Ciencias Económicas*. 30(1), 2. <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/18664>.

Superintendencia General de Entidades Financieras. (2016). *Acuerdo SUGEF 18-16 Reglamento sobre Gestión del Riesgo Operativo*. [https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2018-16%20\(v4%20Agosto%202016\).pdf](https://www.sugef.fi.cr/normativa/normativa_vigente/SUGEF%2018-16%20(v4%20Agosto%202016).pdf)

Universidad de Costa Rica. (12 de junio de 2019). *Ley de fortalecimiento de las finanzas públicas (Ley #9635)*. <https://oaf.ucr.ac.cr/node/282>

7. ANEXOS

7.1 Anexo 1. Herramienta de diagnóstico general de los procesos

A continuación, en la tabla 68 se muestra el índice general del diagnóstico.

Tabla 68

Índice general del diagnóstico

ÍNDICE	
Escala para la Evaluación general de los procesos	246
Evaluación general de los procesos	247
Resultados de Evaluación general de los procesos	262

Nota. Elaboración propia.

Así mismo, en la tabla 69 se detalla la escala para la evaluación general de los procesos.

Tabla 69

Escala para la evaluación general de los procesos

Escala para la Evaluación general de los procesos		
Nivel	Puntaje	Descripción
No cumple	1	Incumplimiento de los procedimientos establecidos por la Administración.
Cumple Parcialmente	2	Cumplimiento parcial de los procedimientos establecidos por la Administración.
Cumple	3	Cumplimiento de los procedimientos establecidos por la Administración.

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 70 se detalla la evaluación general de cotización del servicio.

Tabla 70*Evaluación general de cotización del servicio*

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Cotización del servicio					
¿Se utilizó algún método permitido por la empresa para brindar la cotización al cliente?	X			3	
¿El tiempo de respuesta al cliente se encuentra dentro de los 30 minutos?		X		2	Depende de autorizaciones, puede tardar un poco por temas de firma.
¿El vendedor consulta el tipo de equipo y plazo de uso?	X			3	
¿El vendedor confirma la disponibilidad de los equipos con torre de control?	X			3	
¿En caso de no contar con los equipos disponibles se analiza el caso con la gerencia?	X			3	También se analiza con Torre de control para que busque opciones de subcontratación.
¿Durante la cotización se le indica al cliente la disponibilidad?	X			3	Se agotan primero todas las posibilidades.
¿El vendedor comunica a torre de control el alquiler del equipo?		X		2	Avisa a logística para que facture, y estese encarga de avisar a torre de control una vez facturado.

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Cotización del servicio					
¿El vendedor comunica a taller el alquiler del equipo?	X			3	Logística es quién confirma para que procedan con la preparación.
¿El vendedor comunica a gerencia el alquiler del equipo?		X		2	Debido a rotación de gerencia, este aviso no siempre se cumple.
¿El vendedor comunica a presidencia el alquiler del equipo?	X			3	
¿Se les ofrece asesoría técnica a clientes que no cuentan con conocimiento técnico del equipo a utilizar?		X		3	
¿Se le informa al cliente los riesgos, tiempos y características del equipo a utilizar?		X		3	Al momento de entrega.
¿El asesor informa al vendedor conclusión sobre asesoría realizada al cliente?		X		3	
¿El precio se establece haciendo uso del tarifario?	X			3	
¿Aplican descuentos que no superen el mínimo establecido en el tarifario?		X		3	

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Cotización del servicio					
¿Al aplicar los descuentos cumplen con los criterios de descuentos?	X			3	
¿La gerencia aprueba descuentos que superen el mínimo según tarifario?	X			3	Tanto el mínimo como la tasa es aprobada por la gerencia si esta última supera el 5%.
¿Las cotizaciones de grúas o excavadoras son aprobadas por gerencia?		X		2	Debido a rotación de gerencia, este aviso no siempre se cumple
¿La cotización se envía al cliente una vez finalizada?	X			3	Se envía mediante una orden de compra
¿La cotización incluye precio por alquiler y precio por traslado?	X			3	
¿El equipo se trasladada por personal propio de la empresa?		X		2	Si incluye transporte es trasladado por el personal, sino el cliente lo retira.
¿Si el cliente quiere trasladar el equipo por cuenta propia, acuerda con la gerencia?	X			3	
¿Se determina el por qué se rechazan las cotizaciones?			X	1	

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple	No	Puntaje	Observación
		parcial	cumple		
Cotización del servicio					
¿El vendedor aprueba el alquiler una vez aceptada la cotización por el cliente?	X			3	
Total				2,71	

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 71 se muestra la evaluación general de estudio de crédito.

Tabla 71

Evaluación general de estudio de crédito

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple	No	Puntaje	Observación
		parcial	cumple		
Estudio de crédito					
¿Se solicita al cliente los documentos necesarios para el estudio?	X			3	El estudio se realiza en una plataforma llamada Equifax. Realizan expedientes de los clientes donde se les solicita personería jurídica, cédula del representante legal y formulario de solicitud de crédito utilizado por la empresa.

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Estudio de crédito					
¿Se aplican las políticas de crédito?			X	1	No tiene políticas de crédito. La valoración final la realiza la presidencia
¿Si se rechaza el crédito se le cobra por anticipado al cliente?	X			3	Se maneja como cliente de contado donde se solicita depósito de garantía
¿Se solicita el depósito de garantía?	X			3	Este depósito es devuelto al finalizar el alquiler. Están comenzando a implementar un nuevo método de cobro que es el datáfono, por lo que con los depósitos están perdiendo las comisiones y retenciones que les aplica el banco. No han establecido una política de cobro de los depósitos de garantía.
¿En caso de no poder pagar el depósito de garantía se firma la letra de cambio?	X			3	

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Estudio de crédito					
¿Se les realiza el periodo de prueba a los clientes nuevos?			X	1	No se les realiza periodo de prueba, pero si existen los casos donde un cliente a contado a futuro solicita crédito y cómo son buenos clientes entran en estudio crediticio
¿Se les realiza letra de cambio al cliente sujeto a crédito?	X			3	Desde el momento de apertura del cliente se le realiza la letra de cambio
¿Se actualiza los documentos a los clientes con crédito recurrente?			X	1	No solicitan actualizaciones constantes ni para incrementar el crédito
Total				2,25	

Nota. Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 72 se visualiza la evaluación para el proceso de gestión de cobro.

Tabla 72*Evaluación general de gestión de cobro*

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Gestión de Cobro					
¿La factura emitida se envía a torre de control?		X		2	La factura no se envía a torre de control, pero el jefe de logística (Alejandro) indica que fue facturado a Torre de Control
¿La factura emitida se envía a contabilidad?	X			3	La factura se carga automáticamente al sistema contable, por lo que el registro se realiza en tiempo real
¿Torre de Control actualiza control de activos fijos?	X			3	Lo actualizan a final de mes cuando se va a realizar cierre contable
¿El departamento contable realiza el ingreso de la forma correcta en la contabilidad?	X			3	Se realiza en tiempo real según lo facturado
¿Aplican los métodos de cobro?	X			3	Se utiliza WhatsApp, presencial, correo y llamada
¿Cuándo vayan a recibir un pago en cheque la gerencia lo aprueba?			X	1	No se han recibido recientemente cheques de gerencia. Por lo que la encargada no tiene conocimiento de esto
Total				2,50	

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 73 se observa la evaluación realizada para la entrega de maquinaria arrendada.

Tabla 73

Evaluación general de entrega de maquinaria arrendada

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Entrega de maquinaria arrendada					
¿Se verifica el ingreso del cliente?	X			3	El cliente está registrado desde el momento de emisión de orden de compra
¿Se verifica que los precios pactados estén correctos?		X		2	El precio viene desde la orden de compra que la generan los vendedores
¿Se emite la orden de traslado de los equipos?	X			3	Se realiza proforma, cliente hace orden de compra y el encargado de logística se encarga de facturar
¿Se coordina con el chofer el traslado de los equipos?	X			3	
¿El mecánico realiza la revisión de los equipos para validar su funcionalidad?	X			3	Lo hace equipo de taller
¿Se realiza chequeo con el cliente con la hoja de verificación estandarizada en el momento de entrega del equipo?	X			3	Si mediante una boleta la cual debe de ser firmado por el cliente y el encargado de entrega

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple	No	Puntaje	Observación
		parcial	cumple		
Entrega de maquinaria arrendada					
¿El cliente firma la verificación estandarizada?	X			3	Envían la boleta al WhatsApp firmado y luego es entregada al encargado de logística
¿Se realiza inducción y capacitación del uso y manipulación de equipos?	X			3	Los mecánicos al momento de entrega realizan una pequeña inducción únicamente sobre el equipo menor
Total				2,88	

Nota. Elaboración propia.

Asimismo, en la tabla 74 se observa la evaluación general para el proceso de mantenimiento de los equipos.

Tabla 74*Evaluación general de mantenimiento de los equipos*

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Mantenimientos de los equipos					
¿Existen dos talleres de mantenimiento?	X			3	Uno de equipo pesado y otro de equipo menor
¿Se realiza mantenimiento preventivo y correctivo?		X		2	Se realiza mantenimiento correctivo, este cuando es notificado. Y preventivo solo cuando van a entregar un equipo para alquiler
¿Si el equipo falla durante periodo de uso la empresa envía mecánico para su revisión?	X			3	
¿En caso de no poder solucionar el problema torre de control verifica equipo de similar para sustitución?	X			3	Dependiendo del tipo de alquiler
¿Se subarrienda en caso de no contar con equipo sustituto?		X		2	Deben de revisar condiciones y opciones
¿La torre de control actualiza inventario debido a sustitución?		X		2	Sí, pero el control se maneja en un en Excel

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Mantenimientos de los equipos					
¿Se realiza inspección con el propósito de detectar averías?		X		2	Cuando es equipo menor se revisa 1 vez mes al mes, y en equipo mayor no se realizan inspecciones
¿En caso de que se encuentre una avería el vendedor se pone en contacto con el departamento de taller?		X		2	Las averías las recibe de torre de control y las pasa a taller
¿El encargado de taller realiza el análisis de la avería y determina los costos de reparación?		X		2	El jefe de operaciones (Edwin Montero) es quien determina los costos
¿Los encargados de taller comunican a vendedor de costos de reparación?		X		2	Se realiza una cotización del costo y logística hace la orden de compra y hastano aprobarla no se factura
¿El vendedor realiza proforma de costos de reparación?		X		2	Quién realiza proforma de costos de reparación es logística
¿Se negocia con el cliente el cobro de costos de reparación?	X			3	
¿Facturación realiza orden de compra y se la entrega al cliente?	X			3	El cliente debe de aprobar orden de compra para poder facturar
¿Al cliente se le cobra un % de recuperación, encaso de pérdida total?		X		2	A clientes específicos no se les cobra. El porcentaje ronda entre el 50%

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Mantenimientos de los equipos					
¿Se pasa al departamento legal en caso de estimarse incobrable?		X		2	También se realizan canges con productos.
Total				2,33	

Nota. Elaboración propia.

En la tabla 75 se muestra la evaluación para el proceso de devolución de maquinaria arrendada.

Tabla 75*Evaluación general de devolución de maquinaria arrendada*

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Devolución de maquinaria arrendada					
¿Se consulta con el cliente sobre renovación o finalización de alquiler?	X			3	Todos los lunes se les pasa a los vendedores loa alquileres con al menos 7 días de vencerse y las vendedoras negocian con cliente si desean extender. Tienen que devolver con orden de compra la refacturación
¿Si el cliente decide renovar, se extiende orden de compra (crédito)?	X			3	Si, se actualiza letra de cambio o no se devuelve el depósito en caso de contado hasta finalizar el segundo alquiler
¿Si el cliente decide renovar, se cobra y emite factura (contado)?	X			3	
¿Si se finaliza el alquiler, el vendedor recibe solicitud de retiro?	X			3	
¿Los choferes retiran el equipo en el mismo lugar donde se entregó?	X			3	
¿Se completa la boleta de retiro?	X			3	Debe de ir firmada por la persona que retira y el cliente

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Devolución de maquinaria arrendada					
¿Los equipos son devueltos con la misma cantidad de combustible que cuando se entregó?	X			3	
¿Si hay daños por negligencia del cliente se le informa a facturación?	X			3	
¿Se realizan las gestiones de cobro por mal uso de equipo?		X		2	No siempre, se analiza en precio y el cliente
¿Se hace efectivo el depósito de garantía o letra de cambio en caso de que el cliente no pueda cubrir los daños?		X		2	No siempre, se analiza en precio y el cliente
¿Si el monto supera el depósito de garantía o letra de cambio, se traslada a departamento legal?		X		2	No siempre, se analiza en precio y el cliente
Total				2,73	

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se muestra la tabla 76 en la cual, es posible visualizar la evaluación de venta de maquinaria.

Tabla 76*Evaluación general de venta de maquinaria*

Evaluación general de los procesos					
	Cumple	Cumple parcial	No cumple	Puntaje	Observación
Venta de maquinaria					
¿Ofrece la venta de equipo cuando la empresa y no lo requiere?			X	1	No tienen la actividad de venta permanente, únicamente se vende cuando el cliente solicita y se negocia
¿Se analizan posibilidades de venta en caso de que un cliente realice la solicitud?	X			3	
¿La empresa cuenta con inventario disponible para la venta?			X	1	
Total				1,67	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 77

Resultados de evaluación general de los procesos

Resultados de Evaluación general de los procesos	
	Puntaje
Cotización del servicio	2,71
Estudio de Crédito	2,25
Gestión de Cobro	2,50
Entrega de maquinaria arrendada	2,88
Mantenimiento de los equipos	2,33
Devolución de la maquinaria arrendada	2,73
Venta de maquinaria	1,67

Nota. Elaboración propia.

7.2 Anexo 2. Instrumentos por componente

Seguidamente, en la tabla 78 se observa el detalle de los instrumentos por componente.

Tabla 78*Instrumentos por componente*

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	1	¿Cuenta la empresa con un código de ética claramente definido y documentado que establece la integridad y los valores éticos de la organización?	Todos	No existen documentación, pero existe misión, visión, valores.
1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	2	¿Se comunican los estándares de conducta de la empresa en todos los niveles de la organización? ¿Por qué medio?	Todos	No se realiza comunicación de los estándares de conducta de forma oficial.
1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	3	¿La Junta Directa, la Alta Gerencia y el personal supervisor están comprometidos con los valores y principios éticos y los refuerzan con sus acciones? ¿cómo?	Todos	No existe evidencia documentada del compromiso con los valores, misión y visión de la empresa.
1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	4	¿Las desviaciones de los estándares de conducta esperados en la entidad son identificadas y corregidas oportuna y adecuadamente?	Todos	No existe evidencia documentada de corrección de conductas.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
2	Ejercicios responsabilidad de supervisión.	5	¿La Junta Directiva ejerce su responsabilidad de supervisión con respecto a establecer requerimientos y expectativas?	Todos	Cada departamento cuenta con líneas de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad.
2	Ejercicios responsabilidad de supervisión.	6	¿La Junta Directiva define, mantiene y periódicamente evalúa las habilidades y experiencia necesaria entre sus miembros?	Todos	No se realizan evaluaciones de desempeño o habilidades de los miembros de JD, ni de los colaboradores.
2	Ejercicios responsabilidad de supervisión.	7	¿La Junta Directiva tiene suficientes miembros, quienes son independientes de la Administración y objetivos en evaluaciones y toma de decisiones?	Todos	Reuniones ventas 1 vez a la semana - viernes, y los segundos martes de cada mes.
2	Ejercicios responsabilidad de supervisión.	8	¿La Junta Directiva conserva la responsabilidad de supervisión del diseño, implementación y conducción del Control Interno de la Administración?	Todos	Sí, cada departamento debe reportar a su superior, así sucesivamente, hasta reportar a la JD.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
3	Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad.	9	¿La Administración diseña y evalúa las líneas de reporte para cada estructura de la entidad, a fin de permitir la ejecución de autoridades y responsabilidades y el flujo de información para gestionar las actividades de la entidad?	Todos	Sí, cada departamento debe reportar a su superior, así sucesivamente, hasta reportar a la JD.
3	Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad.	10	¿El personal conoce el objetivo general, las atribuciones y los principales procesos y proyectos a cargo de la unidad administrativa?	Todos	Sí, conoce los procesos de la unidad administrativa, pero no existe ningún tipo de SOP o procedimiento estandarizado.
3	Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad.	11	¿La Administración y la Junta Directiva delegan autoridad, definen responsabilidades, y utilizan procesos y tecnologías adecuadas para asignar responsabilidad, segregan funciones según sea necesario?	Todos	La gerencia ha establecido una serie de esfuerzos para hacer cumplir las responsabilidades de los colaboradores a través de una adecuada estructura organizacional y la autoridad.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
3	Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad.	12	¿Los perfiles y descripciones de los puestos están definidos y alineados con las funciones de la unidad administrativa?	Todos	No existe ninguna definición o estandarización de procesos ni de puestos.
3	Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad.	13	¿El manual de organización de la unidad administrativa está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada?	Todos	No existen manuales documentados, todo se maneja de forma verbal.
4	Demuestra compromiso con la competencia.	14	¿Las políticas y prácticas establecidos reflejan las expectativas de competencia necesarias para apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales?	Todos	La junta directiva, alta gerencia, y el personal, están comprometidos con los valores y principios éticos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
4	Demuestra compromiso con la competencia.	15	La Junta Directiva y la Administración evalúan la competencia a través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias	Todos	No existen políticas de este tipo. Sin embargo, la junta directiva está compuesta por tres miembros que son independientes de la administración.
4	Demuestra compromiso con la competencia.	16	La organización provee la orientación y la capacitación necesaria para atraer, desarrollar y retener personal suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos	Todos	No, no se realizan capacitaciones, y tampoco cuentan con planes para atraer, desarrollar y retener personal.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
4	Demuestra compromiso con la competencia.	17	La Alta Dirección y la Junta Directiva desarrollan planes de contingencia para la asignación de la responsabilidad importante para el control interno.	Todos	La junta directiva delega responsabilidades de supervisión a los diferentes departamentos.
5	Aplica la rendición de cuentas.	18	¿Existe un canal de denuncias abierto a todos los colaboradores de la entidad?	Todos	No, formalmente no existe.
5	Aplica la rendición de cuentas.	19	¿La Administración y la Junta Directiva ha establecido mecanismos para comunicar y mantener profesionales responsables para el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización?	Todos	No, no se han definido mecanismos formales de comunicación, y tampoco se realizan evaluaciones del desempeño.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
5	Aplica la rendición de cuentas.	20	¿Han implementado alguna vez acciones correctivas cuando ha sido necesario?	Todos	En caso de anomalías, la administración solicita la comunicación abierta y directa con la gerencia o junta directiva.
5	Aplica la rendición de cuentas.	21	¿La Administración y la Junta Directiva establecen medidas de desempeño, incentivos, y otros premios apropiados para las responsabilidades en todos los niveles de la entidad?	Todos	No, no se han definido mecanismos formales de comunicación, y tampoco se realizan evaluaciones del desempeño.
5	Aplica la rendición de cuentas.	22	¿La Administración y la Junta Directiva alinean incentivos y premios con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos?	Todos	No, no existen planes de atracción, desarrollo y retención del personal competente y los proveedores.
5	Aplica la rendición de cuentas.	23	¿Se evalúan las asignaciones de responsabilidades realizadas, desarrollan medidas de desempeño y evalúan el desempeño?	Todos	No se realizan evaluaciones del desempeño formales.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
5	Aplica la rendición de cuentas.	24	¿Se evalúan el desempeño de las responsabilidades de control interno, incluyendo la adherencia a los estándares de conducta y los niveles de competencia esperados, y proporciona premios o ejerce acciones disciplinarias cuando es apropiado?	Todos	No, la administración no cuenta con medidas para evaluar el desempeño, tampoco se promueve el logro de objetivos por medio de incentivos apropiados.
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	1	¿La empresa cuenta con objetivos o metas establecidos?	Todos	La entidad no cuenta con objetivos o meta estratégicos.
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	2	¿Son los objetivos debidamente transmitidos a todos los colaboradores de la entidad?	Todos	No aplica debido a la falta de objetivos establecidos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	3	¿Existe una alineación entre los objetivos de la entidad y la operación empresarial?	Todos	No aplica debido a la falta de objetivos establecidos.
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	4	¿Los objetivos son claros para los colaboradores de la entidad? presentar objetivos	Todos	No aplica debido a la falta de objetivos establecidos.
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	5	¿Los objetivos son específicos, medibles, relevantes y asequibles?	Todos	No aplica debido a la falta de objetivos establecidos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
6	Especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.	6	¿Se verifica un seguimiento de los objetivos y metas de la entidad?	Todos	No aplica debido a la falta de objetivos establecidos.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	7	¿Se implementa una gestión de los riesgos asociados a los procesos operativos y financieros de la entidad?	Todos	La entidad no cuenta con una gestión de riesgos implementada ni en procesos operativos ni en el área financiera.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	8	¿Se considera el análisis de los riesgos, así como su posible impacto?	Todos	La entidad no cuenta con un análisis de riesgos, ni su impacto.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	9	¿Se cuenta con información acerca de la probabilidad de ocurrencia de los riesgos críticos para la entidad?	Todos	La entidad no cuenta con información de ocurrencia de riesgos.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	10	¿Se documenta la evaluación de riesgos de los principales procesos de la entidad en todos sus niveles?	Todos	La entidad no documenta ni realiza evaluación de riesgos.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	11	¿Se consideran dentro de la evaluación tanto riesgos internos como riesgos externos?	Todos	La entidad no cuenta con riesgos identificados.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	12	¿Se encuentran los riesgos claramente identificados?	Todos	La entidad no cuenta con riesgos identificados.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	13	¿Se han ejecutan acciones que promuevan la comprensión e importancia del control, evaluación, medición y mitigación de los riesgos?	Todos	La entidad no cuenta con riesgos identificados ni realiza gestión de riesgos.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	14	¿La entidad cuenta con matrices de administración de riesgos, así como la asignación de recursos para las acciones de mitigación?	Todos	La entidad no cuenta con riesgos identificados ni realiza gestión de riesgos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	15	¿Se han establecido indicadores de gestión o desempeño para sus actividades?	Todos	Recientemente se implementado un encargado de Recursos Humanos y se realización reuniones por parte de ventas, para revisar temas de visitas a clientes y crecimiento en ventas, sin embargo, no existen indicadores establecidos, ni evaluaciones de desempeño.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	16	¿Cuáles son los principales riesgos o amenazas que visualiza en los procesos fundamentales de la empresa?	Todos	La falta de implementación de evaluaciones del desempeño, la falta de documentación de procesos y la necesidad de capacitaciones especializadas.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	17	¿Se han identificado acciones aisladas a implementar para minimizar los riesgos?	Todos	La entidad realiza controles empíricos, luego de situaciones ocurridas, tal es el ejemplo de la implementación de un área denominada Torre de Control, luego de la pérdida de activos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	18	¿Se ha ejecutado algún plan de acciones para minimizar los riesgos?	Todos	La entidad no cuenta con planes de acción establecidos o documentados, sino con algunos controles producto de sucesos.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	19	¿Existe una definición clara del nivel aceptable de variación en relación con el cumplimiento de los objetivos (Tolerancia al riesgo)?	Todos	La entidad no cuenta con una definición de tolerancia al riesgo.
7	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre lo cual determinar cómo se deben gestionar.	20	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de capacitación del personal responsable de los procesos?	Todos	La entidad no realiza gestión de riesgos y promueve esa cultura.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	21	¿Cuál es su entendimiento acerca del riesgo de fraude de la entidad, incluyendo riesgos de fraude específicos?	Todos	Recientemente, se identificó un caso de extravío de maquinaria, no existía control, entonces muchos equipos que están en el inventario no se localizan.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	22	¿En la evaluación de riesgos de los principales procesos considera la posibilidad de fraude?	Todos	A solicitud de la gerencia se realizó una revisión de los activos, donde se identificó un faltante importante.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	23	¿La administración es consciente que es probable que exista el riesgo de fraude sobre transacciones representativas?	Todos	Si, por lo que posterior al caso del extravío se establecieron medidas, tales como boletas de activos, facturación e inventarios.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	24	¿Existen consideraciones que puedan aumentar el riesgo de fraude?	Todos	La falta de control en los activos, falta de inventario del auxiliar.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	25	¿Se han detectado actos de fraude con anterioridad?	Todos	Se detectó el extravío de activos, sin embargo, no se clasificó como fraude, sino como falta de control.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	26	En caso de haber detectado actos de fraude. ¿Cuáles tipos de fraudes han sido cometidos?	Todos	No existe documentación de la existencia de un fraude.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	27	¿Ha recibido alguna carta o comunicación en la cual denuncien o haya indicios relacionados con temas de fraude?	Todos	No existe documentación de la existencia de un fraude.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	28	¿Existe una adecuada supervisión sobre el cumplimiento de controles?	Todos	No existe supervisión de controles y no existen gestión de riesgos, ni identificación de controles documentados.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	29	¿Hay operaciones o hechos significativos que puedan dar lugar a riesgos de fraude?	Todos	Equipo están al aire libre, por lo que podría generar mayor mantenimiento y depreciar más rápido.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	30	¿Qué controles tiene establecidos la entidad para detectar, identificar, prevenir o disminuir los riesgos de fraude?	Todos	No existe supervisión de controles y no existen gestión de riesgos, ni identificación de controles documentados.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	31	¿De qué forma la administración monitorea la ejecución de planes, acciones y controles diseñados para mitigar o detectar los riesgos de fraude?	Todos	No existe supervisión de controles y no existen gestión de riesgos, ni identificación de controles documentados.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	32	¿Se han escalado sospechas de algún tipo de fraude?	Todos	No existe documentación de la existencia de un fraude.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	33	¿Ha habido alguna persona que no esté dispuesta a proporcionar información o que haya retenido información en el pasado?	Todos	No existe información de que eso haya sucedido.
8	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	34	¿Cuándo se detecta un fraude potencial (no comprobado) se ha adoptado algún mecanismo de investigación del mismo?	Todos	No existe información de que eso haya sucedido.
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	35	¿La entidad identifica riesgos que pueden afectar los controles ya establecidos?	Todos	No existe supervisión de controles y no existen gestión de riesgos, ni identificación de controles documentados.
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	36	¿Existe algún proceso que periódicamente revise o actualice los planes de la entidad?	Todos	No existe ningún proceso que actualice los planes, ni existen manuales de puestos de hecho cuando hay nuevo ingreso, lo recibe recursos humanos y pero el encargado del departamento se encarga de capacitarlo.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	37	¿Con qué frecuencia se efectúan evaluaciones de los riesgos?	Todos	La entidad no cuenta con evaluaciones de riesgos.
9	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	38	¿La administración supervisa el proceso de evaluación de riesgos y toma acciones al enfrentar cambios?	Todos	No existe supervisión de controles y no existen gestión de riesgos, ni identificación de controles documentados.
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	1	¿La empresa ha definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos significativos identificados en el proceso de arrendamiento?	Todos	La entidad no cuenta con procedimientos de control documentados, sin embargo, existen controles aislados como: 1. Tener al cliente ingresado con todas las solicitudes y en la medida de lo posible con el expediente al día y si tiene crédito con la letra de cambio firmada. 2. Los equipos grandes con GPS y equipo pequeño mantenimiento preventivo.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	2	¿Estas actividades y/o procedimientos son adecuadamente comprendidas por todo el personal?	Todos	En el caso de facturación tiene claro que debe tener al cliente ingresado en el sistema.
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	3	¿Se realiza un control de la ejecución/desempeño contra lo presupuestado y con lo acontecido en las diferentes etapas del proceso?	Todos	No existe un control de lo presupuestado y lo acontecido.
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	4	¿Existe claridad en cada una de las funciones efectuadas por los colaboradores?	Todos	Si
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	5	¿Existen manuales o documentación relacionada a cada una de las funciones?	Todos	No existen manuales o documentación de las funciones. En cuanto al ingreso de clientes, se desarrolló un documento de primer ingreso y el documento para créditos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	6	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, revisión y auditoría, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones/ transacciones están asignadas a diferentes personas?	Todos	Si están asignados a diferentes puestos.
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	7	¿La asignación de tareas se ha realizado de manera que se asegure sistemáticamente el chequeo/ verificación?	Todos	No
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	8	¿Existe conciencia en la dirección y gerencia que la colusión aniquila la efectividad de la segregación de funciones?	Todos	Si, pero no existe documentación al respecto.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	9	¿Existen pautas para la revisión, eficiencia y eficacia de las operaciones del proceso de arrendamiento?	Todos	No existen procesos documentados.
10	Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos.	10	¿Hay supervisión de los registros efectuados en el sistema ya sea por un colaborador recurrente o por algún directivo?	Todos	En el caso de posventa lo realiza Fabiola, quien hace la comunicación directa con el cliente. En sistema se ve cuando se ingresa la factura el servicio.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	11	¿Posee la empresa más de un sistema de información?	Todos	Sí, posee el sistema Logix, sistemas de antivirus, y uso de herramientas de Office.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	12	¿Cuáles sistemas de información utiliza la empresa?	Todos	Dos Excel, uno de servicio pequeño (don Julio) y otro de equipo mayor (Marilyn). Logix para la contabilidad. La depreciación se ingresa de forma manual porque el sistema no la calcula. Equifax para realizar el análisis crediticio.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	13	¿La empresa hace uso de Tecnologías de información para el registro de la compra, arrendamiento y devolución del equipo?	Todos	No manejan el inventario disponible por sistema, sino mediante comunicación informal mensajes de texto y en Excel.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	14	¿Describen de manera oportuna las transacciones con suficiente detalle y permiten su correcta clasificación a efectos de la información financiera?	Todos	En la medida de los posible, de busca que la descripción de las transacciones sea clara.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	15	¿Se verifica que los datos procesados en el sistema de información estén de acuerdo con los comprobantes originales?	Todos	No se realiza ningún proceso de verificación de saldos.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	16	¿La persona que verifica esos datos es diferente a la que los ingresa?	Todos	Sí, porque intervienen varios departamentos. Fabiola emite la orden de compra, facturación factura y Marilyn o Julio.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	17	¿Determinan el periodo en que se han producido las transacciones con el fin de permitir su registro en el período contable correcto?	Todos	Sí, contabilidad y facturación trabajan en conjunto por lo que el registro se debe realizar en cuanto se dé un hecho.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	18	¿Existe algún manual de instrucciones de operación y especificaciones generales sobre el sistema de información?	Todos	La empresa no cuenta con políticas, manuales, guías o documentación sobre los sistemas de información. Generalmente se brinda una inducción, y se trabaja de manera intuitiva con el sistema. Todo se realiza de manera verbal.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	19	¿Se hacen revisiones periódicas de estos manuales?	Todos	No aplica debido a que no hay manuales.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	20	¿Cuál es la periodicidad de revisión de estos manuales?	Todos	No aplica debido a que no hay manuales.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	21	¿Se restringe el uso de los sistemas de información mediante claves de acceso?	Todos	El acceso a los sistemas se realiza de forma restringida, con usuarios personalizados para cada función establecidos mediante roles.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	22	¿Existe algún periodo de expiración de las claves de acceso?	Todos	No, pero sí es posible realizar cambios de contraseña.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	23	¿Existe alguna persona encargada de la administración de la seguridad en TI?	Todos	Todas las computadoras tienen claves y solo la maneja contabilidad.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	24	En cuanto a la seguridad física ¿Se protegen los equipos de la compañía?	Todos	No todos tiene cobertura de pólizas. Solo grandes y costosos.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	25	¿Se realizan bloqueos en el sistema después de un tercer intento fallido de ingreso?	Todos	No se realiza.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	26	¿La empresa cuenta con un plan de contingencias y de recuperación de datos en caso de desastres, sustentado en políticas?	Todos	No existen políticas o planes de recuperación de datos en casos de contingencia, pero sí se tiene un contrato con el proveedor de los sistemas, para contar con un respaldo de la información.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	27	¿Se establecen sanciones en caso de un uso indebido del sistema de información?	Todos	No se han definido sanciones.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	28	¿Se tiene instalado un sistema de software de antivirus?	Todos	Si, cuentan con una persona (outsourcing) para mantener las computadoras.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	29	¿Los equipos relacionados con la Tecnología de la Información están debidamente asegurados (Por una aseguradora, ejemplo el INS)?	Todos	No todos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	30	¿Existen respaldos de la información?	Todos	No, pero dentro del contrato con el proveedor de Logix, existen términos y condiciones donde se asegura el respaldo de la información.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	31	¿El servidor de la base de datos está encendido y disponible las veinticuatro horas del día?	Todos	No, pero los sistemas trabajan con internet.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	32	¿Los funcionarios de la compañía cuentan con un correo electrónico exclusivo para sus funciones?	Todos	Sí.
11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología.	33	¿Existe algún manual de instrucciones para el adecuado uso del correo electrónico?	Todos	No existen manuales o documentación con instrucciones relacionado con el uso del correo electrónico.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	34	¿Existen pautas para el proceso de adquisición de bienes para arrendar?	Alquiler	Sí, en caso de no contar con disponibilidad de equipos, se analizan dos opciones extraordinarias, 1) la opción de compra de equipo, o 2) subarrendamiento del equipo, el cual debe cumplir con el requisito de contar con seguro y verificar que el mismo cubra a terceros.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	35	¿La(s) persona(s) encargadas de decidir cuales bienes adquirir, son personas con facultad para ello?	Alquiler	La gerencia es la encargada.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	36	¿La persona encargada de determinar los bienes por adquirir es la misma persona que aprueba la adquisición de bien?	Alquiler	No, el vendedor es que realiza la consulta sobre los bienes por adquirir.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	37	¿Se lleva un registro de la factura de compra de forma digital y física?	Alquiler	Sí. Nota: la mayoría de los equipos se adquieren de segunda mano.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	38	¿Existe un proceso específico de revisión de los bienes adquiridos cuando son entregados a la compañía?	Alquiler	Sí, taller se encarga.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	39	¿Existen pautas establecidas para el proceso de arrendamiento del equipo?	Alquiler	Sí, el proceso sigue las siguientes etapas: cotización del servicio, estudio de crédito, gestión de pago, entrega de maquinaria arrendada, revisión y mantenimiento de los equipos, y, devolución de la maquinaria arrendada.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	40	¿Existen pautas establecidas para el proceso de transporte del equipo arrendado?	Alquiler	Sí, el chofer se encarga de realizar la entrega a la dirección solicitada, momento en el que se realiza un chequeo en presencia del cliente.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	41	¿Existen pautas establecidas para el proceso de entrega del equipo arrendado?	Alquiler	Sí, se llena una hoja de verificación estandarizada, para hacer constar que el equipo entregado está en óptimas condiciones para su uso.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	42	¿Existe alguna política para diferenciar las adiciones al activo fijo y los costos por mantenimiento o reparación?	Alquiler	No existen políticas de ese tipo.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	43	¿Existe una documentación física de las políticas para arrendar el equipo?	Alquiler	No, dado que no hay políticas.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	44	¿Existe una documentación física de las políticas para el transporte del equipo arrendado?	Alquiler	No, dado que no hay políticas.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	45	¿Existe una documentación física de las políticas para la	Alquiler	No, dado que no hay políticas. El proceso ya es estandarizado y se maneja verbalmente.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
			entrega al cliente del equipo arrendado?		
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	46	¿Existe un perfil de cliente con el que deba cumplirse para poder arrendar un equipo?	Alquiler	Sí, la empresa brinda crédito a algunos de sus clientes, y para ello el departamento de crédito y cobro, realiza una evaluación.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	47	¿Existe un perfil que debe de cumplir el transportista que va a brindar el servicio de traslado del equipo arrendado?	Alquiler	Sí.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	48	¿La(s) persona(s) encargadas de entregar el equipo arrendado al cliente, son personas con facultad para ello?	Alquiler	Sí, tienen conocimientos técnicos.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	49	¿Existe alguna política de extensión del periodo de arrendamiento del equipo?	Alquiler	No, se maneja únicamente de forma verbal.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	50	¿Existe alguna política de devolución del equipo arrendado antes del periodo establecido?	Alquiler	No, se maneja únicamente de forma verbal.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	51	¿Existe alguna política de daño, extravío o robo del equipo?	Alquiler	No, pero sí se acuerda verbalmente con el cliente (No hay contratos) que, en caso de daño por negligencia, se puede hacer efectiva la letra de cambio o el depósito de garantía.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	52	¿La persona encargada de monetizar o sancionar el daño, extravío o robo de equipo tiene la facultad para ello?	Alquiler	Sí, son los colaboradores del taller.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	53	¿Los archivos existentes sobre servicios brindados cuentan con todos los respaldos legales de acuerdo con los procesos existentes?	Alquiler	No hay contratos.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	54	¿Se cuenta con un registro auxiliar de los activos para arrendar?	Alquiler	Sí, lo llevan en un Excel, no está automatizado.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	55	¿Se tienen los periodos adecuados de depreciación de los equipos? ¿Con los años que establece las leyes del país (Ministerio de hacienda)?	Alquiler	Sí.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	56	¿Se encuentran asegurados los bienes de activo para arrendar?	Alquiler	Sí, dependiendo del valor y del tipo del activo.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	57	¿Se realiza un inventario de los activos para arrendar que tiene la empresa? ¿Cada cuánto?	Alquiler	Se lleva un control, pero no se realizan tomas físicas, y tampoco cuentan con auxiliares.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	58	¿Se realizan revisiones constantes de que el equipo para arrendar este en las condiciones óptimas para hacerlo?	Alquiler	Sí, se realizan chequeos preventivos y correctivos a la maquinaria.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	59	¿Existen pautas establecidas para el proceso de venta del equipo usado?	Venta	Sí, en caso de que un cliente solicite un equipo para comprarlo, el vendedor realiza la consulta con la gerencia para analizar las posibilidades de venta.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	60	¿Existen pautas establecidas para el proceso de entrega del equipo vendido?	Venta	No, pero se puede llegar a un acuerdo con el cliente.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	61	¿Existe alguna política de devolución del equipo vendido?	Venta	No, no existen políticas de ese tipo.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	62	¿Existe alguna política de precios a establecer para el equipo a vender?	Venta	No, pero se considera que se venden a un precio menor que el de mercado.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	63	¿Existe una documentación física de las políticas para vender el equipo usado?	Venta	No, dado que no existen políticas.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	64	¿Existe una documentación física de las políticas para la entrega al cliente del equipo vendido?	Venta	No, dado que no existen políticas.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	65	¿La(s) persona(s) encargadas de decidir cuales bienes vender, son personas con facultad para ello?	Venta	La mayoría de los equipos que se venden son equipos que la empresa ya no requiere por reemplazo o baja demanda, o bien, por solicitud de un cliente
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	66	¿Existen un perfil de cliente con el que deba de cumplirse para poder comprar un equipo?	Venta	No.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	67	¿Se lleva un registro de la factura o copia de factura de la venta de forma digital y física?	Venta	No, dado que no hay un inventario específicamente para ventas.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	68	¿Los archivos existentes sobre la venta del equipo usado cuentan con todos los respaldos legales de	Venta	No, solamente se realiza la venta. Sí se toman en cuenta procesos legales para temas de traspasos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
			acuerdo con los procesos existentes?		
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	69	¿Se cuenta con un registro auxiliar de los activos para vender?	Venta	No.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	70	¿Se tienen los periodos adecuados de depreciación de los equipos? ¿Con los años que establece las leyes del país (Ministerio de hacienda)?	Venta	Sí.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	71	¿Se realiza un inventario de los activos disponibles a la venta que tiene la empresa? ¿Cada cuánto?	Venta	No, dado que tampoco hay un auxiliar.
12	Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción.	72	¿Se realizan revisiones constantes de que el equipo para vender este en las condiciones óptimas para hacerlo?	Venta	Los equipos a la venta cuentan con las condiciones de uso, solamente que se venden por baja demanda en el alquiler, o por reemplazo de activos más modernos o nuevos.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
13	Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.	1	¿Cuentan con un sistema que respalde la seguridad de la información de los activos disponibles para el arrendamiento y venta? ¿cuál?	Todos	Cuentan con sistemas de contabilidad, facturación y herramientas de trabajo, sin embargo, no cuentan con sistemas que respalden la seguridad de la información de los activos por arrendar.
13	Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.	2	¿El sistema implementado asegura la calidad, accesibilidad y transparencia de la información? ¿Permite mantener la información actualizada?	Todos	Generan información, sin embargo, al no ser sistemas integrales, cabe la posibilidad de manipular información manual como el cálculo de las depreciaciones.
13	Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno.	3	¿El sistema implementado cuenta con los resguardos apropiados de la información? ¿Existen copias de seguridad en la entidad o fuera de ella?	Todos	No, solamente con el contrato del proveedor de Logix, que asegura contar con respaldos de la información en la nube.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	4	¿Cuentan con un personal responsable del análisis de la información y transmisión de la misma?	Todos	Hay personal encargado de la rendición de cuentas y transmisión de la información.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	5	¿Tienen personal definido responsable de aprobar en los sistemas de información? ¿Son los responsables de evaluar, solicitar o realizar las mejoras?	Todos	No, no existe algún departamento de TI.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	6	¿Existe capacitaciones sobre los sistemas de información y modificaciones del mismo?	Todos	No.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades	7	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar los sistemas de información?	Todos	No, pero sí se busca la manera de automatizar lo que se pueda.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	8	¿El sistema implementado agiliza la toma de decisiones? ¿La información se encuentra actualizada y es confiable?	Todos	No, dado que se utilizan varias herramientas, se requiere combinar, procesar y cruzar los reportes procedentes de diferentes aplicaciones o bases de datos.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	9	¿Cuentan con un canal de distribución de la información interna establecido? ¿Facilita la comunicación al personal requerido?	Todos	Existen procesos de comunicación interna entre la junta directiva, la administración y las jefaturas de cada departamento. Lo anterior dado que se ejecutan reuniones mensuales.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	10	¿Los canales de comunicación permiten obtener retroalimentación del personal y el cumplimiento de metas u objetivos?	Todos	No.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	11	¿Se evalúa la efectividad de los canales de comunicación? ¿Cada cuánto?	Todos	No, no se evalúan los canales de comunicación.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	12	¿La entidad ha comunicado de forma adecuada las responsabilidades del personal?	Todos	Sí, pero únicamente de forma verbal.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	13	¿Existe un método de comunicación de irregularidades que se hayan detectado en los procesos?	Todos	No, pero se utiliza el correo electrónico como medio de comunicación formal.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	14	¿Existen procesos para comunicar situaciones críticas que afecten el cumplimiento de objetivos?	Todos	No.
14	Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades.	15	¿Los nuevos funcionarios son capacitados y conocen bien sus responsabilidades?	Todos	Para la capacitación, generalmente se les da una breve introducción a los colaboradores, pero la mayoría de las veces se hace de manera intuitiva.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
16	Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separada.	1	¿Posee la entidad un plan de monitoreo para sus controles?	Todos	No, existen controles que se han aplicado de forma correctiva, pero no se documentan no supervisan.
16	Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separada.	2	¿Está este debidamente documentado?	Todos	No.
16	Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separada.	3	¿Realizan evaluaciones continuas y/o independientes que permita identificar si el control interno está funcionando de forma correcta?	Todos	No se realizan evaluaciones de este tipo.
16	Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separada.	4	¿Se implementa y da seguimiento a las recomendaciones realizadas por supervisores, auditores internos y auditores externos?	Todos	No, pero la empresa realiza los segundos martes de cada mes una reunión de la junta directiva con el propósito de comunicar cómo se encuentra la empresa, oportunidades de mejora y toma de decisiones.

#	Principio	Consecutivo	Cuestionario	Proceso	Observaciones
17	Evalúa y comunica las deficiencias.	5	¿La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda?	Todos	No existen verificaciones constantes, pero de forma semanal el gerente se reúne con los equipos solicita a cada uno de ellos que brinden los resultados obtenidos de la semana.
17	Evalúa y comunica las deficiencias.	6	¿Se investigan causas de deficiencias de control en los procesos?	Todos	No, no se realiza.

Nota. Elaboración propia.

7.3 Anexo 3. Herramienta para análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.

Seguidamente, en la tabla 79 se muestra el índice general de la herramienta para el análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A. Por otra parte, en la tabla 80 se encuentra el detalle a utilizar para la misma.

Tabla 79

Índice general de la herramienta para el análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.

ÍNDICE	
Escala de nivel de cumplimiento de los principios	1
Análisis de los principios de Control Interno en Maquinarias S.A.	2

Nota. Elaboración propia.

Tabla 80

Escala de nivel de cumplimiento de los principios

Escala de nivel de cumplimiento de los principios		
Nivel	Puntaje	Descripción
Bajo	1	Incumplimiento de los criterios establecidos en el principio según el COSO.
Medio	2	Cumplimiento parcial de los criterios establecidos en el principio según el COSO, con deficiencias importantes.
Alto	3	Cumplimiento de los criterios establecidos en el principio según el COSO, con deficiencias de bajo impacto.
Muy Alto	4	Cumplimiento de los criterios establecidos en el principio según el COSO.

Nota. Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 81, 82, 83, 84 y 85 se muestran los análisis de entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión respectivamente para Maquinarias S.A.

Tabla 81*Análisis de entorno de control en Maquinarias S.A*

Análisis de los principios de Control Interno en Maquinarias S.A.					
	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntaje
Entorno de Control					2,6
1			X		3
¿Demuestra compromiso con la integridad y los valores ético?					
2		X			2
¿Ejercicios responsabilidad de supervisión?					
3				X	4
¿Establece la estructura, la autoridad y la responsabilidad?					
4	X				1
¿Demuestra compromiso con la competencia?					
5			X		3
¿Aplica la rendición de cuentas?					

Nota. Elaboración propia.

Tabla 83*Análisis de actividades de control en Maquinarias S.A*

Análisis de los principios de Control Interno en Maquinarias S.A.					
	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntaje
Actividades de Control					2
10		X			2
¿Selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos?					
11		X			2
¿Selecciona y desarrolla controles generales sobre la tecnología?					
12		X			2
¿Se implementa a través de políticas y procedimientos que las ponen en acción?					

Nota. Elaboración propia.**Tabla 84***Análisis de información y comunicación en Maquinarias S.A*

Análisis de los principios de Control Interno en Maquinarias S.A.					
	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntaje
Información y Comunicación					2
13		X			2
¿Obtiene y usa información relevante y de calidad para soportar el funcionamiento del control interno?					
14		X			2
¿Internamente comunica la información, incluyendo objetivos y responsabilidades?					
15		X			2
¿Comunica a partes externas materias relativas al control interno?					

Nota. Elaboración propia.

Tabla 85*Análisis de actividades de supervisión en Maquinarias S.A.*

Análisis de los principios de Control Interno en Maquinarias S.A.					
	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Puntaje
Actividades de Supervisión					1,5
16	¿Lleva a cabo evaluaciones en curso y / o separadas?		X		1
17	¿Evalúa y comunica las deficiencias?			X	2

Nota. Elaboración propia.

Por último, en la tabla 86 es posible observar los resultados generales de dicho análisis.

Tabla 86*Resultados de herramienta de análisis de los principios de control interno en Maquinarias S.A.*

Componente	Puntaje
Entorno de Control	2,6
Evaluación de Riesgos	1,25
Actividades de Control	2
Información y Comunicación	2
Actividades de Supervisión	1,5

Nota. Elaboración propia.

7.4 Anexo 4. Costo de la propuesta

En esta sección se presenta la propuesta de honorarios basado en las tarifas de honorarios profesionales del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica (CPI), considerando cuidadosamente la necesidad de ofrecer una buena relación de precio- calidad. Los costos establecidos están basados en La Gaceta (2022) según se muestran en la tabla 87.

Tabla 87

Costo de honorarios profesionales del Colegio de Contadores Privados de Costa Rica

Periodo	Unidad de Cobro	Set – 2017	Ago – 2021
Constancias	Documentos inferiores a ₡ 100,00	₡ 21,184.67	₡22,733
Aranceles	Hora profesional	₡ 24,163.41	₡ 25,930

Nota. Elaboración propia.

III. Mantener las horas recomendadas en la publicación del Diario Oficial La Gaceta N° 226, 29 de noviembre de 2017, como referencia de las labores para los Contadores que brindan sus servicios de manera independiente.

Aprobado en Sesión Ordinaria de Junta Directiva N° 4160-2021 del 18 de noviembre de 2021.

Dado lo anterior, la propuesta fue seccionada en tres partes fundamentales: propuestas de mejora, herramienta de gestión de riesgos y herramienta de activos fijos, sobre las cuales se obtiene un total de horas incurridas en cada una de ellas, para obtener el costo total según semuestra en la tabla 88.

Tabla 88

Costo de las propuestas de mejora, herramienta de gestión de riesgos y herramienta de activos fijos

Propuesta	Horas Incurridas	Costo por hora	Costo Total
Propuestas de mejora	45 horas	₡ 25,930.00	₡ 1,166,850.00
Herramienta de gestión de riesgos	150 horas	₡ 25,930.00	₡ 3,889,500.00
Herramienta de Activos Fijos	10 horas	₡ 25,930.00	₡ 259,300.00
Total	205 horas	₡ 25,930.00	₡ 5,315,650.00

Nota: Elaboración propia basado en la publicación del Diario Oficial La Gaceta N° 28, 11 de febrero de 2022 (2022).

Adicionalmente, la propuesta incluye un costo de implementación, inducción y seguimiento como acompañamiento para la compañía, los mismos se pueden visualizar en la tabla 89.

Tabla 89

Costo de implementación, inducción y seguimiento

Propuesta	Horas Incurridas	Costo por hora	Costo Total
Implementación, inducción y seguimiento	96 horas	₡ 25,930.00	₡ 2,489,280.00
Total	96 horas	₡ 25,930.00	₡ 2,489,280.00

Nota: Elaboración propia basado en la publicación del Diario Oficial La Gaceta N° 28, 11 de febrero de 2022 (2022).

Cabe mencionar que los costos suministrados corresponderían al valor que la compañía hubiera tenido que incurrir al realizar una contratación externa.

7.5 Anexo 5. Insumo evaluación de desempeño


Insumo Evaluación de Desempeño

*Diccionario de
Competencias*



MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

Mes - 2022

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

1. Objetivo:

Definir los parámetros que serán utilizados para la evaluación objetiva de las habilidades blandas de los colaboradores de Maquinarias S.A.

2. Contenido:

1. Aceptación de normas y políticas: Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

2. Actitud de servicio: Disposición de actuar, sentir y/o pensar en torno a las necesidades del cliente para lo cual dirige todas sus acciones como estrategia para garantizar la satisfacción de estos.


3. Adaptabilidad: Capacidad para acoplarse eficazmente a entornos cambiantes, los cuales involucran procesos, responsabilidades o personas.

4. Adaptación al cambio: Capacidad para aceptar con facilidad y enfrentarse con flexibilidad y versatilidad a situaciones y personas nuevas, y para aceptar los cambios positiva y constructivamente.

5. Administración del tiempo: Capacidad para establecer con criterio prioridades a la hora de ejecutar esquemas, basándose en la visión proyectada para planificar estrategias que minimicen el tiempo de la actividad y optimicen el desarrollo de las tareas

6. Análisis de problemas: Capacidad para trascender de lo lógico a lo abstracto y encontrar las verdaderas causas y soluciones de una situación o problema específico; cuyos resultados son sustentados con un alto nivel de eficacia y confiabilidad.

7. Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

8. Aptitud verbal: Habilidad para expresarse eficazmente dando muestras de manejar un lenguaje profesional y técnico con un tono muy espontáneo, acorde a su nivel de formación y experiencia, así como del nivel del cargo que ocupe, lo que incide directamente en el nivel de impacto personal del trabajador.

9. Atención al cliente: Exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas para la solución del mismo.

10. Autoconfianza: Capacidad para demostrar un alto nivel de seguridad y confianza en las capacidades de sí mismo, aplicándolas al logro de los objetivos fijados, movilizándolo todo su potencial cognitivo y emocional, convencido de que el éxito depende de sí mismo y de cómo es capaz de contagiar su entorno de trabajo.


11. Autocontrol: Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o en condiciones de estrés.

12. Autodesarrollo: Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.

13. Automotivación: Disposición para demostrar una alta capacidad de emprendimiento para realizar las actividades por encima de las exigencias establecidas, mejorar e incrementar los resultados, evitar problemas o encontrar nuevas oportunidades.

14. Asunción de riesgos: Capacidad para emprender y asumir acciones que envuelvan un riesgo deliberado con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importante.

15. Búsqueda de información: Inquietud y curiosidad por buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.			

16. Búsqueda de la excelencia: Es el compromiso con la eficiencia y eficacia. Las personas que poseen esta actitud se caracterizan porque: Hacen su trabajo cada día mejor, aún si tienen que asumir más trabajo. No están satisfechas con las cosas como están y buscan mejorarlas. No aceptan la mediocridad.

17. Capacidad de análisis: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad y teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

18. Capacidad para aprender: Habilidad para adquirir y asimilar nuevos conocimientos y destrezas con el fin de utilizarlos en la práctica laboral. Capacidad para captar y asimilar con facilidad conceptos e informaciones simples y complejas.

19. Capacidad crítica: Habilidad para la evaluación de datos y líneas de actuación, así como para tomar decisiones lógicas de una manera imparcial y desde un punto de vista racional.


20. Capacidad de decisión: Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

21. Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesar su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

22. Capacidad de negociación: Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

23. Comprensión interpersonal: Es la habilidad para escuchar y entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente, pero que requieren ser captados por los demás.

24. Compromiso: Esfuerzo permanente hacia la consecución de un objetivo, lo cual

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

implica un alto grado de integración de la disposición física, emocional e intelectual de un sujeto sobre lo que desea conseguir, sea a beneficio propio o común.

25. Comunicación efectiva: Es la competencia que posee el líder para escuchar, entender y valorar con empatía información, ideas y opiniones que su equipo le comunique, siendo capaz de retroalimentar asertivamente el proceso comunicativo.

26. Comunicación escrita: Capacidad para redactar las ideas claramente y de forma gramaticalmente correcta de manera que sean entendidas sin lugar a duda.


27. Comunicación interpersonal: Capacidad para generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo o de la organización, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran; además, favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.

28. Comunicación oral persuasiva: Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.

29. Conocimiento del entorno: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización y que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector, siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

30. Conocimiento organizacional: Capacidad para comprender e interpretar las situaciones que afectan directamente a la realidad organizacional, así como para demostrar el alto nivel de conocimiento de todos los procesos operativos, funcionales y de servicio de la compañía como estrategia para tomar acciones, redireccionar, implementar y/o gestionar proyectos o necesidades específicas de clientes o de programas.

31. Creatividad: Capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras. Las personas que poseen esta habilidad se caracterizan por que proponen y

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas, son recursivos, innovadores y prácticos. Buscan nuevas alternativas de solución y se arriesgan a romper los esquemas tradicionales.

32. Defensa de los demás: Disposición para actuar a favor o en beneficio de los demás sin que ello se les haya pedido.

33. Delegación: Capacidad para distribuir eficazmente la toma de decisiones y de otras responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

34. Desarrollo de interrelaciones: Capacidad para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

35. Desarrollo de personas: Capacidad para dirigir el proceso de aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.


36. Disponibilidad: Capacidad para trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones.

37. Dirección de personas: Capacidad para hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

38. Efectividad: Capacidad para lograr los máximos resultados de calidad con el mínimo agotamiento del recurso humano y técnico, utilizando la comunicación efectiva, la motivación y la participación conjunta de sus colaboradores.

39. Energía: Capacidad para crear y mantener un ritmo de actividad indicado. Muestra control, resistencia y la capacidad de trabajar arduamente.

40. Entusiasmo: Es la energía y la disposición que se tiene para realizar una labor, colmada por un positivismo y optimismo único, bajo el convencimiento y el dinamismo necesario orientado hacia la consecución de un objetivo particular.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

41. Escucha: Disposición y capacidad para recibir y entender cualquier tipo de información importante de una comunicación oral entre dos o varias personas.

42. Espíritu comercial: Capacidad para entender aquellos puntos claves del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y para actuar de manera persistente para alcanzar el éxito comercial a su cargo.


43. Espíritu emprendedor: Es la competencia que le permite al líder la búsqueda constante de oportunidades en el entorno para garantizar la viabilidad de los objetivos empresariales generando en sus colaboradores el mismo espíritu gestor de nuevas acciones que propendan por una maximización de los recursos y capitalizar oportunidades en nuevos proyectos de empresa.

44. Ética: Hace referencia a la interiorización de normas y principios morales que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y del de los demás mediante un comportamiento basado en conductas socialmente aceptadas. Las personas que poseen esta competencia se caracterizan porque: poseen una intachable reputación y unos transparentes antecedentes; son correctos en sus actos; tienen claramente definida la primacía del bien colectivo sobre los intereses particulares.

45. Empoderamiento: Es la capacidad para asumir una responsabilidad con un profundo sentido de compromiso y autonomía personal. Competencia del líder que propicia la participación de su grupo de trabajo, haciendo que estos hagan contribuciones importantes, sean creativos e innovadores, asuman riesgos, y quieran sentirse responsables de sus actos y decisiones.

46. Flexibilidad: Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas; adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.

47. Gestión del cambio: Es la capacidad para diagnosticar, diseñar y dirigir procesos de

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

cambios específicos que contribuyan significativamente a la productividad grupal y empresarial.

48. Gestión de recursos: Capacidad para optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos de que se dispone, con el objetivo de mejorar los procesos, procedimientos y métodos de trabajo y contribuir a la eficacia y agilidad de los sistemas de gestión.

49. Gestión de conflictos: Capacidad para resolver eficazmente situaciones, hechos o conflictos en los que se ponen en juego intereses que pueden afectar a las relaciones entre personas o poner en riesgo los objetivos, los intereses o la imagen de la organización.


50. Habilidad de control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento; implica la toma de decisiones que aseguren este control.

51. Identificación con la compañía: Capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía.

52. Impacto: Se traduce en causar buena impresión en los otros y mantener esa impresión a lo largo del tiempo.

53. Innovación: Es la competencia que posee el líder para concebir y realizar tareas nuevas e inexistentes con el propósito de diseñar y generar nuevos procesos con mayores niveles de rentabilidad y eficiencia.

54. Influencia: Implica la atención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basada en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

55. **Iniciativa:** Capacidad para actuar de manera proactiva ante determinada situación. Incluye saber identificar un problema - obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones que contribuyan a su solución.


56. **Integridad:** Capacidad para mantenerse dentro de las normas éticas y morales socialmente aceptadas; así como de actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en situaciones riesgosas y difíciles.

57. **Interés por mantenerse actualizado:** Es la competencia que posee el líder, referida al aprendizaje continuo de procesos que permiten implementar nuevos conceptos y metodologías. Compromiso con la promoción del aprendizaje organizacional.

58. **Interactuar/interrelacionarse:** Capacidad para establecer, mantener y potenciar relaciones de valor en el trabajo con personas y grupos, tanto internos como externos, haciendo de estas relaciones un cauce para el logro y alineamiento estratégico de los objetivos de la organización.

59. **Lealtad y sentido de pertenencia:** Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

60. **Liderazgo:** Capacidad para dirigir a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

61. Manejo de la incertidumbre y la complejidad: Capacidad para discernir, evaluar con objetividad y tomar decisiones efectivas en escenarios caracterizados por el riesgo, la incertidumbre y complejidad.

62. Meticulosidad: Resolución total de una tarea o asunto hasta el final y en todas las áreas que envuelva, independientemente de su insignificancia.

63. Minuciosidad en la preparación (para una presentación): Capacidad que tiene una persona para elaborar detalladamente cualquier información, de tal forma que los resultados reflejen una excelente calidad del producto final.


64. Negociación y manejo de conflictos: Es la competencia que posee un líder para plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicia, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y mediar de manera equitativa para las partes, evitando la manipulación y la parcialidad de los intereses personales.

65. Niveles de trabajo: Establecimiento de grandes metas o modelos de conducta para uno mismo, para los otros y para la empresa.

66. Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades, de dirigir todas sus acciones en la búsqueda de satisfacción de los mismos.

67. Orientación al logro: Es la preocupación por realizar bien el trabajo, por cumplir con un objetivo propuesto. Por realizar algo único y excepcional.

68. Orientación al servicio: Es la disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes externos e internos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución a sus problemas.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

69. Orientación estratégica: Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

70. Pensamiento analítico: Es la capacidad de entender una situación, desagregando en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática al realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional.

71. Pensamiento conceptual: Capacidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.


72. Pensamiento creativo: Capacidad para generar, descubrir y transformar nuevas ideas en soluciones útiles y eficaces aplicables en la organización.

73. Pensamiento estratégico: Es la capacidad para determinar la posición competitiva de la empresa, mediante un análisis profundo de todos los factores internos y externos para establecer estrategias integrales que vinculen a toda la organización.

74. Pensamiento ético: Es la competencia que el líder posee para valorar los eventos internos y externos de la empresa basándose en los valores personales y morales, una mentalidad limpia y transparente a la hora de administrar; honestidad, equidad, cumplimiento de normas y responsabilidad social.

75. Pensamiento sistémico: Es la competencia que posee el líder, referenciada a un enfoque integral, que concibe el funcionamiento general de la empresa interrelacionando y afectando cada una de sus áreas y componentes, y que por lo tanto toda decisión incide en el sistema, en el grupo de colaboradores y en los resultados esperados.

76. Persistencia: Es la tenacidad, la insistencia permanente para lograr un propósito y no desfallecer hasta conseguirlo.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

77. Planificación y control: Capacidad para determinar de forma eficaz, fases, etapas, metas y prioridades para la consecución de objetivos, a través del desarrollo de planes de acción, incluyendo los recursos necesarios y los sistemas de control.

78. Planificación y organización: Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.

79. Positivismo: Capacidad de pensamiento que tiene un sujeto y que está directamente relacionado con la confianza en el éxito de un trabajo, una idea o tarea.

Preocupación por el desarrollo: Implica la intención de fomentar el aprendizaje o desarrollo de las personas con un adecuado análisis de necesidades. El énfasis está más en la intención de desarrollar que en un rol formal en el área de formación.


80. Preocupación por el orden y la calidad: Disposición por mantener patrones de organización y eficacia en todo lo que lo rodea en niveles personal y laboral.

81. Preocupación por la imagen y el impacto de la organización: Ser conscientes de cómo los demás perciben nuestra imagen y nuestro rol en la organización y de la forma como esta influye en el nivel de aceptación y en la impresión misma de la empresa interna y externamente.

82. Profesionalismo: Se refiere a divulgar los estándares de comportamiento a través de las propias acciones. Aquellos que tienen esta competencia mantienen una imagen de alto profesionalismo en todo lo que hacen.

83. Resistencia: Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de decepción y/o rechazo.

84. Responsabilidad: Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

85. Rigor profesional: Capacidad para utilizar la información, las normas, los procedimientos y las políticas de la empresa con precisión y eficacia, con objeto de lograr los estándares de calidad, en tiempo y forma, con eficacia y eficiencia, en consonancia con los valores y las líneas estratégicas de la empresa.

86. Sensibilidad hacia el cliente: Capacidad para orientar y enfocar la actividad hacia las necesidades de los clientes internos o externos, en cualquier ámbito funcional de la empresa.

87. Sensibilidad interpersonal: Conocimiento de los demás, del entorno y de sus necesidades.


88. Sensibilidad medioambiental: Capacidad para enfocar la prestación de los servicios, mejorando y respetando las condiciones medioambientales, a través de la búsqueda de la compatibilidad entre las demandas sociales y las líneas estratégicas de la organización.

89. Sensibilidad organizacional: Capacidad para implicarse en el Proyecto de Empresa, poniendo a disposición de ella los conocimientos y habilidades para la consecución de los objetivos establecidos.

90. Sentido de efectividad: Capacidad para orientar la actividad en la consecución de los objetivos previstos e implicando de forma activa a los colaboradores en retos y metas de excelencia profesional y de calidad.

91. Sociabilidad: Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas y establecer con ellas relaciones altamente satisfactorias a nivel personal, social y laboral.

92. Tolerancia al estrés: Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición. Se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.

	Diccionario de competencias.		Código: MAQ-INS-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

93. Toma de decisiones: Capacidad para elegir entre varias alternativas aquellas más viables para la consecución de objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos, además de la visualización de las posibilidades de implantación.

94. Trabajo en equipo y cooperación: Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.

95. Utilización de otros como recurso: Se refiere a una compleja interacción con los empleados autónomos que trabajan a tiempo parcial para la empresa y demás personas que no están sujetos a influencias de poder por la posición que ocupan.

96. Utilización de relaciones: Define cómo el personal comercial puede utilizar las relaciones familiares, profesionales o de amistad para conseguir negocios.

97. Visión de futuro: Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio con una actitud positiva y optimista, así orientar su conducta a la consecución de metas.

98. Visión empresarial: Capacidad para anticiparse a las necesidades futuras con criterios estratégicos, simulando nuevos escenarios de actuación en mercados y productos, formulando los pasos a seguir a mediano y largo plazo, con objeto de encontrar oportunidades de negocio que supongan para la empresa una ventaja competitiva.

99. Visión prospectiva: Capacidad para visualizar el futuro hacia donde llegar, identificando estrategias, previendo consecuencias y anticipándose a los hechos que pueden generar riesgos en las acciones empresariales que se implementen.

7.6 Anexo 6. Herramienta gestión de riesgos

Herramienta de Gestión de Riesgos

- 1 Consultar el Portafolio de Riesgos realizado con base en las necesidades empresariales de Maquinarias S.A.

IR
 - 2 Identificar las actividades o procesos que se consideran relevantes para la entidad y asignar un responsable de las evaluaciones y actualización de la información relacionada con gestión de riesgos.

IR
 - 3 Conocer los criterios de Impacto y Probabilidad establecidos para Maquinarias S.A.

IR
 - 4 Revisar los riesgos identificados según el índice de riesgos de Maquinarias S.A.

IR
 - 5 Conocer los resultados obtenidos según las evaluaciones realizadas.

IR
 - 6 Establecer acciones de medida que permitan mitigar los riesgos de forma apropiada y mediante el equilibrio Costo-Beneficio.

IR
 - 7 Consultar la información gráfica

IR
-

Clasificación	Nombre	Descripción
EN-00	Riesgos del Entorno	El riesgo del entorno surge cuando hay fuerzas externas que podrían afectar la viabilidad de los negocios que realiza la empresa, incluyendo los objetivos empresariales.
EN-01	Competencia	Las acciones de competidores o de nuevos participantes impactan tanto positiva como negativamente a la entidad, incluso amenazan su continuidad.
EN-02	Deseos de los Clientes	Las necesidades y deseos de los clientes externos cambian, por variaciones en el crecimiento económico, por la competencia y la entidad puede no ser consciente de ello y por ende no desarrolla nuevos servicios que permitan responder a esos cambios en la demanda.
EN-03	Innovación Tecnológica	La empresa no aplica los avances tecnológicos en su modelo de negocios y servicios, que le permitan lograr o mantener su ventaja competitiva o bien se expone a las acciones de competidores que sí lo hacen, afectando además el desarrollo de infraestructura con tecnología y obligando a una mayor inversión con un incremento de costos.
EN-04	Sensibilidad	El compromiso desmedido de los recursos esperados amenaza la capacidad de la empresa para soportar cambios en las fuerzas del entorno.
EN-05	Disponibilidad de Capital	El acceso insuficiente al capital, o el aumento en el costo del mismo, como resultado de disposiciones externas, impedimento para acceder a financiamiento, amenaza la capacidad de la empresa para ejecutar nuevas inversiones o implementación de nuevos servicios cumplir así con sus objetivos.

Clasificación	Nombre	Descripción
EN-06	Político	La inestabilidad política del país amenaza con modificar las condiciones de la entidad, afectando los recursos de la empresa y sus flujos de caja futuros.
EN-07	Marco Legal	Leyes que amenazan la capacidad de la empresa, de realizar transacciones importantes, cumplir acuerdos de contratos o implementar estrategias y actividades específicas.
EN-08	Industria	Cambios en las oportunidades y amenazas, así como las capacidades de competidores y otras condiciones que afectan la industria de la empresa.
EN-09	Mercados Financieros	Movimientos en precios, tasas, índices, afectan el valor de los recursos financieros afectando su costo de capital o su habilidad de obtener capital.
EN-10	Desastre o Evento Natural	Un desastre o evento natural significativo podría amenazar la habilidad de la empresa de sostener la continuidad de sus operaciones, garantizar su funcionamiento, proporcionar los servicios o recuperar sus costos de operación, originando aumento en los costos o pérdidas económicas, pérdidas de vidas humanas, entre otros.
EN-11	Contratistas y proveedores	Una limitada disponibilidad de oferentes de bienes y servicios en el mercado, podrían originar falta de equipos para solventar la demanda del mercado o pérdida de contratos como consecuencia de atrasos de proveedores en la entrega de los equipos.
EN-12	Alianzas	Alianzas estratégicas y otras relaciones externas que se presenten en el mercado, posibilita a la empresa para expandir sus operaciones, acceder a nuevos mercados o bien podrían afectar la capacidad de la Empresa para competir en caso de elegir al socio equivocado o por falta de equidad en la alianza.

Clasificación	Nombre	Descripción
OP-00	Riesgos de Operaciones	Es el riesgo de que las operaciones sean ineficaces e ineficientes en la ejecución de las actividades de la empresa, la satisfacción de sus clientes y el logro de los objetivos.
OP-01	Satisfacción al Cliente	La falta de enfoque en las necesidades de los clientes internos o externos, amenazan la capacidad de la empresa para cumplir las expectativas del cliente.
OP-02	Recursos Humanos	Falta de personal; carencia de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas en el personal de la empresa; inapropiadas cargas de trabajo; falta de motivación o negligencia en el cumplimiento de las funciones, fuga de personal especializado, falta de un plan de sucesión de puestos críticos, amenaza el cumplimiento de las labores y el logro de sus objetivos, incrementando los costos.
OP-03	Capital de Conocimiento	Los procesos para capturar e institucionalizar el aprendizaje a través de la empresa son inexistentes o ineficaces, produciendo un tiempo de respuesta lento, costos altos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, restricciones en el crecimiento y funcionarios desmotivados.
OP-04	Eficiencia	Operaciones ineficientes o procesos no estandarizados amenazan la capacidad de la empresa de realizar servicios que generen los beneficios requeridos por la entidad.
OP-05	Capacidad Instalada	La capacidad instalada, es insuficiente y amenaza la posibilidad de la empresa de cubrir las demandas de los clientes. La capacidad instalada excesiva amenaza la posibilidad de la empresa de generar beneficios competitivos.

Clasificación	Nombre	Descripción
OP-06	Tiempo de Ciclo	Las actividades innecesarias en los procesos amenazan la capacidad de la empresa de realizar servicios de manera oportuna.
OP-07	Mantenimiento	Falta de recursos humanos y presupuesto; limitaciones en la obtención de repuestos, materiales, amenazan la capacidad de la Empresa de dar un mantenimiento oportuno a su infraestructura y equipos, exponiéndolos a posibles fallos u obsolescencia que afectan la continuidad de sus operaciones.
OP-08	Calidad de Servicios	Equipos de baja calidad o defectuosos y servicios ineficientes exponen a la empresa a quejas de los clientes, reparaciones en el campo, devoluciones, litigios, pérdidas de ingresos, disminución de la participación en el mercado y afectación de la imagen de la empresa en general.
OP-09	Ambiente	Actividades dañinas al ambiente o que afectan de manera adversa procesos naturales y ecosistemas, exponen a la empresa a obligaciones por daños personales, daños materiales, costo de reparación y remoción, daños y perjuicios punitivos, efectos en su imagen, sanciones y demandas con efectos sensibles en las operaciones normales de la Empresa.
OP-10	Salud y Seguridad	Condiciones inapropiadas de seguridad en las instalaciones, no suministrar equipos de seguridad adecuados, irrespeto a las normas de seguridad vigentes, un ambiente de trabajo inseguro para el personal, o falta de supervisión en las operaciones, pueden generar daños ocupacionales, que afecten el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, contratistas o terceros; ocasionar accidentes de trabajo, exponiendo a la empresa a compensación por daños, pérdida de reputación y otros costos.

Clasificación	Nombre	Descripción
OP-11	Erosión de Marca	Una marca comercial o una imagen que no sea debidamente mantenida, a través del tiempo, amenaza la demanda de servicios de la empresa y afecta la habilidad de incrementar sus ingresos.
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de los equipos	Falla en los equipos por falta de mantenimiento para la conservación de los equipos, equipos obsoletos, defectos en la fabricación, problemas de instalación, condiciones inapropiadas, falta de entrenamiento al personal, falta de supervisión, pérdida de equipos, entre otros, pueden ocasionar afectación en la continuidad de las operaciones, así como aumento de costos.
FN-00	Riesgos Financieros	El riesgo financiero es el riesgo de que los flujos de caja no se manejen de manera efectiva.
FN-01	Flujo de Caja	Falta de disponibilidad de efectivo para atender las principales obligaciones con proveedores, acreedores y empleados en los plazos comprometidos, exponen a la empresa a obtener financiamiento y a su vez aumento en los gastos.
FN-02	Dependencia Económica	La concentración de una parte significativa de las operaciones del negocio con una compañía o grupo de compañías, amenaza con generar dependencia económica.
DR-00	Riesgos de Dirección	Se define como el riesgo de que jefaturas y colaboradores, no sepan qué hacer, excedan los límites de la autoridad asignada, o bien se les incentive a hacer lo incorrecto.

Clasificación	Nombre	Descripción
DR-01	Liderazgo	El personal o los procesos de la empresa no son liderados eficazmente, lo que puede resultar en una falta de: dirección, enfoque en el cliente, motivación, credibilidad y confianza en la gerencia.
DR-02	Autoridad	Líneas de autoridad no efectivas pueden que las jefaturas o funcionarios cometan actos no autorizados o no éticos, o asuman riesgos no autorizados o inaceptables.
DR-03	Indicadores de Gestión	Falta de indicadores de gestión o indicadores irreales, pueden causar que jefaturas y colaboradores, actúen de manera inconsistente con los objetivos, ocasionando ineficiencia en los procesos, incremento de costos, entre otros.
DR-04	Disposición al Cambio	El personal de la empresa se resiste al cambio o no puede implementar mejoras a procesos o servicios con la misma rapidez con que se dan los cambios en la empresa.
DR-05	Comunicación	Fallas en la comunicación por falta de planificación y definición de objetivos de la Empresa, formulación errada de la comunicación, falta de transparencia y suministro oportuno de la información oficial al personal, prácticas instauradas de comunicación informal, incumplimiento de canales de comunicación o canales de comunicación ineficaces, inseguros o inoportunos, pueden producir mensajes que son inconsistentes con las responsabilidades autorizadas o los indicadores de gestión establecidos, ambiente laboral hostil y negativo frente a las disposiciones de la Gerencia.
DR-06	Coordinación	Falta o inapropiada coordinación entre las áreas relacionadas o que participan en una misma actividad, pueden producir atrasos en los procesos y aumento de costos.

Clasificación	Nombre	Descripción
DR-07	Supervisión	Falta de supervisión o supervisión inapropiada e inoportuna y no documentada, puede originar fallos y errores en los procesos, aumento de costos e incumplimiento de objetivos de la entidad.
DR-08	Clima Organizacional	Un debilitamiento del clima organizacional, producto de la falta de liderazgo en las jefaturas, falta de valores, falta de una apropiada actitud de los colaboradores, puede ocasionar desmotivación en el personal, incapacidades sostenidas, demandas laborales contra funcionarios, una mala imagen empresarial y una disminución en la productividad.
TI-00	Riesgos de Tecnología de Información	Están referidos al riesgo de que la tecnología de información usada en la empresa no esté operando según lo planeado, comprometa la confiabilidad de la información o no soporte los procesos críticos.
TI-01	Relevancia	Información irrelevante creada por cualquier sistema aplicativo puede afectar negativamente las decisiones de usuarios.
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información	Riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones que son ingresadas, procesadas, resumidas y reportadas por los distintos sistemas de la empresa, condiciones inapropiadas en el almacenamiento, amenazan la confiabilidad, calidad y seguridad de la información que se genera y se comunica.
TI-03	Acceso	El no restringir el acceso a la información adecuadamente puede producir el conocimiento y uso no autorizado de información confidencial. La excesiva restricción del acceso a la información puede impedir que el personal realice sus tareas.

Clasificación	Nombre	Descripción
TI-04	Disponibilidad de la Información	La no disponibilidad de información relevante para las operaciones, cuando se le necesita, amenaza la continuidad de las operaciones y la toma oportuna de decisiones.
TI-05	Infraestructura Tecnológica	El riesgo de incompatibilidad de los equipos adquiridos con los sistemas existentes; la no disposición de personal técnico; la falta de procedimiento, la implementación de productos de software sin análisis de requerimientos o estudio de mercado de las alternativas tecnológicas, pueden amenazar la continuidad de las operaciones.
TI-06	Implementaciones estudios previos	Riesgos asociados a definir, adquirir e implementar productos de software sin el debido análisis de requerimientos, una visión empresarial, estudio de mercado de las alternativas tecnológicas, las tendencias, la evaluación del entorno, el valor agregado para el negocio, el costo beneficio de la solución y la integración con las aplicaciones existentes.
TI-07	Ataque cibernético	Ataques a los sistemas informáticos y equipos del negocio, producidos por personas o sistemas informáticos internos o externos, a través de computadoras o redes, a causa de falta de una estrategia de seguridad de la información, falta de claridad sobre roles, inapropiadas herramientas de seguridad e incumplimiento de procedimientos, entre otros, pueden originar interrupciones a la continuidad del negocio, daño de equipos y bases de datos, pérdidas económicas, entre otros.
TI-08	Gestión Documental	Ausencia de lineamientos o regulaciones específicas para la gestión documental, falta de infraestructura física o digital apropiada para la recopilación y conservación de documentos, pueden producir altos costos, pérdida de información valiosa para la empresa.

Clasificación	Nombre	Descripción
TD-00	Riesgos de Información para tomade decisiones	El riesgo de información para la toma de decisiones se define como el riesgo de que la información utilizada para la generación de reportes internos y externos y la evaluación de laefectividad de la empresa no sea relevante o confiable.
TD-01	Precio de Servicios	La falta de información relevante o confiable que soporte las decisiones de fijación de precios pueden producir precios o tarifas que los clientes no quieren pagar o que no cubren los costos.
TD-02	Compromiso Contractual	La falta de información relevante o confiable respecto a los compromisos contractuales vigentes puede producir decisiones de ampliación en los compromisos contractuales que nocorresponden al mejor interés de la empresa.
TD-03	Presupuesto y Planeamiento	Información de planeamiento y presupuestaria inexistente, poco realista, mal formulada, irrelevante o no confiable, así como la falta de seguimiento oportuno de los planes y presupuestos puede inducir a decisiones financieras incorrectas.
TD-04	Información ContableFinanciera	Información contable y financiera no precisa e incompleta o sin respaldo suficiente puede afectar la toma de decisiones oportuna.
TD-05	Evaluación de Reportes Financieros	No revisar la información relevante y confiable, puede producir la emisión de informes financieros poco útiles para la toma de decisiones de la empresa.
TD-06	Tributario	No conocer información tributaria relevante, puede producir incumplimientos o consecuencias impositivas.

Clasificación	Nombre	Descripción
TD-07	Monitoreo del Entorno	La falta de monitoreo del entorno o supuestos poco realistas sobre los riesgos del entorno puede causar que la empresa mantenga vigentes estrategias obsoletas que afecten los procesos y la toma de decisiones.
TD-08	Modelo de Negocios	La empresa tiene un modelo de negocios obsoleto y no lo reconoce o falta la información necesaria para hacer una evaluación del modelo actual y construir un caso de negocios.
TD-09	Medición del Desempeño	Indicadores de gestión inexistentes, irrelevantes, no confiables, e inconsistentes con las metas de la empresa.
TD-10	Planificación y Objetivos	Un proceso de la planificación o definición de objetivos falto de imaginación o complejo puede producir información irrelevante, amenazando la capacidad de la empresa para formular nuevas estrategias e ineficiencias en los procesos.

#	Descripción	Nombre Completo	Códigos Asignados
Objetivo	Identificar las actividades o procesos que se consideran relevantes para la entidad y asignar un responsable de las evaluaciones y actualización de la información relacionada con gestión de riesgos.		
Proceso 0 Actividad 1		Responsable	Riesgos relacionados
Proceso 0 Actividad 2		Responsable	Riesgos relacionados
Proceso 0 Actividad 3		Responsable	Riesgos relacionados
Proceso 0 Actividad 4		Responsable	Riesgos relacionados
Proceso 0 Actividad 5		Responsable	Riesgos relacionados

Revisión de Riesgos Empresariales Maquinarias S.A.

Riesgos							
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual 2022
EN-01	Competencia	0,70	0,10	0,07	0,30	0,10	0,03
EN-10	Desastre o Evento Natural	0,30	0,20	0,06	0,30	0,10	0,03
EN-12	Alianzas	0,70	0,20	0,14	0,30	0,20	0,06
OP-01	Satisfacción al Cliente	0,90	0,20	0,18	0,30	0,20	0,06
OP-02	Recursos Humanos	0,90	0,10	0,09	0,30	0,10	0,03
OP-03	Capital de Conocimiento	0,70	0,40	0,28	0,70	0,20	0,14
OP-07	Mantenimiento	0,70	0,20	0,14	0,30	0,10	0,03
OP-08	Calidad de Servicios	0,90	0,20	0,18	0,30	0,20	0,06
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de los equipos	0,90	0,40	0,36	0,30	0,10	0,03

Riesgos							
Código	Nombre	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Probabilidad	Impacto	Riesgo Residual 2022
DR-03	Indicadores de Gestión	0,90	0,10	0,09	0,30	0,10	0,03
DR-06	Coordinación	0,90	0,10	0,09	0,50	0,10	0,05
DR-07	Supervisión	0,90	0,05	0,05	0,50	0,05	0,03
DR-08	Clima Organizacional	0,90	0,10	0,09	0,30	0,10	0,03
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información	0,70	0,20	0,14	0,50	0,10	0,05
TI-04	Disponibilidad de la Información	0,90	0,05	0,05	0,50	0,05	0,03
TI-05	Infraestructura Tecnológica	0,50	0,40	0,20	0,30	0,20	0,06
TD-01	Precio de Servicios	0,70	0,10	0,07	0,30	0,10	0,03
TD-02	Compromiso Contractual	0,90	0,20	0,18	0,30	0,20	0,06
TD-03	Presupuesto y Planeamiento	0,90	0,10	0,09	0,70	0,10	0,07
TD-10	Planificación y Objetivos	0,70	0,40	0,28	0,70	0,20	0,14
FN-02	Dependencia Económica	0,90	0,40	0,36	0,90	0,20	0,18

Riesgo		Riesgo Residual		Implementación Medidas					
Código	Nombre	2023	2022	#	Descripción Medida	% Avance	Efectividad	Aplicabilidad	Observaciones
EN-01	Competencia	0,03	0,03						
EN-10	Desastre o Evento Natural	0,03	0,03						
EN-12	Alianzas	0,06	0,06						
OP-01	Satisfacción al Cliente	0,06	0,06						
OP-02	Recursos Humanos	0,03	0,03						
OP-03	Capital de Conocimiento	0,14	0,14						
OP-07	Mantenimiento	0,03	0,03						
OP-08	Calidad de Servicios	0,06	0,06						
OP-12	Falla, deterioro o pérdida de losequipos	0,03	0,03						
DR-03	Indicadores de Gestión	0,03	0,03						

Riesgo		Riesgo Residual		Implementación Medidas				
Código	Nombre	2023	2022 #	Descripción Medida	% Avance	Efectividad	Aplicabilidad	Observaciones
DR-06	Coordinación	0,05	0,05					
DR-07	Supervisión	0,03	0,03					
DR-08	Clima Organizacional	0,03	0,03					
TI-02	Integridad y Seguridad de la Información	0,05	0,05					
TI-04	Disponibilidad de la Información	0,03	0,03					
TI-05	Infraestructura Tecnológica	0,06	0,06					
TD-01	Precio de Servicios	0,03	0,03					
TD-02	Compromiso Contractual	0,06	0,06					
TD-03	Presupuesto y Planeamiento	0,07	0,07					
TD-10	Planificación y Objetivos	0,14	0,14					
FN-02	Dependencia Económica	0,18	0,18					

Plantilla Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo

TD-10

Nombre

Planificación y Objetivos

Descripción	Un proceso de la planificación o definición de objetivos falto de imaginación o complejo puede producir información irrelevante, amenazando la capacidad de la empresa para formular nuevas estrategias e ineficiencias en los procesos.
Eventos	
Causas	
Consecuencias	

Año 2022

Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,05	RIESGO INHERENTE	0,05
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	

Año 2022

Riesgo Residual

PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,05	RIESGO RESIDUAL	0,05
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	EN-01	Nombre	Competencia
Descripción	Las acciones de competidores o de nuevos participantes impactan tanto positiva como negativamente a la entidad, incluso amenazan su continuidad.		
Eventos	No se realizan estudios de mercado de forma periódica, que permitan conocer la posición de la empresa en relación con sus competidores y establecer estrategias de ajuste de costos o mejora en la productividad.		
Causas	Falta de objetivos estratégicos empresariales. Inexistencia de directrices para la elaboración del estudio.		
Consecuencias	Precios no competitivos que pueden afectar la calidad de los servicios Reducción de clientes y dificultad de ampliar su cartera de clientes.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,07
Observaciones: Se considera una frecuencia de uno cada 3 años.		Observaciones: Se considera una buena práctica realizar estudios, sin embargo, el impacto no afecta la continuidad del negocio.		Observaciones: Con el propósito de que la entidad conozca sus vulnerabilidades y posición con respecto a la competencia, es importante que al menos una vez cada 2 o 3 años realice un Benchmarking operativo.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se incluye una plantilla que considera los puntos más importantes al momento de realizar un Análisis de la Competencia, por lo que al utilizar este insumo la empresa podrá contar con información que le permita tomar medidas para destacar en el mercado, dado que la plantilla incluye tanto el Análisis de Precios como un Análisis de Fortalezas y Debilidades. Implementar esta propuesta, permitirá una reducción en la probabilidad.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	EN-10	Nombre	Desastre o Evento Natural
Descripción	Un desastre o evento natural significativo podría amenazar la habilidad de la empresa de sostener la continuidad de sus operaciones, garantizar su funcionamiento, proporcionar los servicios o recuperar sus costos de operación, originando aumento en los costos o pérdidas económicas, pérdidas de vidas humanas, entre otros.		
Eventos	Inexistencia de un manual de evacuación de emergencias.		
Causas	Afectación por Desastres Naturales que pudieran ocurrir en la zona en la que se encuentra ubicada la entidad (Terremoto, Tormentas Tropicales, Inundaciones). Inexistencia de directrices para la elaboración del manual. Carencia de un plan de contingencias y de recuperación en caso de desastres por escrito y de personal capacitado.		
Consecuencias	Daño a los inmuebles o equipos de la empresa, pérdida o daño de información física y digital. Dificultad para mantener las operaciones esenciales posterior a la emergencia y proceso lento para retomar el 100% de las actividades de la entidad en un tiempo prudencial.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,06
Observaciones: Dada la zona en la que se encuentra ubicada la empresa se considera una probabilidad remota, sin embargo, es importante establecer manuales y planes de contingencia en caso de que suceda algún evento.		Observaciones: Se considera un impacto moderado, puesto que el equipo de mayor costo se encuentra debidamente asegurado, mientras que los equipos menores no cuentan con pólizas.		Observaciones: Es importante que la empresa desarrolle un plan de contingencias y de recuperación en caso de desastres, sustentado en políticas, actualizado y disponible al menos una vez al año.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto: Dentro de la propuesta se desarrolló una Política de Seguridad de la Información ajustada a la entidad, en la que se establecen las medidas para la creación y restauración de respaldos, además de promover la creación de un plan de contingencia ante desastres naturales o catástrofes parciales o totales, con el fin de recuperar y/o restablecer los programas que soportan procesos críticos de la entidad. La implementación de la Política permitirá una reducción en el impacto.		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	EN-12	Nombre	Alianzas
Descripción	Alianzas estratégicas y otras relaciones externas que se presenten en el mercado, posibilita a la empresa para expandir sus operaciones, acceder a nuevos mercados o bien podrían afectar la capacidad de la Empresa para competir en caso de elegir alsocio equivocado o por falta de equidad en la alianza.		
Eventos	Carencia de cláusulas y requisitos a cumplir del perfil de los posibles proveedores. Ausencia de estudio y listado de proveedores que cubra las posibles necesidades de demanda de los clientes.		
Causas	Falta de asignación de un colaborador a cargo de realizar estudios y dar seguimiento a los proveedores, información que debe estar debidamente documentada. Pérdida de oportunidades de expandir las operaciones como consecuencia de la falta de información actualizado o definida dentro de los perfiles de proveedores.		
Consecuencias	Incumplimiento con clientes producto de la falta de conocimiento acerca de los principales proveedores. Rompimiento de negociaciones comerciales con proveedores claves producto de malentendidos.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,14
Observaciones: La ausencia de estudios y requisitos para los proveedores es un tema ocasional en la empresa.		Observaciones: Debido a que la carencia de requisitos mínimos solicitados a los proveedores el servicio que brindala empresa puede ser deficiente, por lo que se considera un impacto moderado.		Observaciones: Es apropiado que la empresa implemente una serie de requisitos mínimos que los proveedores deben cumplir, a fin de evitar contratiempos con los clientes.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,06
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se incluye una plantilla de Política y se propone un listado de políticas empresariales que establezcan los estándares de actuación de la entidad en diferentes situaciones, dentro de lo sugerido se considera una Política de Contratación de Proveedores, que, en caso de desarrollarse, permitirá alianzas más sólidas con proveedores idóneos. Implementar esta propuesta, permitirá una reducción en la probabilidad.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	OP-01	Nombre	Satisfacción al Cliente
Descripción	La falta de enfoque en las necesidades de los clientes internos o externos, amenazan la capacidad de la empresa para cumplir las expectativas del cliente.		
Eventos	Inexistencia de políticas empresariales que mantengan la fidelidad y satisfacción de los clientes.		
Causas	Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de manuales, procedimientos e instructivos. Hay que considerar que vender a clientes actuales es más simple que hacer todo el proceso de fidelización de clientes.		
Consecuencias	La falta de políticas de fidelización de clientes dificulta la humanización de la marca y una relación más estrecha y leal con los clientes. La falta de inversión en servicio al cliente podría verse reflejada en el incremento de las ventas y por lo tanto de los beneficios de la entidad.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,18
Observaciones: Se considera que dada la importancia de crear lazos con los clientes la entidad debe establecer políticas que promuevan la fidelidad con estos y que sean revisadas al menos una vez al año.		Observaciones: La falta de procesos de fidelización de clientes causa un impacto en la cantidad de procesos y contrataciones que la empresa realice y por lo tanto impactan también los posibles beneficios de la entidad.		Observaciones: La existencia de políticas empresariales que promuevan la fidelidad y satisfacción del cliente, permitirán que todos los colaboradores conozcan las mejores prácticas a seguir y mejorará la relación cliente-entidad.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,06
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se incluye la documentación para realizar un análisis de las necesidades de los clientes, en donde se recomienda tomar una muestra de los clientes y evaluar funcionalidad, precio, fiabilidad, usabilidad y compatibilidad para comprender la relación y percepción de la empresa ante los clientes, lo cual permitirá crear lazos de fidelización con los clientes. Implementar esta propuesta, permitirá una reducción en la probabilidad.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	OP-02	Nombre	Recursos Humanos
Descripción	Falta de personal; carencia de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas en el personal de la empresa; inapropiadas cargas de trabajo; falta de motivación o negligencia en el cumplimiento de las funciones, fuga de personal especializado, falta de un plan de sucesión de puestos críticos, amenaza el cumplimiento de las labores y el logro de sus objetivos, incrementando los costos.		
Eventos	Ausencia de especialistas en diferentes áreas de la empresa. Inadecuada segregación de funciones. Falta de capacitación periódica. Inexistencia de un plan de negocios continuo que permita mediante la capacitación de personal, evitar interrupciones en los procesos.		
Causas	Falta de objetivos estratégicos empresariales. Ausencia de planes de capacitación y evaluaciones de desempeño. Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de planes de negocios.		
Consecuencias	Alta rotación de personal. Errores en la ejecución de las actividades como consecuencia de colaboradores sin capacitación. Dificultad para dar continuidad al negocio producto de ausencia no planificada de colaboradores.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,09
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
La ausencia de especialistas, la falta de capacitación en temas específicos, así como la falta de traslado de conocimientos entre colaboradores y la inadecuada segregación de funciones, son oportunidades de mejora asociadas a procesos diarios que impactan el desempeño de los colaboradores y se reflejan en fallas en el servicio al cliente y altas rotaciones de personal.		El impacto se considera menor, tomando en cuenta que esto no ha afectado la continuidad del negocio, sin embargo, es un tema vital, porque gestiones inadecuadas y altas rotaciones podrían afectar la opinión de los clientes con respecto a la entidad, una reducción en los beneficios o errores que lleven a perjuicios legales.		Se considera de mucha importancia atender los temas relacionados con recursos humanos, porque esto tal y como se indicó podría impactar los beneficios de la entidad.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta se incluye la documentación que permitirá plasmar los planes de formación y capacitación, en donde se parte de un análisis de las necesidades de formación, hasta la evaluación de los planes, permitiendo iniciar con esto una cultura de capacitación que permite contar con especialistas en todas las áreas críticas de la empresa, reduciendo errores y la rotación del personal.				Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	OP-03	Nombre	Capital de Conocimiento
Descripción	Los procesos para capturar e institucionalizar el aprendizaje a través de la empresa son inexistentes o ineficaces, produciendo un tiempo de respuesta lento, costos altos, errores repetidos, lento desarrollo de competencias, restricciones en el crecimiento y funcionarios desmotivados.		
Eventos	<p>Inexistencia de políticas y procedimientos estandarizados de las actividades de Maquinarias S.A. Ausencia de manuales efectivos, digitales o físicos de los distintos procesos de la empresa.</p> <p>Inexistencia de estándares y políticas por escrito, y de estricto cumplimiento, relacionados con Tecnologías de la Información. Capacitación de colaboradores en los sistemas de información es reducida e intuitiva.</p> <p>La empresa no cuenta con un departamento o personal capacitado en el área de tecnologías de información, todo lo que respecta a ello, en temas de hardware o de software es contratado por medio de servicios profesionales.</p>		
Causas	<p>Falta del establecimiento de objetivos estratégicos.</p> <p>Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de manuales, procedimientos e instructivos. Ausencia de planes de capacitación.</p>		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Consecuencias

La ausencia de manuales, procedimientos y políticas podría producir errores en la ejecución de procesos, retrasos en caso de ausencias no planificadas de colaboradores, además la falta de documentación dificulta la revisión de procesos y por ende el mejoramiento de las actividades.

La falta de transmisión de conocimiento podría impactar la continuidad del negocio.

La falta de personal capacitado en tecnologías de información podría ocasionar errores, daños y pérdida de información.

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,40	RIESGO INHERENTE	0,28
Observaciones: Sin duda alguna las políticas, procedimientos y manuales, son fundamentales en las entidades ya que incorporan los pasos a seguir para la correcta ejecución de las labores y procesos, por lo que la entidad nunca dependerá de un colaborador específico, sino que podrá implementar cambios que promuevan la eficiencia evaluando las distintas habilidades de los colaboradores. Adicionalmente el tema de TI con el pasar del tiempo crece en importancia para el correcto uso de los sistemas, por lo que la capacitación de los colaboradores se vuelve clave, así como la valoración de contar con recurso interno para los procesos de TI.		Observaciones: Se considera que este riesgo tiene un impacto mayor, debido a que la falta de transmisión de capital de conocimiento mediante políticas y manuales, así como el desconocimiento en las mejores prácticas en el uso de TI (Tecnologías de Información), podrían impactar la continuidad del negocio en un caso extremo.		Observaciones: Es necesario que la entidad realice la creación de manuales, procedimientos y políticas relacionadas con temas claves para la entidad, además de valorar la capacitación del personal en temas de Tecnologías de Información que permitan la implementación de las actividades de forma adecuada y eficiencia, mejorando el desempeño de los colaboradores y la empresa en general y por lo tanto los beneficios de la entidad y su continuidad en el tiempo, además una correcta ejecución de las labores, podría generar una mejor imagen de la empresa y por lo tanto, mayores y mejores contratos con clientes.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,14
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
<p>Dentro de la propuesta se desarrollaron una serie de plantillas: Políticas de proceso, Manuales de procedimiento, Plantillas de estandarización de procesos y Planes de Mejora, con el propósito de que la entidad cuente con lo necesario para una correcta documentación de la información, además de ello se incluye la documentación que permitirá plasmar los planes de formación y capacitación, en donde se parte de un análisis de las necesidades de formación, hasta la evaluación correspondiente.</p> <p>Finalmente, se desarrolló una Política de Seguridad de la Información ajustada a la entidad, en la que se incluyen las obligaciones de los usuarios, se incluyen aspectos relacionados con la capacitación y comunicación, seguridad física, manejo de la información, claves, respaldos entre otros.</p> <p>La implementación de estas propuestas permitirá una reducción de la probabilidad.</p>		<p>La utilización de la Política de Seguridad de la Información permitirá una reducción del impacto en la entidad.</p>		<p>Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.</p>	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	OP-07	Nombre	Mantenimiento
Descripción	Falta de recursos humanos y presupuesto; limitaciones en la obtención de repuestos, materiales, amenazan la capacidad de la Empresa de dar un mantenimiento oportuno a su infraestructura y equipos, exponiéndolos a posibles fallos u obsolescencia que afectan la continuidad de sus operaciones.		
Eventos	Inexistencia de un plan de establecido de Mantenimiento para cada equipo.		
Causas	Ausencia de planes de mantenimiento. Falta de asignación de responsabilidades en la ejecución y elaboración de un plan de mantenimiento.		
Consecuencias	Fallas de equipos por falta de mantenimiento, disminuyendo la cantidad de equipos disponibles para el alquiler.Reducción de los ingresos de la empresa debido a poca disponibilidad de equipos. Daños mayores a equipos por falta de mantenimiento.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,14
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
Dado que la razón de ser de la empresa es el alquiler de equipo, es importante que se cuente con un plan de mantenimiento, el cual debería revisarse al menos cada tres años, dependiendo de la adquisición de equipos con nuevas tecnologías.		La falta de un plan de mantenimiento genera un impacto en la cantidad de procesos y contrataciones que la empresa realiza, ya que, si un equipo no cuenta con el mantenimiento debido, podría fallar y se tendría menor cantidad de equipo disponible, por lo tanto, impactan también los posibles beneficios de la entidad.		La existencia de planes de mantenimiento establecidos y de conocimiento de todos los colaboradores involucrados, permitirán que se mantenga en buen estado los equipos, considerando las mejores prácticas, además de ofrecer mejores productos para el alquiler.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta se indica la importancia de crear expedientes de mantenimiento para cada maquinaria o equipo pesado, con el control de las mejoras y los arreglos realizados, esto le permitirá a la entidad conocer la rentabilidad y factibilidad de mantener el activo, para ello se elaboró una plantilla de formulario al que se deberá anexar información de costos incurridos, eso permitirá evaluar la frecuencia de mantenimientos requeridos y con ello establecer planes reales de mantenimiento.		La utilización del Formulario de Control de Mantenimiento permitirá evaluar la frecuencia de mantenimientos requeridos y con ello establecer planes reales de mantenimiento. Implementar esta propuesta, permitirá una reducción en el impacto.		Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	OP-08	Nombre	Calidad de Servicios
Descripción	Equipos de baja calidad o defectuosos y servicios ineficientes exponen a la empresa a quejas de los clientes, reparaciones en el campo, devoluciones, litigios, pérdidas de ingresos, disminución de la participación en el mercado y afectación de la imagen de la empresa en general.		
Eventos	Seguimiento de plazos de entrega por parte de la entidad.		
Causas	Ausencia de parámetros de cumplimiento de plazos y otros en atención a clientes. Ausencia de medición y seguimiento de procesos de atención a clientes.		
Consecuencias	Reducción de afluencia de clientes. Incumplimiento de plazos a clientes y daño a la imagen empresarial.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,18
Observaciones: El proceso de seguimiento de plazos de entrega y atención a clientes es de suma importancia y un proceso clave en las actividades empresariales diarias.		Observaciones: El seguimiento de plazos tiene un impacto en la empresa que se considera moderado, puesto que sibien es cierto no ha afectado la continuidad del negocio, es posible que si afectara la afluencia de clientes y por lo tanto las utilidades de la empresa.		Observaciones: Es adecuado que la empresa no solo tenga plazos de entrega claros para las contrataciones realizadas por los clientes, sino que también le den el seguimiento requerido a estos procesos, puesto que el incumplimiento en los plazos de entrega causa un daño en la imagen de la entidad.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,06
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta, se establecen una serie de plantillas entre las que destacan el Manual, documento que facilitará la creación de un documento que detalle los pasos a seguir para la correcta atención a los clientes. Por otra parte, se incluye un diccionario de competencias, en el que destaca la importancia de la atención al cliente, que permita exceder las expectativas del cliente demostrando un compromiso total en la identificación de cualquier problema y proporcionando las soluciones efectivas.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo

OP-12

Nombre

Falla, deterioro o pérdida de los equipos

Descripción

Falla en los equipos por falta de mantenimiento para la conservación de los equipos, equipos obsoletos, defectos en la fabricación, problemas de instalación, condiciones inapropiadas, falta de entrenamiento al personal, falta de supervisión, pérdida de equipos, entre otros, pueden ocasionar afectación en la continuidad de las operaciones, así como aumento de costos.

Eventos

Incorrecto manejo del equipo, equipos sin placas correspondientes y falta de realización de tomas físicas.
Extravío de equipo.
Falla, deterioro y obsolescencia del equipo.
No todo el equipo para arrendar de Maquinarias S.A. cuenta con póliza de seguro.

Causas

Carencia de tomas físicas para aquellos activos que si están inventariados como un medio de revisión y control.
Falta de emisión de informes mensuales que identifiquen los activos comprados, retirados, destruidos, trasladados, entre otros. Falta de soportes mediante políticas por escrito, relacionadas con el robo, pérdida o destrucción de activos.

Consecuencias

Robo o pérdida de equipo, que se traduce en pérdidas económicas para la empresa, producto de la disminución de sus activos.

Año 2022

Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,40	RIESGO INHERENTE	0,36
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
La actividad crítica de la entidad es el alquiler de maquinaria, por lo que se afecta directamente por la falta de equipo disponible y el control de los equipos y pólizas, procesos que forman parte esencial del día a día de la operación de la compañía.		Se considera un impacto mayor, puesto que, aunque hasta el momento, no se ha visto afectada la continuidad del negocio, dicho tema es esencial y la falta de controles podrían impactar el seguimiento de la entidad en el tiempo.		Es indispensable que la entidad pueda establecer políticas de manejo de los activos, especialmente los que utiliza para el arrendamiento, en las cuales se incluyan actividades como el inventario de activos al menos una vez al año, siendo la primera vez la oportunidad perfecta para implementar la colocación de placas de activos que eviten las pérdidas de equipo sin razón aparente. Por otra parte, dentro de la política se deberá establecer claramente el tema de las pólizas de seguros para los equipos, indicando explícitamente cuáles equipos deben tenerla y las razones, evaluando la posibilidad de que sea el 100% de los equipos.	

Año 2022

Riesgo Residual

PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Para mitigar este riesgo, dentro de la propuesta se desarrolló un documento de Adquisición de Activos. De forma adicional se recomienda a la administración, contratar una póliza de seguros. Por otra parte, se desarrolló un Manual para realizar un inventario de activos de Maquinarias S.A.		La implementación de las propuestas realizadas permitirá una reducción tanto del impacto como de la probabilidad.		Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	DR-03	Nombre	Indicadores de Gestión
Descripción	Falta de indicadores de gestión o indicadores irreales, pueden causar que jefaturas y colaboradores, actúen de manera inconsistente con los objetivos, ocasionando ineficiencia en los procesos, incremento de costos, entre otros.		
Eventos	Inexistencia de indicadores establecidos para la evaluación del desempeño de los colaboradores de forma constante, impidiendo el seguimiento y la mejora continua.		
Causas	No existía un departamento de recursos humanos en la empresa, este fue creado recientemente, por lo que no contaban con personal encargado de realizar las evaluaciones de desempeño. Inexistencia de política de evaluaciones de desempeño.		
Consecuencias	Se dificulta la obtención de los objetivos del área o departamento. Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad. Al no recibir retroalimentación oportuna, el personal puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,09
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
El proceso de seguimiento mediante la implementación de indicadores o evaluaciones de desempeño es una actividad muy importante y un proceso clave que se debe realizar al menos una vez al año.		El seguimiento mediante indicadores de gestión tiene un impacto en la empresa que se considera menor, puesto que si bien es cierto no ha afectado la continuidad del negocio, es posible que, si afecta la obtención de los objetivos o metas fijadas por la empresa, reduciendo la eficiencia y por lo tanto los beneficios empresariales.		Es necesario que la empresa tenga claros indicadores de desempeño que permitan conocer la eficiencia empresarial y que a la vez permitan a la entidad y a sus colaboradores mejorar sus procesos con cada evaluación.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta realizada a Maquinarias S.A. se recomienda implementar y documentar evaluaciones de desempeño a los colaboradores de la entidad para lo cual se generó una plantilla. Se recomienda la revisión de objetivos individuales al menos una vez al año. Además del uso de una plantilla de mejora.				Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	DR-06	Nombre	Coordinación
Descripción	Falta o inapropiada coordinación entre las áreas relacionadas o que participan en una misma actividad, pueden producir atrasos en los procesos y aumento de costos.		
Eventos	Carencia de una cultura organizacional de liderazgo y trabajo en equipo.		
Causas	Falta de la definición de planes estratégicos, actitudes, normas y valores que comparta el personal de la compañía. Cambios y ajustes en la misión y visión corporativas. Alta rotación del personal de los altos mandos.		
Consecuencias	El personal carece de un mentor o guía que les dirija hacia el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa. Disminuye la confianza y productividad del colaborador en la compañía, por lo que los empleados optan por dejar la empresa, y con ello, se mantiene constante el problema de la alta rotación del personal.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,09
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
El liderazgo y el trabajo en equipo son herramientas que permiten dar dirección y ejecutar las actividades de forma coordinada, estas deben ser parte del día a día empresarial y no un asunto aislado.		En esta medición el impacto se considera menor, puesto que no ha afectado de forma directa la continuidad del negocio, sin embargo, la falta de liderazgo y trabajo en equipo puede llegar a afectar los procesos y la ejecución de las labores diarias.		Con el pasar del tiempo la falta de liderazgo y el trabajo en equipo puede ser un problema difícil de erradicar si consideramos que la carencia de ellos forma parte de la costumbre empresarial, por lo que es de suma importancia un cambio en la cultura que permita el intercambio de ideas y la mejora continua.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,50	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,05
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta realizada a Maquinarias S.A. se considera un insumo de evaluación de desempeño denominado Diccionario de competencia, dentro de los que se encuentra el Liderazgo y Trabajo en Equipo como uno de los pilares que debe ser fundamental dentro de la organización y que podrán ser incluidos en las evaluaciones de Desempeño. Se recomienda la implementación de estrategias de comunicación y divulgación de una cultura organizacional que permita a los colaboradores sentirse parte de la entidad.				Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	DR-07	Nombre	Supervisión
Descripción	Falta de supervisión o supervisión inapropiada e inoportuna y no documentada, puede originar fallos y errores en los procesos, aumento de costos e incumplimiento de objetivos de la entidad.		
Eventos	Ausencia de respaldos formales sobre los tópicos importantes discutidos en reuniones.		
Causas	Falta de políticas, estándares y procedimientos debidamente documentados y aprobados, que se relacionen con la forma de documentar y respaldar los temas discutidos en las reuniones. Los acuerdos y temas vistos en las reuniones no tienen un adecuado seguimiento, dado que no se toma nota (de manera formal) y se va por medio de minutas o actas.		
Consecuencias	Dificultad de dar seguimiento a un tema o acuerdo en particular. Inexistencia de un testimonio documental. Falta de evidencia documental sobre quienes asisten a las sesiones convocadas.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,05	RIESGO INHERENTE	0,05
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
Las reuniones pueden ser una herramienta muy importante que las jefaturas pueden utilizar para transmitir nuevos cambios, escuchar nuevas propuestas o simplemente dar seguimiento a las actividades diarias, por lo que la utilización de minutas o respaldos de las decisiones tomadas son necesarias para que sirvan como recordatorio para todos los involucrados.		El impacto se considera insignificante cuando se evalúa en relación con la continuidad del negocio, sin embargo, como se ha expresado en el caso de otros riesgos, con el tiempo podría adquirir mayor importancia, ya que al no haber respaldo de las decisiones tomadas en las diferentes reuniones, es posible que tan poco se dé el seguimiento debido.		Lo ideal es que la empresa respalde la información mediante minutas o actas de sesión, en donde se capturen como asuntos de interés los temas y aportes realizados y sobre todo los acuerdos tomados, permitiendo que esto se transmita a los involucrados.	
Año 2023					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,50	IMPACTO	0,05	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta se desarrollaron una serie de plantillas específicas para: 1. Minutas de Reunión: que incluye los datos, la agenda, así como los temas y acuerdos. 2. Acta de Sesión: que incluye asistencia, invitados, aprobaciones y acuerdos. 3. Informe: que contiene información general, propósito, metodología y resultados.				Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo

DR-08

Nombre

 Clima
 Organizacional

Descripción	Un debilitamiento del clima organizacional, producto de la falta de liderazgo en las jefaturas, falta de valores, falta de una apropiada actitud de los colaboradores, puede ocasionar desmotivación en el personal, incapacidades sostenidas, demandas laborales contra funcionarios, una mala imagen empresarial y una disminución en la productividad.
Eventos	Carencia de incentivos que motiven la fidelidad de los colaboradores hacia la empresa Maquinarias S.A. Alta rotación laboral.
Causas	Inexistencia de evaluaciones de clima laboral, para promover la mejora tanto de los colaboradores como la entidad. Carencia de revisiones de personal objetivas, basadas en métricas estándar. Inexistencia de evaluaciones del desempeño de manera justa que propicie incentivos como promociones, aumentos y bonificaciones.
Consecuencias	Se dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el porcentaje de avance de los colaboradores y su nivel de satisfacción con la compañía. Se fragmentan las relaciones laborales entre supervisor y colaborador, generando un ambiente laboral de desconfianza e incomodidad.

Año 2022

Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,09
Observaciones: La ausencia de incentivos que motiven a los colaboradores a mantenerse en la entidad es un tema frecuente.		Observaciones: Los incentivos poco atractivos para los colaboradores pueden ocasionar alta rotación; generando retrasos importantes en la operación de la empresa e impactando de forma moderada sus actividades.		Observaciones: Un buen clima organizacional e incentivos que motiven a los colaboradores, son esenciales para el desempeño de la fuerza laboral y ayudan a las organizaciones a atraer nuevos y mejores talentos y retenerlos.	

Año 2022

Riesgo Residual

PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,03
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se incluye la implementación de evaluaciones de desempeño, además se recomienda la implementación de estrategias de comunicación y divulgación de una cultura organizacional que permita a los colaboradores sentirse parte de la entidad y brindar un mejor servicio.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TI-02	Nombre	Integridad y Seguridad de la Información
Descripción	Riesgos asociados con la autorización, integridad y exactitud de las transacciones que son ingresadas, procesadas, resumidas y reportadas por los distintos sistemas de la empresa, condiciones inapropiadas en el almacenamiento, amenazan la confiabilidad, calidad y seguridad de la información que se genera y se comunica.		
Eventos	Ausencia de configuraciones relacionadas al equipo o a la red. La falta de implementación de segregaciones electrónicas apropiadas de las actividades a las que tienen acceso cada usuario con respecto a los datos archivados en los computadores. (Accesos a los sistemas).		
Causas	<p>La empresa no cuenta con un departamento propio en el área de tecnologías de la información, la mayoría de los sistemas son contratados.</p> <p>Al sistema se puede ingresar desde cualquier dispositivo, ya sea una computadora o un dispositivo móvil, no necesita ninguna configuración relacionada al equipo o a la red.</p> <p>Los sistemas que se han adquirido cuentan con sistemas de seguridad integrados, como el establecimiento de contraseñas y el registro del usuario que realiza los cambios, sin embargo, no existe autenticación de dos pasos, o seguridad de que las contraseñas sean fuertes y complejas.</p> <p>Los respaldos de la información deberían contener dos copias: una en las instalaciones de la entidad y otra fuera de ella, sin embargo, la compañía solamente lleva un respaldo de los sistemas en la nube.</p>		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Consecuencias	<p>Es probable que la entidad se enfrente a ataques cibernéticos, en caso de no establecer mecanismos de ciberseguridad quedificulten el acceso a las credenciales de los colaboradores.</p> <p>Al no aplicarse la activación del uso de dispositivos por horas y días laborales, es posible que el equipo sea utilizado para realizar labores y tareas que no necesariamente correspondan a actividades laborales, lo que vulnera la capacidad y accesos al equipo.</p>
----------------------	--

Año 2022

Riesgo Inherente

PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,14
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
La ausencia de una correcta configuración de acceso al sistema de la empresa es de probabilidad ocasional.		La configuración inadecuada de los accesos a los sistemas empresariales puede impactar moderadamente, lo anterior porque podría provocar dificultad en el seguimiento de registros, fraudes, cambios en información relevante sin autorización y acceso a información confidencial a personal no autorizado de la empresa.		La correcta configuración de los accesos al sistema permite que la entidad pueda prevenir posibles fraudes, errores innecesarios, evitar el acceso de personal no autorizado y realizar un seguimiento debido de los registros.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,05
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta se desarrolló una Política de Seguridad de la Información ajustada a la entidad, en la que se establecen las medidas para la correcta creación de claves de acceso, así como los controles para la creación y restauración de respaldos, por lo que la implementación de estas medidas se espera reduzcan y la probabilidad.		Dentro de la propuesta se desarrolló una Política de Seguridad de la Información ajustada a la entidad, en la que se establecen las medidas para la correcta creación de claves de acceso, así como los controles para la creación y restauración de respaldos, por lo que la implementación de estas medidas se espera reduzcan el impacto.		Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TI-04	Nombre	Disponibilidad de la
Descripción	La no disponibilidad de información relevante para las operaciones, cuando se le necesita, amenaza la continuidad de las operaciones y la toma oportuna de decisiones.		
Eventos	Inexistencia de una base de datos actualizada en tiempo real de todos los activos de la empresa. Carencia de la sección de “creador” en la hoja de cotización. Inexistencia de un documento visual (como fotografías de evidencia) que respalden el estado físico en el que se encuentra una maquinaria a la hora de ser entregada al cliente y a la hora de su devolución.		
Causas	Falta de políticas, estándares y procedimientos debidamente documentados y aprobados, que se relacionen con la integridad de la base de datos.		
Consecuencias	Se genera información poco confiable, que puede contener errores. Dificultad e incertidumbre al momento de tomar decisiones.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,05	RIESGO INHERENTE	0,05
Observaciones: La inexistencia de información relevante y actualizada es de probabilidad frecuente en la empresa.		Observaciones: La ausencia de información relevante y actualizada puede generar impacto menor en la eficiencia de las operaciones de la empresa, sin embargo, esta podría afectar la toma de decisiones oportuna.		Observaciones: Disponer de información relevante y actualizada permite mayor efectividad y respaldo de los procesos y favorece el ahorro en tiempo para desempeñar las actividades diarias de la operación.	
Año 2023					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,50	IMPACTO	0,05	RIESGO RESIDUAL	0,05
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se desarrolló una Política de Seguridad de la Información ajustada a la entidad, en la que se establecen las medidas para la creación y restauración de respaldos, lo cual considera el mantenimiento de una base de datos actualizado, así como su debido respaldo, por lo que la implementación de estas medidas se espera reduzcan la probabilidad de ocurrencia.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TI-05	Nombre	Infraestructura Tecnológica
Descripción	El riesgo de incompatibilidad de los equipos adquiridos con los sistemas existentes; la no disposición de personal técnico; la falta de procedimiento, la implementación de productos de software sin análisis de requerimientos o estudio de mercado de las alternativas tecnológicas, pueden amenazar la continuidad de las operaciones.		
Eventos	Falta de programas en aplicación de la empresa. Sistemas utilizados no adaptados al 100% a los objetivos de la empresa. Inexistencia de estudios previos de carácter administrativo-operativo sobre el software diseñado. El producto final del proyecto carece de revisión, pruebas y aprobación por parte de los usuarios.		
Causas	Falta de un estudio de las necesidades de la empresa. Falta de un personal encargado que se encuentre informado y capacitado para seleccionar un sistema adecuado para la entidad.		
Consecuencias	La implementación de un sistema que no se encuentre adaptado a las necesidades empresariales, puede hacer que los costos superen los beneficios obtenidos, afectando la productividad de los empleados y generando datos no precisos y procesos menos eficientes, llevando a la entidad a posicionarse con menor competitividad ante el mercado.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,50	IMPACTO	0,40	RIESGO INHERENTE	0,20
Observaciones: La falta de estudios previos que muestren las necesidades de la empresa y, por ende, la ausencia de un sistema apropiado es de probabilidad esporádica.		Observaciones: La ausencia de un estudio previo y la implementación de un sistema que no se adapte a las necesidades de la empresa, tiene un impacto mayor, debido a que imposibilita la efectividad de los procesos.		Observaciones: Es apropiado realizar un estudio previo que permita el análisis de viabilidad de un sistema que se adapte de las necesidades de los usuarios y cuyo costo sea acorde con las posibilidades de la entidad (Costo-Beneficio), garantizando que los programas ofrezcan una buena experiencia al usuario, seguridad, eficiencia y fiabilidad de uso.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,20
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se incentiva a la creación de canales de comunicación a la que todos los colaboradores tengan acceso, medio que podría utilizarse para que los colaboradores retroalimenten a la entidad sobre los requerimientos necesarios para la adquisición de nuevos software, lo cual permitirá fortalecer la implementación de estudios técnicos.		Consideraciones que modifican el impacto: Dentro de la propuesta se incentiva a la creación de canales de comunicación a la que todos los colaboradores tengan acceso, medio que podría utilizarse para que los colaboradores retroalimenten a la entidad sobre los requerimientos necesarios para la adquisición de nuevos software, lo cual permitirá fortalecer la implementación de estudios técnicos.		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TD-01	Nombre	Precio de Servicios
Descripción	La falta de información relevante o confiable que soporte las decisiones de fijación de precios pueden producir precios o tarifas que los clientes no quieren pagar o que no cubren los costos.		
Eventos	<p>No existe una evaluación estratégica continua de los precios que se establecen en los servicios ofrecidos al cliente. Menor competitividad ante el mercado.</p> <p>No se realizan estudios de mercado de forma periódica, que permitan establecer precios acordes a las utilidades deseadas en la empresa de los servicios ofrecidos a los clientes.</p>		
Causas	<p>Ausencia de un plan estratégico de estudio de los precios del mercado, que permita la actualización constante de los costos de los servicios ofrecidos. Impidiendo que estos sean competitivos y beneficiosos para la empresa.</p> <p>Cambios políticos, económicos y sociales del país. Maquinarias S.A. se ve directamente influenciada por la fluctuación en los precios del petróleo.</p>		
Consecuencias	<p>Precios de los servicios ofrecidos no competitivos ante el mercado, impactando negativamente el posicionamiento de la empresa y la posible disminución o pérdida de clientes.</p> <p>Precios de servicios que no generan el margen de ganancia esperado de la empresa.</p>		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,07
Observaciones:		Observaciones:		Observaciones:	
La carencia de una evaluación estratégica o estudios de mercado de forma periódica para establecer los precios de los servicios es de probabilidad ocasional.		Debido a la ausencia de una evaluación estratégica o estudios de mercado de forma periódica para establecer los precios de los servicios puede impactar a la empresa al tener una menor competitividad y tener un porcentaje menor de ganancia en sus servicios ofrecidos.		Es favorable realizar estudios de mercado y crear evaluaciones estratégicas constantes que se adaptan a los cambios externos que pueden impactar a la empresa. Mejorando el posicionamiento y competitividad de la empresa ante el mercado y por lo tanto sus ingresos.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,07
Consideraciones que modifican la probabilidad:		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones:	
Dentro de la propuesta se incluye una plantilla que considera los puntos más importantes al momento de realizar un Análisis de la Competencia, por lo que al utilizar este insumo la empresa podrá contar con información que le permita tomar medidas para destacar en el mercado, dado que la plantilla incluye tanto el Análisis de Precios como un Análisis de Fortalezas y Debilidades.				Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TD-02	Nombre	Compromiso Contractual
Descripción	La falta de información relevante o confiable respecto a los compromisos contractuales vigentes puede producir decisiones de ampliación en los compromisos contractuales que no corresponden al mejor interés de la empresa.		
Eventos	Inexistencia de un proceso formal de reclamo de daño o queja de un cliente.		
Causas	Ausencia de políticas de la empresa correctamente establecidas y tomadas en práctica. Inexistencia de principios empresariales enfocados en excelencia en la experiencia y servicios ofrecidos al cliente. Carencia de una mitigación a todos los posibles reclamos a nivel judicial (demanda).		
Consecuencias	Los clientes pueden encontrarse inconformes con el servicio, por ende, puede darse una pérdida de clientes. Además, existe la posibilidad de tener un impacto negativo en el prestigio de la empresa.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,20	RIESGO INHERENTE	0,18
Observaciones: La ausencia de un proceso formal establecido de reclamo de daño o queja es de probabilidad frecuente.		Observaciones: La ausencia de un proceso formal de reclamo de daño o queja de un cliente puede traer como consecuencia conflictos legales o deterioro de la reputación empresarial, lo que provocaría pérdidas económicas a la empresa.		Observaciones: La existencia de un proceso formal de reclamo y daño favorece a la empresa, al evitar incurrir en gastos legales y promover la satisfacción de los clientes.	
Año 2022					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,30	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,06
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se recomienda a la administración incluir dentro de las políticas empresariales, el establecimiento de un Contrato de Servicio notariado con cada cliente, en el que se establezcan las especificaciones y condiciones del servicio y se detallen las responsabilidades de cada una de las partes. Adicionalmente, dentro de la propuesta se incluyen plantillas de Políticas, Manuales entre otros que permitirán estandarizar procesos.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TD-03	Nombre	Presupuesto y Planeamiento
Descripción	Información de planeamiento y presupuestaria inexistente, poco realista, mal formulada, irrelevante o no confiable, así como la falta de seguimiento oportuno de los planes y presupuestos puede inducir a decisiones financieras incorrectas.		
Eventos	Inexistencia de estudios financieros que permitan tener un presupuesto establecido para años futuros. Los equipos relacionados con la Tecnología de Información carecen de seguros suscritos mediante alguna póliza con instituciones que cubran el valor de reposición de cada uno de ellos.		
Causas	Ausencia de objetivos estratégicos y financieros establecidos en la empresa. Inexistencia de personal capacitado en el ámbito de gestión presupuestaria.		
Consecuencias	La ausencia de un plan presupuestario impacta negativamente en la toma de decisiones estratégicas a mediano plazo y no permite anticipar el conocimiento de posibles problemas y por ende, imposibilita la implementación de cambios y mejoras. La empresa puede incurrir a gastos innecesarios y que no beneficien para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,10	RIESGO INHERENTE	0,09
Observaciones: La inexistencia de un plan presupuestario es de probabilidad frecuente debido a la importancia de realizar estudios financieros de en plazos establecidos.		Observaciones: La carencia de un plan presupuestario impacta el control de los recursos de la entidad para el cumplimiento de sus actividades operativas, este se considera un impacto menor porque hasta el momento no ha afectado la continuidad del negocio.		Observaciones: El estudio financiero y el establecimiento de un plan presupuestario permite a la entidad, controlar y optimizar sus recursos, a la vez que detecta cualquier desviación de los recursos que dificulte el cumplimiento de los objetivos. Finalmente, permite la construcción de una base de	
Año 2023					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,10	RIESGO RESIDUAL	0,07
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta desarrollada y específicamente dentro de las Evaluaciones de Desempeño se incluye una plantilla que como parte de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos detalla, recursos humanos y operativos, pero además los recursos monetarios, por lo que la implementación podría ser el punto de partida para la creación de un plan presupuestario detallado por parte de la entidad, una vez que la administración defina los objetivos empresariales.		Consideraciones que modifican el impacto:		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	TD-10	Nombre	Planificación y Obietivos
Descripción	Un proceso de la planificación o definición de objetivos falto de imaginación o complejo puede producir información irrelevante, amenazando la capacidad de la empresa para formular nuevas estrategias e ineficiencias en los procesos.		
Eventos	Inexistencia de objetivos estratégicos alineados a las necesidades de los procesos de la empresa.		
Causas	Inexistencia de personal capacitado para la creación de la compañía. Carencia de metas o fines de la empresa documentados. Poca claridad de las metas o los resultados que se esperan del negocio		
Consecuencias	Los colaboradores no están alineados con las metas y fines del negocio, por lo que no se desempeñan bajo el mismo propósito. Imposibilita la medición del éxito de la empresa No permite que la toma de decisiones este orientada a lo que se espera en la empresa. Impacta negativamente al crecimiento adecuado de la compañía. Imposibilita la evaluación o medición del desempeño.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,40	RIESGO INHERENTE	0,28
Observaciones: La inexistencia de objetivos estratégicos alineados a las necesidades de la empresa es un tema de probabilidad ocasional.		Observaciones: La ausencia de objetivos estratégicos de la empresa provoca que sus colaboradores tengan poca claridad de las metas establecidas, impidiendo el crecimiento de la empresa.		Observaciones: Tener objetivos estratégicos a corto y largo plazo es esencial para una entidad, debido a que los objetivos marcan las pautas a seguir por los colaboradores, permiten la identificación de riesgos que obstaculicen el cumplimiento de dichas metas y promueven la toma de decisiones.	
Año 2023					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,70	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,14
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta desarrollada se recomienda elaborar un documento guiado con los objetivos empresariales de la compañía que sean aprobados por la junta directiva y la gerencia, y que sea difundido para garantizar su cumplimiento, para el establecimiento de estos objetivos se recomienda utilizar el modelo SMART por sus siglas en inglés (Specific / Específico, Measurable / Medible, Attainable / Alcanzable, Realist / Realista, Time-bound / Tiempo determinado).		Consideraciones que modifican el impacto: La implementación de objetivos estratégicos permitirá que colaboradores alineados con las metas y fines del negocio bajo el mismo propósito, además de una toma de decisiones este orientada a lo que se espera en la empresa, fortaleciendo el crecimiento adecuado de la compañía.		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Código Riesgo	FN-02	Nombre	Dependencia Económica
Descripción	La concentración de una parte significativa de las operaciones del negocio con una compañía o grupo de compañías, amenaza con generar dependencia económica.		
Eventos	Alta dependencia económica debido a que un alto porcentaje de ingresos se concentra en una pequeña parte de su cartera de clientes.		
Causas	Carencia de una estrategia empresarial que establezca como meta alcanzar una cantidad específica de clientes nuevos en un plazo definido. La empresa no ofrece servicios diferenciados, lo que puede ocasionar menor competitividad en el mercado.		
Consecuencias	Reducción importante de sus ingresos, ocasionando problemas de liquidez. Interrupción en la continuidad del negocio y sus operaciones.		

Ficha de Revisión de Maquinarias S.A.

Año 2022					
Riesgo Inherente					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,40	RIESGO INHERENTE	0,36
Observaciones: La ausencia de una amplia cartera de clientes genera una alta dependencia económica concentrada en pocos clientes, lo cual es un tema de probabilidad frecuente en la entidad.		Observaciones: La alta dependencia económica de la empresa a clientes específicos puede ocasionar un gran impacto en la continuidad de la operación.		Observaciones: Una amplia cartera de clientes, evita la dependencia económica de la entidad, favoreciendo su continuidad en el tiempo. Por lo que la entidad debe invertir recursos en la búsqueda de nuevas estrategias que convierta a Maquinarias S.A. en un competidor atractivo en el mercado.	
Año 2023					
Riesgo Residual					
PROBABILIDAD	0,90	IMPACTO	0,20	RIESGO RESIDUAL	0,18
Consideraciones que modifican la probabilidad: Dentro de la propuesta se incluye la documentación para realizar un análisis de las necesidades de los clientes, en donde se recomienda tomar una muestra de los clientes y evaluar algunos criterios para comprender la relación y percepción de la empresa ante los clientes, lo cual permitirá crear lazos de fidelización con los clientes y ser el punto de partida para la creación de una estrategia que convierta a Maquinarias S.A. en un competido más atractivo.		Consideraciones que modifican el impacto: El análisis de los clientes actuales, serán el punto de partida para el establecimiento de una estrategia de posicionamiento de Maquinarias S.A.		Observaciones: Dado que la entidad no cuenta con controles documentados, si no que los crean a partir de algún suceso y en algunos casos no se realizan de forma constante, para la evaluación del riesgo residual 2022, se está considerando la implementación de la propuesta desarrollada en el trabajo.	

Probabilidad

Frecuente	Uno o más por año	0,9
Ocasional	Uno cada 3 años	0,7
Esporádico	Uno cada 8 años	0,5
Remoto	Uno cada 20 años	0,3
Casi Improbable	Uno en la vida	0,1

Rangos	Clasificación
0.25	>
0.08	>
0.03	>
0.03	<=

Impacto

Insignificante	No impactan la continuidad del negocio, alcanzan elementos de servicio que no son necesarios para la operación.	0,05
Menor	No impactan la continuidad, sin embargo, alcanzan elementos de servicio necesarios para la operación, los cuáles no son esenciales.	0,1
Moderado	Impactan procesos de apoyo y operación, pero no impacta la continuidad del negocio.	0,2
Mayor	Impactan sistemas críticos para la continuidad de la operación, sin embargo, existen medidas preventivas.	0,4
Extremo	Impactan sistemas críticos para la continuidad de la operación y no existen medidas preventivas.	0,8

Medidas

Si
No

7.7 Anexo 7. Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.

Política


MAQ-POL-001

*Política de
seguridad de la
información de
Maquinarias
S.A.*




MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

Octubre - 2022

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

ÍNDICE

1.	Descripción general	3
	Código y Nombre.....	3
	Propósito	3
	Alcance	3
2.	Definiciones.....	3
3.	Marco normativo aplicable.....	4
4.	Descripción.....	4
5.	Control de versiones	11

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.	Código: MAQ-POL-001
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .		

1. Descripción general

Código y nombre

MAQ-POL-001	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.
--------------------	---

Propósito


Emitir y comunicar información vigente, veraz, confiable e íntegra, en Maquinarias S.A. con el propósito de asegurar la continuidad de las operaciones, y al mismo tiempo, fortalecer la toma de decisiones.

Alcance

Esta política es de implementación y acatamiento obligatorio para todas las personas colaboradoras de la entidad y personas externas, que utilicen tecnologías y/o servicios provistos por MaquinariasS.A.

2. Definiciones

Software	Conjunto de programas, sistemas o aplicaciones, instrucciones y reglas informáticas que hacen posible el funcionamiento del equipo.
Hardware	Conjunto de piezas físicas y tangibles que interaccionan y componen un equipo. Sobre él se instala, opera y funciona cualquier software.
Información	Conjunto de datos que han sido procesados, y que son de utilidad para la toma de decisiones.
Datos	Unidad de información que por sí solo es irrelevante para la toma de decisiones.

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

3. Marco normativo aplicable

Ley de Protección de la Persona frente al tratamiento de sus datos personales N° 8968.
Adición de los artículos 196 BIS, 217 BIS y 229 BIS al Código Penal, Ley N° 4573 para reprimir y sancionar los delitos informáticos.
Norma internacional de sistemas de gestión de la seguridad de la información ISO 27001.

4. Descripción


Las políticas de seguridad de la información y de los sistemas informáticos, promueven medidas para brindar mayor integridad, confidencialidad, confiabilidad y disponibilidad de la información, minimizando así los riesgos de alteración de datos, y fortaleciendo el proceso de toma de decisiones.

Artículo 1. Sobre los usuarios nuevos

Todo usuario nuevo de los recursos informáticos empresariales deberá ser notificado al equipo correspondiente o persona a cargo, para brindarle los datos de conexión y usuarios empresariales, así como el equipo de cómputo correspondiente. En caso de despido o renuncia, este personal debe asegurarse de recibir el equipo otorgado, así como de cancelar y dar de baja cualquier derecho otorgado como usuario.

Artículo 2. Sobre las obligaciones de los usuarios

Todos los usuarios, tendrán la responsabilidad de cumplir estrictamente con la presente política de seguridad de la información y del uso de los sistemas informáticos. En caso contrario, serán sujetosa las sanciones que se determinen por el incumplimiento.

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

Artículo 3. Sobre la capacitación

Todo colaborador de la entidad deberá recibir una inducción sobre la “Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.”, donde se dan a conocer las obligaciones para los usuarios y las sanciones en que pueden incurrir en caso de incumplimiento. Para esto, es necesario:

- a) Crear un plan de trabajo de capacitación formal y constante sobre temas de seguridad de la información.
- b) Comunicar inmediatamente a los colaboradores todo cambio en las políticas.
- c) Debe existir un sitio integrado donde los colaboradores accedan al marco regulatorio de la entidad, incluido el de políticas de seguridad de la información.
- d) Debe darse énfasis a los aspectos de control, seguridad y uso adecuado de la tecnología de la información.


Artículo 4. Sanciones por delitos informáticos

Ante cualquier eventual delito informático por robo, daño, divulgación de información reservada o confidencial, y cualquier otro aplicable, se hará caso a la LEY No. 8148 y la ADICIÓN DE LOS ARTÍCULOS 196 BIS, 217 BIS Y 229 BIS DEL CÓDIGO PENAL para reprimir y sancionar los delitos informáticos.

Artículo 5. Sanción de suspensión

Se deberá comunicar al encargado inmediato todo incumplimiento en el que el colaborador incurra, y que tendrá como consecuencia la suspensión inmediata en caso de:

- a) Difundir material con derechos de propiedad intelectual.
- b) Transmitir y compartir información amenazante, inapropiada, obscena o vulgar.
- c) Acceso a páginas de Internet para ver y/u obtener información poco fiable o falsa, que conlleve a la dispersión y pérdida de tiempo. Esto incluye: sitios de pornografía, juegos, compras, violencia (ciberbullying, grooming, sexting, etc), piratería, discriminación,

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

terrorismo, entre otros.


Artículo 6. Sobre la seguridad física

Todo colaborador de la entidad deberá velar por la protección de la información y del hardware. Para esto:

- a) Deben existir controles de ambiente que colaboren en las diferentes medidas de seguridad que establezcan:
 - i. Medidores de temperatura y de humedad.
 - ii. Detectores de agua, humo, calor e incendio.
 - iii. Alarmas.
 - iv. Deshumecedores.
 - v. Extintores.
- b) El usuario deberá reportar inmediatamente, cuando se detecte riesgo alguno, real o potencial sobre equipos de cómputo o de comunicaciones, tales como caídas de agua, choques eléctricos, caídas o golpes, o peligro de incendio.
- c) Es responsabilidad del usuario o colaborador evitar, en todo momento, la fuga de información de la entidad que se encuentre almacenada en los equipos de cómputo asignados por la entidad.
- d) Por seguridad, se recomienda no rotular los sitios donde se ubican los servidores, así como el equipo de comunicaciones y de cómputo, dado que esto representa un riesgo potencial en caso de robo y fuga de información.
- e) No consumir alimentos ni bebidas, mientras el usuario haga uso del equipo de cómputo.

Artículo 7. Planes de contingencia ante desastre

En caso de desastre natural o catástrofe parcial y/o total, la entidad deberá establecer un plan de contingencia, con el fin de recuperar y/o restablecer la disponibilidad de los programas fundamentales y que soportan los procesos y operaciones críticas de la entidad.

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

Artículo 8. Sobre las pólizas de seguros

Todos los equipos relacionados con la tecnología de información deberán estar asegurados por una póliza suscrita con alguna compañía de seguros, que cubra el valor de reposición de cada uno de ellos.

Artículo 9. Pérdida o extravío de equipo

El colaborador que tengan bajo su responsabilidad o asignado algún equipo de cómputo será responsable de su uso y custodia; en caso de robo, extravío o pérdida del mismo, la gerencia tomará parte en la decisión.

Artículo 10. Daño del equipo

En caso de que el equipo de cómputo asignado al colaborador se dañe por negligencia, descuido o maltrato, se realizará un reporte que será comunicado a su jefe inmediato, y la gerencia procederá con las medidas necesarias.


Artículo 11. Sobre información confidencial divulgada

Cuando exista la sospecha o el conocimiento de que información confidencial fue revelada, modificada, alterada o borrada sin la autorización de los interesados, deberá notificarse de inmediato a la jefatura correspondiente y a la gerencia, para iniciar con el debido proceso.

Artículo 12. Del correo electrónico

El correo electrónico empresarial será de uso exclusivo para las funciones que desempeñan los colaboradores para la organización. Es responsabilidad de todo usuario revisar diariamente su cuenta de correo electrónico y borrar los mensajes que no va a utilizar. Para esto, es necesario considerar que:

- a) Se prohíbe el uso del correo electrónico con el fin de realizar algún tipo de acoso, difamación, calumnia, con intención de intimidar, insultar o cualquier otra forma de actividad hostil.

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

- b) Se prohíbe hacer ofrecimientos fraudulentos de productos o servicios cuyo origen sean los recursos o servicios propios de la entidad.
- c) Únicamente se permite el intercambio de mensajes con fines laborales y de información previamente autorizada. La información crítica y confidencial no deberá remitirse por este medio.

Artículo 13. De las claves de acceso

Se deberán aplicar las siguientes medidas para la creación de claves de acceso:


- a) Las claves de acceso deben ser generadas por medio de un algoritmo complejo.
- b) No se deberán permitir claves de super usuarios, ni accesos de carácter privilegiado.
- c) Las claves deberán expirar cada tres meses.
- d) No se permitirá la repetición de claves anteriores.
- e) Un usuario no debe tener, en ninguna circunstancia, dos claves de acceso al mismo tiempo.
- f) Se sancionará por escrito a cualquier funcionario que haga uso indebido de las claves de acceso.
- g) Se prohíbe la divulgación de las claves de acceso. La clave de acceso que define cada usuario es de uso exclusivamente personal y no debe facilitarla a terceros en ningún momento.

Artículo 14. De los controles contra virus o software malicioso

Se deberá mantener instalado a nivel de red un antivirus tipo corporativo, que se pueda activar en todos los equipos de los usuarios, y a su vez verifique que la información y los medios de almacenamiento, estén libres de cualquier tipo de código malicioso, aun cuando los programas que se instalen sean originales. Todos los usuarios deberán estar capacitados sobre el uso de los antivirus.

Artículo 15. De las licencias de software

Las licencias del software de aplicación que se adquieran deben ser del tipo corporativo, para que sean instaladas en todas las sucursales y agencias, así como en las empresas en donde la

	Política de seguridad de la información de Maquinarias S.A.		Código: MAQ-POL-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

casa matriz sea propietaria.

Artículo 16. Controles para la creación y restauración de respaldos

La entidad deberá contar con procedimientos para restaurar copias de seguridad que salvaguarden la información importante. Se deberán considerar como mínimo los siguientes aspectos:

Realizar backups o copias periódicamente en los equipos de cómputo y en los servidores.

- a) Es responsabilidad de cada colaborador realizar respaldos de información.

Artículo 17. Sobre los servidores

El respaldo de la información contenida en el equipo de cómputo o equipo central (servidor de base de datos o de archivos) deberá contener dos copias: una que se guardará en las instalaciones de la entidad y otra que se guardará fuera de ella.

Artículo 18. Control de accesos remotos.

La conexión remota de equipos a Internet no está permitida, salvo que se cuente con el visto bueno y con un mecanismo de control de acceso seguro y autorizado.

6. Control de versiones

Versión	Fecha	Origen del Cambio
N.1-2022	14/09/2022	Creación del documento.

Revisado por:

Aprobado por:

7.8 Anexo 8. Procedimiento operativo estandarizado

Procedimiento

Operativo


Estandarizado

**Código del
proceso**

Nombre del Proceso




MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

	[Nombre del POE]	Código: MAQ-MAN-001
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.		

ÍNDICE

1. Descripción general	3
Propósito.....	3
Alcance.....	3
2. Diagrama de flujos	4
3. Accesos (Sistemas/Herramientas utilizadas).....	5
4. Materiales de referencia	5
5. Frecuencia del proceso	5
6. Riesgo y Mitigación	5
7. Indicadores/ medidas	5
8. Procedimiento (Pasos del proceso).....	6
9. Control de versiones	6

	[Nombre del POE]	Código: MAQ-MAN-001
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .		

1. Descripción general

Código	Nombre del proceso
Responsable del proceso	
Gerente	
Aprobado por	

Propósito


Proporcione toda la información necesaria para explicar el proceso, incluida cualquier información complementaria no incluida en las siguientes secciones. No entre en los detalles de la realización del proceso/procedimiento, ya que eso debe dejarse para la tabla de procedimientos hacia el final de la plantilla. Definir cuál es el propósito del documento.

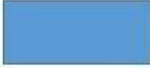






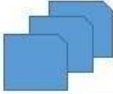

Alcance

[Indicar para cuales procesos aplica el POE]

2. Diagrama de flujos

Un diagrama de flujo representa la esquematización gráfica que muestra los pasos a seguir en un proceso. Seguidamente se muestran algunas de las figuras utilizadas en la diagramación de flujos.

	[Nombre del POE]	Código: MAQ-MAN-001
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .		


SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.
	Límites del Proceso: Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.
	Punto de Decisión: Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.
	Movimiento: Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.
	Conector: Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro (la letra indica el proceso de entrada)
	Dirección del flujo: Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso
	Documento: Documento/registro.
	Listados: Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.
	Base de datos: Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento.

3. Accesos (Sistemas/Herramientas utilizadas)

Enumere todos los sistemas y software utilizados, incluidos los accesos necesarios.

4. Materiales de referencia

Enumere todos los cursos, políticas, estándares u orientación que podrían utilizarse para la ejecución del proceso.

	[Nombre del POE]	Código: MAQ-MAN-001
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .		

Código	Nombre
[Agregar código]	[Nombre del documento]

5. Frecuencia del proceso

Indique con qué frecuencia se lleva a cabo esta tarea/proceso (por ejemplo, diariamente, semanalmente, etc.).

6. Riesgo y Mitigación

Indicar los posibles riesgos debido a errores, controles internos existentes, riesgo de cuenta, controlesclave, etc.

7. Indicadores/ medidas


Describir los criterios de medición de este proceso.

8. Procedimiento (Pasos del proceso)

Explique el procedimiento que sigue usando una tabla de pasos y acciones. Nota: puede tener más de una tabla para procedimientos diferentes pero relacionados.

A continuación, puede ver un ejemplo de un proceso que contiene pasos principales (p. ej., Paso 1, Paso 2, etc.) y pasos secundarios dentro de los pasos principales (p. ej., A., 1). También puede incluir notas o capturas de pantalla para aclarar información o hacer referencia a excepciones dentro de un proceso.

Paso	Acción
1	
2	
3	

 MAQUINARIAS S.A. ALQUILER DE EQUIPO	[Nombre del POE]	Código: MAQ-MAN-001
		Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .		

9. Control de versiones

Versión	Fecha	Origen del Cambio

Revisado por:

Aprobado por:

7.9 Anexo 9. Propuesta de machote de manual

Manual


MAN-MAN-00X

Nombre del manual




MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

Mes - 2022

	[Nombre del manual]		Código: MAQ-MAN-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

ÍNDICE

1.	Descripción general	3
	Código y Nombre.....	3
	Propósito	3
	Alcance	3
2.	Definiciones.....	3
3.	Responsable.....	4
4.	Documentos relacionados.....	4
5.	Especificaciones	4
6.	Control de versiones	4

	[Nombre del manual]		Código: MAQ-MAN-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

1. Descripción general

Código y Nombre

MAQ-MAN-00X	Nombre del manual
--------------------	-------------------

Propósito


[Definir cuál es el propósito del documento]

Alcance

[Indicar para cuales procesos aplica el manual]

2. Definiciones

Concepto 1	<i>[Agregar definición]</i>
Concepto 2	<i>[Agregar definición]</i>
Concepto 3	<i>[Agregar definición]</i>

 MAQUINARIAS S.A. ALQUILER DE EQUIPO	[Nombre del manual]		Código: MAQ-MAN-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

3. Responsable

Encargado	[Nombre del responsable]
Equipo Responsable	[Nombre del equipo/departamento]

4. Documentos relacionados

Código	Nombre
[Agregar código]	[Nombre del documento]

5. Especificaciones

[Establecer las especificaciones o los pasos necesarios del proceso o procesos a desarrollar en el manual]

6. Control de versiones

Versión	Fecha	Origen del Cambio

Revisado por:

Aprobado por:

7.10 Anexo 10. Propuesta de machote de política


Política
MAQ-POL-00X



MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO


Nombre de la Política.

Mes-2022

	Nombre de la política.		Código: MAQ-POL-00X
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.			

ÍNDICE

1.	Descripción general	3
	Código y Nombre	3
	Propósito.....	3
	Alcance.....	3
2.	Definiciones.....	3
3.	Marco normativo aplicable.....	4
4.	Descripción.....	4
5.	Control de versiones	4

	Nombre de la política.		Código: MAQ-POL-00X
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

1. Descripción general

Código y Nombre

MAQ-POL-00X	Nombre de la Política
--------------------	-----------------------

Propósito


[Definir cuál es el propósito del documento].

Alcance

[Indicar para cuales procesos aplica el manual]

2. Definiciones

Concepto 1	<i>[Agregar definición]</i>
Concepto 2	<i>[Agregar definición]</i>
Concepto 3	<i>[Agregar definición]</i>

	Nombre de la política.		Código: MAQ-POL-00X
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

3. Marco normativo aplicable

Código	Nombre
<i>[Agregar código]</i>	<i>[Nombre del documento]</i>

4. Descripción


[Establecer las especificaciones o las políticas establecidas por la empresa, así como las consecuencias de no cumplir con ellas].

5. Control de versiones

Versión	Fecha	Origen del Cambio

Revisado por:

Aprobado por:

	7.11 Anexo 11. Minuta de reunión	Código: MAQ-MIN- 00X
		Versión N.1- 2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>		

1. Datos de la reunión

Tipo de reunión	<i>[Seguimiento, revisión de Proyecto, revisión de controles, etc.]</i>
Organizador	
Responsable	
Fecha	
Lugar	
Hora de Inicio	
Hora de Finalización	
Presentes	<i>Nombre 1</i> <i>Nombre 2</i> <i>Nombre 3</i>

Ausentes	<i>Nombre 1</i> <i>Nombre 2</i> <i>Nombre 3</i>
-----------------	---

2. Agenda


Tema	Descripción del tema
1	
2	
3	
4	
5	
6	

3. Desarrollo

[TEMA 1. Descripción]

Indicar una breve explicación del tema

Tema	Descripción	Responsable	Fecha

 MAQUINARIAS S.A. ALQUILER DE EQUIPO	MINUTA DE REUNIÓN		Código: MAQ-MAN-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

[TEMA 2. Descripción]

Indicar una breve explicación del tema

Tema	Descripción	Responsable	Fecha

[TEMA 3. Descripción]

[Indicar una breve explicación del tema]

Tema	Descripción	Responsable	Fecha

4. Anexos

[Pueden incluirse fotografías, correos electrónicos, etc.]

Revisado por:

Aprobado por:


7.12 Anexo 12. Acta de sesión

Acta de sesión
Número de sesión
Nombre de la sesión



MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

Mes - 2022

	[Acta de sesión]		Código: MAQ-ACT-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.			


Acta de la sesión ordinaria número _____ del dos mil veintidós, celebrada por la empresa Maquinarias S.A a las _____ horas del día _____ de _____ del dos mil veintidós.

Asisten a esta sesión

Ausentes con justificación

Invitados

Preside el _____ de la empresa Maquinarias S.A, Lic. _____, quien da la lectura al orden del día:

	[Acta de sesión]		Código: MAQ-ACT-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
<p>Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada.</p>			

Aprobación del orden del día

Punto 1:

Punto 2:

Punto 3:

Artículo 1. Punto 1

[Indicar el punto 1 de la sesión]

Se propone como acuerdo: *[Indicar el acuerdo]*

Votan a favor:

[Nombre, Puesto]

Votos en contra:

[Nombre, Puesto]

Se obtiene el siguiente resultado: *[Total 5 votos a favor, ninguno en contra]*

Artículo 2. Punto 2

[Indicar el punto 1 de la sesión]

Se propone como acuerdo: *[Indicar el acuerdo]*

Votan a favor:


[Nombre, Puesto]

Votos en contra:

[Nombre, Puesto]

Se obtiene el siguiente resultado: *[Total 5 votos a favor, ninguno en contra]*

Se levanta la sesión a las _____ horas del _____ de e _____ del 2022.

	[Acta de sesión]		Código: MAQ-ACT-001
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

Registro de asistencia

XX de XXX
de 2022XX:
00 horas

Presentes	Firma	Hora de entrada	Hora de salida

7.13 Anexo 13. Propuesta machote de informe

Informe


**Código del
informe**



MAQUINARIAS S.A.
ALQUILER DE EQUIPO

*Nombre del
Informe*

Mes - 2022

	[Nombre del Informe]		Código: MAQ-INF-00X
			Versión N.1-2022
Aprobado por:		Fecha de aprobación:	
Este documento contiene información confidencial de Maquinarias S.A y toda versión impresa constituye una copia no controlada .			

ÍNDICE

1.	Descripción general	3
2.	Propósito	3
3.	Metodología.....	3
4.	Resultados y Entregables.....	3
5.	Conclusiones.....	3
6.	Recomendaciones	4
7.	Anexos	4

1. Descripción general

Nombre	
Área	
Responsable	
Período	
Dirigido a	<i>Nombre 1 – Puesto</i> <i>Nombre 2 – Puesto</i> <i>Nombre 3 – Puesto</i>

2. Propósito

[Establecer los objetivos del informe, el contexto y a qué programa/proyecto/iniciativa responde]

3. Metodología

[Breve explicación de los pasos seguidos]

4. Resultados y Entregables

[Detalle de los resultados con una explicación de la interpretación de los mismos, causas y consecuencias]

5. Conclusiones

[Enumeración de las conclusiones]

6. Recomendaciones

[Enumeración de las recomendaciones]

7. Anexos

[Según sea necesario]

Revisado por:

Aprobado por:

Seguimiento de Implementación de Controles de

7.14 Anexo 14. Seguimiento de implementación de controles



Descripción	lr
Estatus general de los procesos Simbolización	1
Seguimiento de Implementación de Controles de Maquinarias S.A.	2



Estatus general de los procesos

Nivel	Simbología	Descripción
No cumple	≠	Incumplimiento del control establecido por la Administración.
Cumple Parcialmente	Δ	Cumplimiento parcial del control establecido por la Administración.
Cumple	✓	Cumplimiento del control establecido por la Administración.

Seguimiento de Implementación de Controles de

Seguimiento de Implementación de Controles de Maquinarias, S.A.

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Documentación de misión, visión y valores	Conocimiento organizacional	DR-06	Gerencia	Única vez	16/01/2023	15/02/2023	16/02/2023		
Código de ética	Conocimiento conductas apegadas a los valores de la compañía e identificar canales de comunicación	DR-06	Recursos Humanos	Única vez	16/01/2023	15/04/2023	16/04/2023		
Objetivos empresariales	Garantizar su cumplimiento	TD-10	Gerencia	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		
Estructura organizacional	Actualización de la estructura según planes estratégicos, cambios en la jerarquía o modificaciones	DR-06	Gerencia	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
	por el crecimiento de departamentos								
Manual de puestos con roles y responsabilidades	Conocimiento de los colaboradores de sus respectivos roles y responsabilidades	OP-03	Recursos Humanos	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Planes de formación y capacitación	Motivar a los colaboradores a la constante formación y capacitación en los diferentes departamentos brindando oportunidades	OP-02	Recursos Humanos	Criterio de la empresa	16/01/2023	16/06/2023	16/06/2023		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
	de aprendizaje y desarrollo								
Evaluación del desempeño	Asegurar el cumplimiento de los objetivos y que se esté cumpliendo con los manuales de puestos con sus roles y responsabilidades	DR-03	Recursos Humanos	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Plan de mejora del desempeño	Retroalimentar a los colaboradores	DR-03	Recursos Humanos	Cuatrimestr al	16/01/2023	16/05/2023	16/05/2023		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Herramienta de gestión de riesgos	Identificar, medir, evaluar, controlar y monitorear los riesgos con el fin de evitar que estos se materialicen y obstruyan la consecución de los objetivos empresariales	N/A	Gerencia	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		Dar seguimiento a la sección "Review (Revisión de Riesgos Empresarial es Maquinarias, S.A) y Acts (Revisión de Medidas Maquinarias, S.A.) incluidos como parte del monitoreo.

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Políticas empresariales	Definir cuáles son los principios de la organización, y cuál es el modo de operar esperado, además de establecer cuáles son los estándares de actuación en cada una de las situaciones que se presentan en el día a día.	OP-03	A quien correspond a	Hecho generador	16/01/2023	15/06/2023	16/06/2023		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Análisis de la competencia	Contar con información que le permita destacar en el mercado y tomar medidas tanto preventivas como correctivas del negocio	EN-01	Ventas	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Análisis de las necesidades de los clientes	Comprender la relación y la percepción de la empresa ante los clientes con respecto a los servicios que se ofrecen.	OP-01	Ventas	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Creación e implementación de indicadores	Identificar porcentajes de avance o de cumplimiento	N/A	A quien correspond a	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		
Análisis de precios	Analizar precios históricos que les permita identificar tendencias y patrones para tomar acciones	TD-01	Gerencia	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Actualizaciones de expedientes	Confirmar y cotejar el estado de garantía de los clientes	N/A	Auxiliar Contable	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Estudio Crediticio	Realizar un estudio crediticio completo e identificar la capacidad de	N/A	Auxiliar Contable	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
	pago de los clientes								
Envío de estado de cuenta de saldos	Mejorar el flujo de efectivo de la empresa y la razón de cobrabilidad	N/A	Auxiliar Contable	Semanal	16/01/2023	23/01/2023	24/01/2023		
Adquisición de activos	Asignación número de placa y complementar la información necesaria para que la persona a cargo que realice el plaqueo del activo tenga la información necesaria para realizarlo.	OP-12	Torre de Control	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Inventario de activos fijos	Brindar información precisa de los activos que posee la compañía	OP-12	Torre de Control	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		
Baja de activos fijos	Respaldo de manera documental algún daño, robo o extravío de los activos.	OP-12	Torre de Control	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		
Cédula de movimientos de activos	Respaldo de adquisiciones, reclasificaciones, ajustes realizados durante el periodo a revelar	OP-12	Torre de Control	Mensual	16/01/2023	15/02/2023	16/02/2023		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Tomas físicas	Realizar ajustes antes de cierre de periodo fiscal	OP-12	Torre de Control	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Boletas de entrega de maquinaria	Mitigar posibles riesgos por un inadecuado uso de los activos arrendados	N/A	Chofer	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		
Adquisición de sistema informático para control de activos	Control en tiempo real	TI-04	Gerencia	Única vez	16/01/2023	15/06/2023	16/06/2023		
Expedientes de mantenimiento de maquinarias y equipos	Conocer la rentabilidad y factibilidad de mantenerlo.	OP-07	Taller	Hecho generador	N/A	N/A	N/A		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Análisis periódico para determinar flujo de efectivo	Tener visibilidad y control de los flujos de efectivo necesario para poder cumplir con las obligaciones de la empresa.	TD-03	Gerencia	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Sistema informático especializado en nómina	Mantener un respaldo histórico, respaldado y de fácil acceso permitiendo agilizar la toma de decisiones en el departamento de recursos humanos.	TI-05	Recursos Humanos	Única vez	16/01/2023	15/03/2023	16/03/2023		

Seguimiento de Implementación de Controles de

Control	Objetivo	Riesgo Asociado	Responsable	Frecuencia de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de Finalización	Fecha Seguimiento	Cumplimiento	Observaciones
Manuales de reglas de cálculo de temas laborales	Contar con respaldos documentados y bases legales	OP-03	Recursos Humanos	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Lineamientos para la documentación y comunicación de acuerdos y decisiones	Comunicar de una manera adecuada para que los miembros de la organización	TI-04	Gerencia	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Estandarización de los documentos	puedan ejecutar sus roles y responsabilidad		Gerencia	Hecho	N/A	N/A	N/A		
Establecimiento de POE	es asignadas.		Gerencia	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		
Líneas de sugerencias, y de denuncia confidencial y anónima			Recursos Humanos	Anual	16/01/2023	15/01/2024	16/01/2024		