

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EMPRESARIALES

Ramón Miranda Lagunas



COFIDE[®]
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Antecedentes

“La vida es todo acerca de tomar riesgos para conseguir lo que quieres”

Adam Lambert

Antecedentes

- Desde siempre se tienen que asumir y enfrentar riesgos.
- Conforme se tiene mayor consciencia de los riesgos se buscan mecanismos para mitigarlos o eliminarlos.
- El emprendedor asume riesgos en su negocio
- La empresas enfrentan diferentes tipos de riesgos, dependiendo de su actividad, giro, operación.

Antecedentes

La Gestión de Riesgos en las empresas nace en la década de los 60. Ante la tecnificación y modernización de ciertos procesos que hasta ese momento se habían desarrollado de forma manual, en muchos sectores se puso de manifiesto la necesidad de realizar un mejor control de las actividades. La tecnología supuso mayor agilidad y calidad, pero a la vez nuevos retos de control y seguimiento.

Antecedentes

Sin embargo, sólo **en la segunda mitad de los años 70 la Gestión de Riesgos entró de lleno a las empresas.** Esto se debió a la aparición de las primeras normas y estándares internacionales. Quizá el más significativo fue el código de seguridad nuclear que hizo público la US Nuclear Regulatory Commission, el cual intentaba minimizar los riesgos a los que estaba expuesto el sector nuclear estadounidense.

Antecedentes

La asimilación del término acabó de completarse gracias a la difusión de otras normas al respecto, como por ejemplo el COSO, código emitido por el Comité de Organizaciones Sponsor en 1991 y que incluía prácticas para la gestión interna del riesgo. Dos años más tarde, Australia y Nueva Zelanda publicaron la norma AS/NZ 4360 sobre el riesgo en sus empresas públicas, mientras en 2002 el Instituto Británico de Gestión de Riesgos hizo público el estándar IRM. Por otro lado en el año 2002 con la finalidad de evitar fraudes y riesgo de bancarrota nace en Estados Unidos la Ley Sarbanes Oxley con el fin de monitorear a las empresas que cotizan en bolsa de valores, evitando que la valorización de las acciones de las mismas sean alteradas de manera dudosa, mientras que su valor es menor.

Riesgo e Incertidumbre

- Riesgo:

“Posibilidad de que se produzca un contratiempo o una desgracia de que alguien o algo sufra perjuicio o daño”

- Incertidumbre:

“Falta de seguridad, de confianza o de certeza, especialmente cuando crea inquietud”

Objetivos

- Identificación de los recursos de las empresas
 - Materiales
 - Humanos
 - Financieros
- Identificación de riesgos
- Evaluación del impacto financiero
 - Pérdida esperada
 - Var
- Jerarquización de riesgos
- Programas de prevención

Proceso de riesgos



Relación con Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el marco de normas y prácticas, que se refieren a las estructuras y procesos para la dirección de las compañías, por el cual, un consejo de administración asegura la rendición de cuentas, la equidad y la transparencia en la relación de una empresa con sus todas las partes interesadas (la junta directiva, los accionistas, clientes, empleados, gobierno y la comunidad).

Relación con Gobierno corporativo

- Beneficios del gobierno Corporativo
 - Permanencia de la empresa
 - Genera crecimiento y valor de la organización
 - Mejora la imagen de la entidad
 - Permite incorporar el valor de Intangibles

Relación con Gobierno corporativo

- Administración de riesgos
 - Reduce quebranto y, por tanto genera valor para la organización.
 - Elimina riesgo reputacional y por tanto, mejor imagen de la empresa.
 - Al tener mayor control sobre los riesgos, permite que se incorporen nuevos inversionistas y por tanto, se fomenten proyectos de inversión.

Marco Normativo ISO 31000

Se trata de **un estándar que puede aplicarse a cualquier tipo de organización**, más allá de su naturaleza, actividad, escenario comercial o tipo de producto, entre otros factores. A través de una serie de directrices y principios, la norma busca que cada empresa implemente un Sistema de Gestión del Riesgo para reducir los obstáculos que impiden la consecución de sus objetivos, siendo compatible con cada sector.

Marco Normativo ISO 31000

- Principios

- La gestión crea valor a la organización.
- Debe estar integrada a los procesos.
- Forma parte de la toma de decisiones en la empresa.
- Trata de forma explícita la incertidumbre.
- Debe ser sistemática, estructurada y adecuada.
- Es necesario que esté basada en la mejor información disponible.

Marco Normativo ISO 31000

- Principios

- Debe adaptarse a la medida de cada caso.
- Implica la inclusión de factores humanos y culturales.
- Debe ser transparente, eficaz e inclusiva.
- Es necesario que sea iterativa y sensible al cambio.
- Tiene que ir orientada a la mejora continua de la organización.

Marco normativo COSO

¿Qué es COSO?

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión *Treadway* (COSO) es un marco de control interno que fue constituido hace más de dos décadas para proporcionar liderazgo organizacional en tres frentes: **gestión del riesgo empresarial (ERM), control interno, y disuasión del fraude**. Precisamente, este marco fue diseñado por representantes de cinco organizaciones del sector privado de los Estados Unidos, tras una crisis de fraude internacional para evitar malas prácticas empresariales.

De acuerdo con la tesis *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgos* de la Universidad de Chile, COSO **favorece los negocios y sirve para que una compañía refuerce sus sistemas de control interno**, por ello, se está incorporando dentro de las políticas, reglas, y regulaciones de muchas empresas para un mejor control. “La necesidad de un marco de riesgo operacional en la empresa, que entregará claves y conceptos fundamentales, un lenguaje común, dirección y una guía clara, hizo que cada vez fuera más imprescindible este marco de trabajo”, agrega la investigación.

Marco normativo COSO



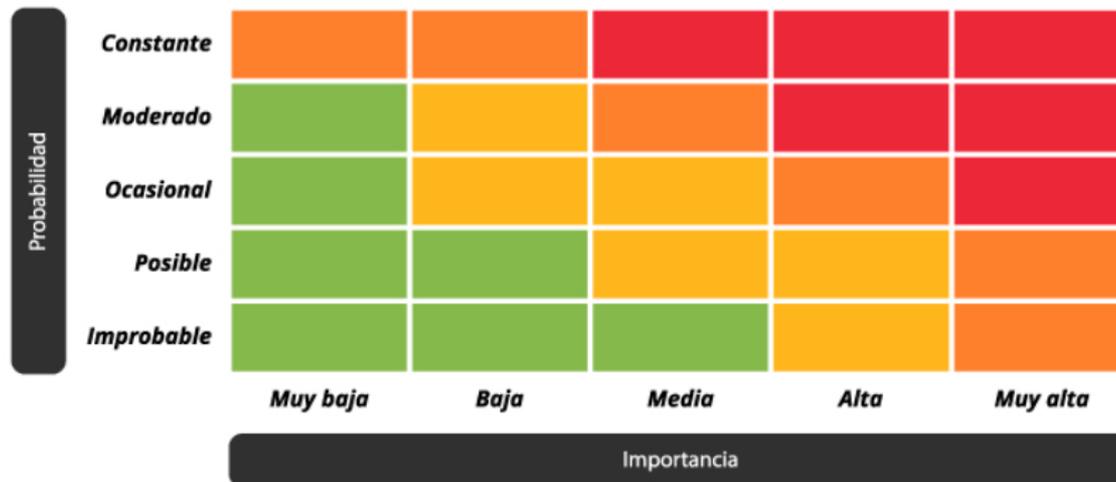
Marco normativo COSO

Los elementos de un ambiente de control se priorizan así:



Marco normativo COSO

Para evaluar los riesgos, se recomienda elaborar un mapa de calor, donde se clasifique el impacto y la probabilidad. Cada uno se identifica con un color diferente: Riesgo Alto (Rojo)- Riesgo Medio - Alto (Naranja) - Riesgo Medio (Amarillo) - Riesgo Bajo (Verde).



Marco normativo COSO

Actividades de control

Se refiere a las políticas y procedimientos que trazan las acciones adecuadas para gestionar los riesgos, tomar decisiones que favorezcan la operación y el logro de los objetivos. **Todas las áreas de la compañía, sin excepción, son las responsables de ejecutar las actividades de control, que lleven a una correcta toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos.**

Estas actividades de control, según COSO, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. **Estas actividades deben minimizar los riesgos que dificultan el logro de los objetivos de la organización.**

Marco normativo COSO

Información y comunicación

Las empresas deben gestionar la información desde todas sus áreas y unificarla para tener convergencia y hablar un mismo idioma. La información es uno de los activos más importantes de la organización, por lo que debe protegerse y debe estar disponible para todas las áreas de la empresa, así se disminuyen errores a la hora de identificar, clasificar, evaluar y gestionar los riesgos.

Por ello, los líderes de cada área deben velar por recoger información que permita analizar los riesgos e intercambiarla para tener una mirada general de la empresa. **En la medida que se cumpla esto, habrá mejor control interno y se removerán obstáculos que amenacen el cumplimiento de los objetivos.**

Marco normativo COSO

Monitoreo

Un continuo monitoreo de la gestión de riesgos de la organización ayuda a que las estrategias para mitigarlos sean efectivas y se disminuyen errores que puedan afectar las metas. Además, sirve para comprobar la efectividad del control interno. Una adecuada gestión de riesgos se logra con supervisión y monitoreo continuo, así como con evaluaciones frecuentes.

El monitoreo es: “Evaluaciones concurrentes o separadas, o una combinación de ambas. Es utilizado para determinar si cada uno de los componentes del Control Interno, incluidos los controles para efectivizar los principios dentro de cada componente, está presente y funcionando. Los hallazgos son evaluados y las deficiencias son comunicadas oportunamente, las significativas son comunicadas a la alta gerencia y al directorio” (COSO II, 2013).

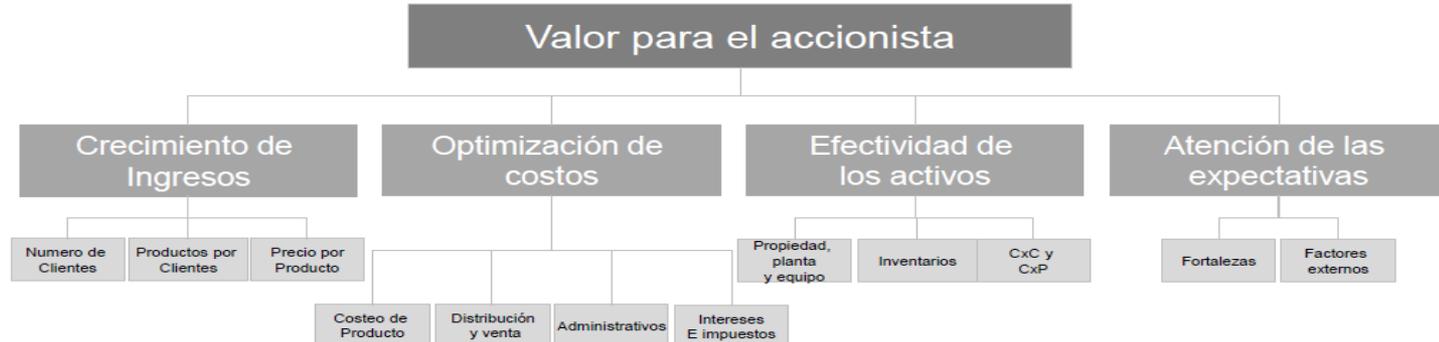
Marco normativo COSO

¿Cómo se crea valor para los grupos de interés?

Mapa de Valor

El Mapa de Valor es el marco de gestión que muestra la relación entre el valor para los accionistas y las operaciones de negocio.

Ayuda organizar, discutir y priorizar oportunidades de mejora que brindan el máximo valor en términos de crecimiento de ingresos, margen de operación, eficiencia de activos y expectativas de mercado de crecimiento futuro.



Marco normativo COSO

COSO 2017: Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño

El Marco de *Gestión de Riesgos Empresariales – integrado con estrategia y desempeño* (COSO 2017) aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones.



Marco normativo COSO

Componentes

 Gobierno y Cultura	<p>El gobierno establece el tono de la organización, reforzando la importancia de, y estableciendo responsabilidades de supervisión, para la gestión de riesgos empresariales. La cultura se refiere a valores éticos, comportamientos deseados y comprensión del riesgo en la entidad.</p>
 Estrategia y objetivos	<p>Gestión de riesgos empresariales, estrategia y objetivos trabajan juntos en el proceso de planeación estratégica. El apetito al riesgo es definido y alineado con la estrategia; los objetivos de negocio ponen la estrategia en practica mientras sirve para identificar, evaluar y responder a los riesgos.</p>
 Desempeño	<p>Riesgos que pueden afectar el logro de la estrategia y los objetivos de negocio pueden ser identificados y evaluados. Riesgos son priorizados por severidad y en el contexto del apetito al riesgo. La organización selecciona las respuestas al riesgo y toma el riesgo que ha asumido.</p>
 Revisión	<p>Para revisar el desempeño de la entidad, una organización puede considerar qué tan bien funcionan los componentes de gestión de riesgos empresariales a lo largo del tiempo a la luz de cambios sustanciales y qué revisiones se necesitan.</p>
 Información, comunicación y reporte	<p>La gestión de riesgos empresariales requiere un proceso continuo para obtener y compartir información necesaria, de fuentes internas y externas, que fluya en todas las direcciones y a través de toda la organización.</p>

Marco normativo COSO

Principios

 Gobierno y Cultura	 Estrategia y objetivos	 Desempeño	 Revisión	 Información, comunicación y reporte
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Junta Directiva ejerce supervisión sobre los riesgos 2. Establece estructuras operativas 3. Define la cultura deseada 4. Demuestra compromiso con los valores éticos 5. Atrae, desarrolla y retiene individuos competentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Analiza el contexto empresarial 7. Define el apetito al riesgo 8. Evalúa estrategias alternativas 9. Formula los objetivos empresariales 	<ol style="list-style-type: none"> 10. Identifica riesgos 11. Evalúa la severidad de los riesgos 12. Prioriza los riesgos 13. Implementas las respuestas al riesgo 14. Desarrollar un portafolio de riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Evalúa los cambios sustanciales 16. Revisa los riesgos y el desempeño 17. Propone mejoras en la gestión de riesgos empresariales 	<ol style="list-style-type: none"> 18. Aprovecha la información y la tecnología 19. Comunica los riesgos de información 20. Informes sobre riesgos, cultura y desempeño

Marco normativo COSO

Los pasos a seguir

Siguientes pasos para iniciar con la aplicación del nuevo enfoque de COSO



Tipos de riesgos

¿Qué es el riesgo empresarial?

Toda actividad empresarial lleva implícito un riesgo. Algunas en mayor medida que otras, pero ninguna se encuentra exenta. El riesgo es parte de cualquier área de negocio, pues en cierta forma lo define y ayuda a ponerle límites.

En el plano corporativo, **el riesgo se define como la incertidumbre que surge durante la consecución de un objetivo.** Se trata, en esencia, circunstancias, sucesos o eventos adversos que impiden el normal desarrollo de las actividades de una empresa y que, en general, tienen repercusiones económicas para sus responsables.

Tipos de riesgos (Por tipo de actividad)

- **Riesgo sistemático:**

Se refiere a aquellos riesgos que estén presentes en un sistema económico o en un mercado en su conjunto. Sus consecuencias pueden aquejar a la totalidad del entramado comercial, como sucede, por ejemplo, con las crisis económicas de gran envergadura y de las cuales ninguna compañía puede sustraerse. También pueden ser originados por accidentes, guerras o desastres naturales.

- **Riesgo no sistemático:**

Son los riesgos que se derivan de la gestión financiera y administrativa de cada empresa. Es decir, en este caso la que falla es una compañía en concreto y no el conjunto del mercado o escenario comercial. Varían en función de cada tipo de actividad y cada caso, al igual que la manera en que son gestionados. Las situaciones de crisis internas o un plan de crecimiento mal implementado son algunos ejemplos.

Tipos de riesgos (Por naturaleza)

- **Riesgos financieros:**

Son todos aquellos relacionados con la gestión financiera de las empresas. Es decir, aquellos movimientos, transacciones y demás elementos que tienen influencia en las finanzas empresariales: inversión, diversificación, expansión, financiación, entre otros. En esta categoría es posible distinguir algunos tipos:

- Riesgo de crédito.
- Riesgo de tasas de interés.
- Riesgo de mercado.
- Riesgo gestión.
- Riesgo de liquidez.
- Riesgo de cambio.

Tipos de riesgos (Por naturaleza)

- **Riesgos económicos:**

En este caso, se refiere a los riesgos asociados a la actividad económica, ya sean de tipo interno o externo. En el primer caso, hablamos de las pérdidas que puede sufrir una organización debido a decisiones tomadas en su interior. En el segundo, son eventos cuyo origen es externo. Para diferenciarlo del ítem anterior, es preciso señalar que el riesgo económico afecta

básicamente a los beneficios monetarios de las empresas, mientras que los financieros tienen que ver con todos los bienes que tengan las organizaciones a su disposición.

Tipos de riesgos (Por naturaleza)

- **Riesgos ambientales:**

Son aquellos a los que están expuestas las empresas cuando el entorno en el que operan es especialmente hostil o puede llegar a serlo. Tienen dos causas básicas: naturales o sociales. En el primer grupo podemos mencionar elementos como la temperatura, la altitud, la presión atmosférica, las fallas geológicas, entre otros. En el segundo, cuestiones como los niveles de violencia y la desigualdad. Sea como sea, lo cierto es que son riesgos que no dependen de las empresas y que, por tanto, su gestión requiere de planes preventivos más eficaces.

Tipos de riesgos (Por naturaleza)

- **Riesgos políticos:**

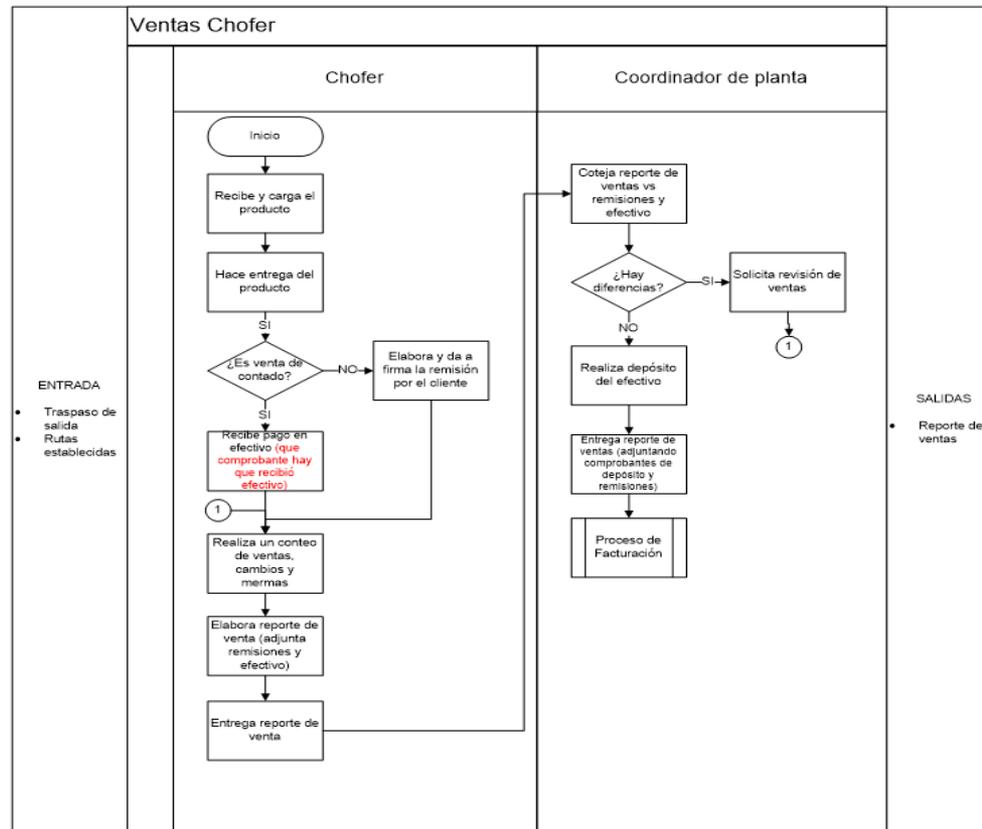
Este riesgo puede derivarse de cualquier circunstancia política del entorno en el que operen las empresas. Los hay de dos tipos: gubernamentales, legales y extralegales. En el primer caso se engloban todos aquellos que son el resultado de acciones que han sido llevadas a cabo por las instituciones del lugar, por ejemplo un cambio de gobierno o una modificación en las políticas comerciales. En el segundo caso, se sitúan actos al margen de la ley como acciones terroristas, revoluciones o sabotajes.

Tipos de riesgos (Por naturaleza)

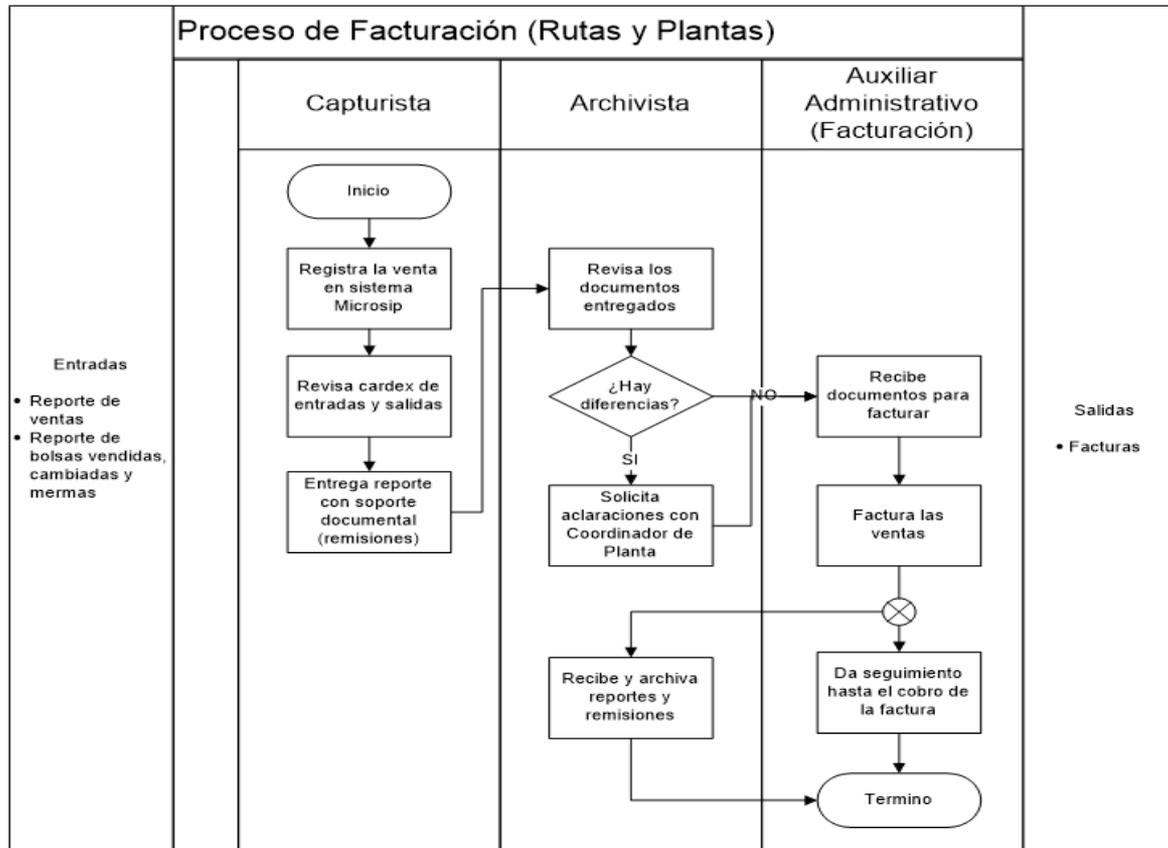
- **Riesgos legales:**

Se refiere a los obstáculos legales o normativos que pueden obstaculizar el rol de una empresa en un sitio determinado. Por ejemplo, en algunos países operan leyes restrictivas en el mercado que limitan la acción de ciertas compañías. Estos riesgos van generalmente ligados a los de carácter político.

Identificación y documentación de riesgos



Identificación y documentación de riesgos



Informes de riesgos (INEGI)

CÉDULA DE IDENTIFICACIÓN		 INEGI INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA
		Fecha: 1
Información General		
Unidad administrativa:	2	
Nombre del proceso:	3	
Objetivo:	4	
Alcance:	5	
Nombre del responsable:	6	
Nombre del coordinador o enlace de la administración de riesgos:	7	
Participantes		
1)	8	
2)		
3)		
4)		

Informes de riesgos (INEGI)

2. Identificación y análisis de riesgos



IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS



Unidad administrativa: 1

Nombre del proceso: 2

Objetivo: 3 Fecha de evaluación: 5

Alcance: 4

Lluvia de Ideas	No.	Etapa	Grupo	Estructura del riesgo		
				Riesgo	Causa	Efecto
6	1	7	8	9	10	11
	2					
	3					
	4					

Informes de riesgos (INEGI)

En caso de que se identifiquen más de una causa o efecto para un mismo riesgo es importante repetir la causa y/o el riesgo, esto facilita su posterior análisis y evaluación.

Ejemplo:

Riesgo	Causa	Efecto
Riesgo 1	Causa 1	Efecto 1
Riesgo 1	Causa 2	Efecto 1
Riesgo 1	Causa 2	Efecto 2

Informes de riesgos (INEGI)

3. Matriz de Administración de Riesgos



MATRIZ DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS



Unidad administrativa: 1	Nombre del proceso: 2	Objetivo: 3	Alcance: 4	Fecha de evaluación: 5
---------------------------------	------------------------------	--------------------	-------------------	-------------------------------

Análisis de riesgos								Evaluación de riesgos			Tratamiento de los riesgos		
No.	Etapa	Grupo	Riesgo	Causa	Efecto	Clasificación de efecto	Controles existentes	Posibilidad de ocurrencia	Impacto	Nivel de Riesgo	Respuesta al riesgo	Establecimiento de actividades de control	
												Preventivas / Responsable	Correctivas / Responsable
1	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
2													
3													

Informes de riesgos (INEGI)

Criterios					
Posibilidad de ocurrencia			Niveles de Impacto		
Escala	Valor	Descripción	Escala	Valor	Descripción
Elevada	5	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima elevada, entre 91% y 99% de que se manifieste.	Catastrófico	5	Riesgo cuya materialización afectaría severamente el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.
Media-alta	4	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima como media-alta, entre 68% y 90%	Mayor	4	Riesgo cuya materialización afectaría de manera significativa el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos.
Media	3	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima como media, entre 33% y 67%	Moderado	3	Riesgo cuya materialización pudiera afectar el desarrollo y cumplimiento de los objetivos.
Media-baja	2	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima media-baja, entre 10% y 32% de seguridad que éste se presente.	Menor	2	Riesgo cuya materialización causaría un daño menor y no afectaría mayormente el cumplimiento de los objetivos.
Baja	1	Riesgo cuya posibilidad de ocurrencia se estima baja, menor del 9%	Insignificante	1	Riesgo que puede tener un pequeño o nulo efecto sobre el cumplimiento de los objetivos.

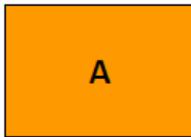
Informes de riesgos (INEGI)

15. Nivel del riesgo:

Una vez seleccionados los criterios 13 y 14, (posibilidad e impacto) se obtiene automáticamente el nivel del riesgo identificado.



Riesgo extremo, requiere atención inmediata.
Debe reducirse con controles correctivos que lo mitiguen.



Riesgo alto, requiere atención del responsable del proceso, objetivo estratégico, proyecto, procedimiento o servicio.
Deben establecerse planes de tratamiento.



Riesgo moderado, asegurarse que se pueda detectar y manejar apropiadamente.



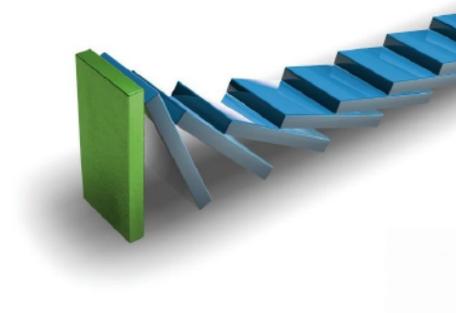
Riesgo bajo, debe administrarse con procedimientos de rutina.
Se requiere de monitoreo e implementación de controles mínimos.

Fuentes de riesgos

- Es un proceso continuo que fluye por toda la entidad.
- Es realizado por su personal en todos los niveles de la organización.
- Se aplica en el establecimiento de la estrategia.
- Se aplica en toda la entidad, en cada nivel y unidad, e incluye adoptar una perspectiva del riesgo a nivel conjunto de la entidad.
- Está diseñado para identificar acontecimientos potenciales que, de ocurrir, afectarían a la entidad y para gestionar los riesgos dentro del nivel de riesgo aceptado.
- Es capaz de proporcionar una seguridad razonable al consejo de administración y a la dirección de una entidad.
- Está orientada al logro de objetivos dentro de unas categorías diferenciadas, aunque susceptibles de solaparse.

Beneficios de la administración de riesgos (Control Interno)

- 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**, provee **feedback** del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, 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.
- Y el establecimiento de **mecanismos de monitoreo** formales para la **resolución de desviaciones** al funcionamiento del sistema de control interno.



© 2015 Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.

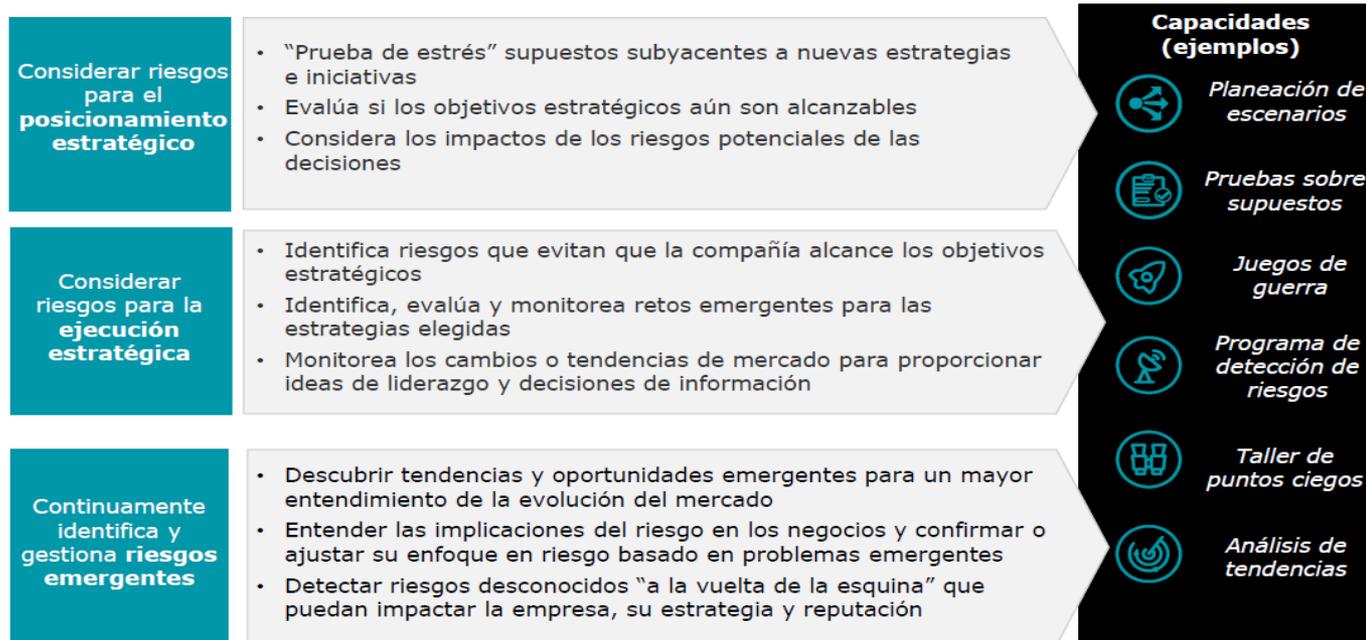
Beneficios de la administración de riesgos (Control Interno)

- En temas de Ambiente de Control, el definir e implementar el Código de Ética, apoyados de un Buzón de Denuncia ayuda a identificar los esquemas de fraude que se materializan en la empresa.
- Mejora de los procesos de la Compañía a través del establecimiento de controles, a nivel de automatización, alineación con los riesgos del negocio, y con el cumplimiento de objetivos.
- Cambios en la Función de Auditoría Interna alineada a los riesgos de negocio críticos, asegurando el cumplimiento y apego de políticas, así como las actividades de control claves definidos en cada componente.

Estrategias de Control

Los programas líderes incrementan el enfoque en riesgos estratégicos y emergentes

Programas de ERM Estratégico permiten a las compañías ser más resistentes ante potenciales eventos disruptivos y amenazas a largo plazo, para establecer herramientas y mecanismos que ayuden a identificar y gestionar esos riesgos, implementando de manera integrada en la estrategia existente, planeación de negocios y desempeño de los procesos



Estrategias de Control

Las Compañías actualmente enfrentan un número creciente de fuerzas disruptivas, las cuales pueden generar riesgos estratégicos que pueden estar sin reconocer y administrar

Las Fuerzas Disruptivas son tendencias y fuerzas que muy probablemente impactarán – e inclusive transformarán – una industria abriendo nuevas y diferentes oportunidades de valor, al igual que nuevos frentes de riesgo

Las Fuerzas Disruptivas incluyen las siguientes tendencias y fuerzas, las cuales impactan la forma en que las industrias y compañías definen la estrategia y la ejecutan:

Tecnológicos



Demográficos



Regulatorios



Económicos



Geopolíticos



Los líderes de la Organización deben navegar en medio de la incertidumbre y administrar los riesgos estratégicos, pero muchos aún no han evolucionado su proceso de planeación estratégica para reconocer y adaptarse a las fuerzas disruptivas

Esas Compañías que pueden *anticipar* dichas fuerzas e identificar riesgos para y de la Estrategia pueden posicionarse permaneciendo líderes en la industria

Estrategias de Control

Cultura de Riesgos

Hoja de ruta para la mejora continua de la cultura

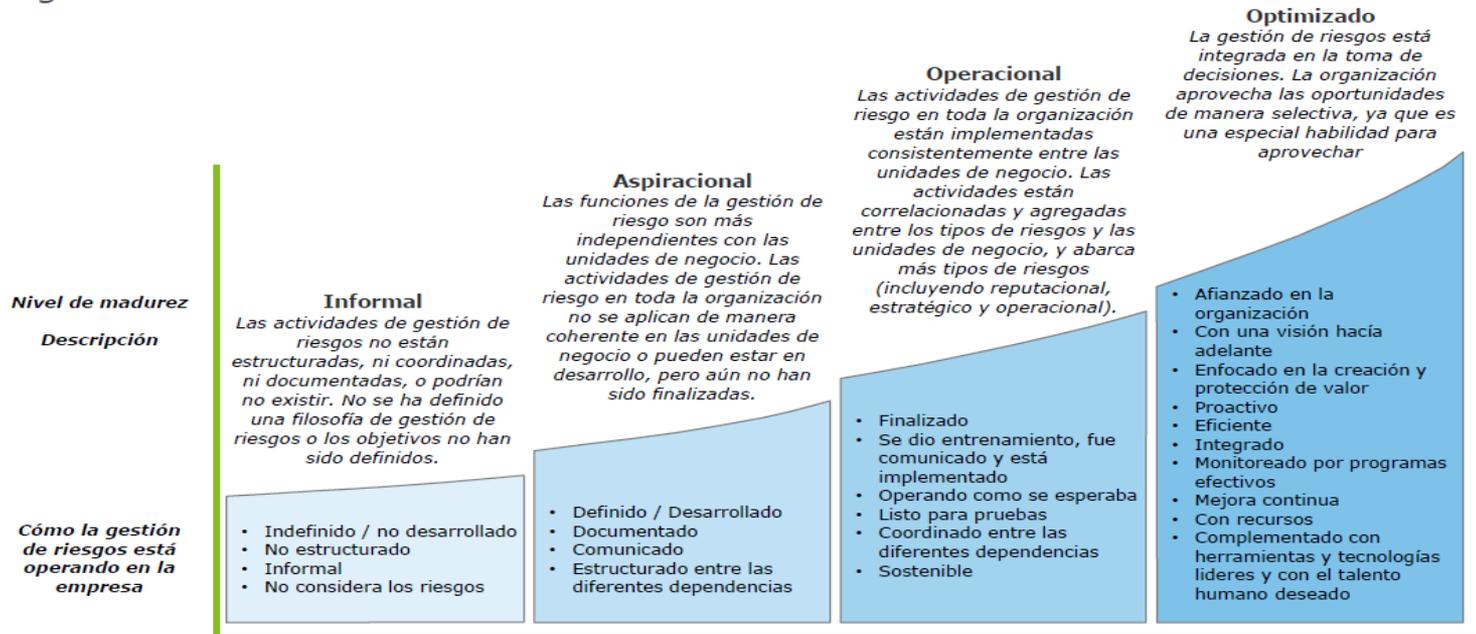


© 2017 Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Estrategias de Control

Nuestro modelo de madurez de ERM

Las organizaciones pueden mejorar sus programas de ERM menos maduros en programas ERM más estratégicos con capacidades que están integradas con los negocios



Control Interno

- Definición
 - SON LAS POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, ACTIVIDADES, ACCIONES, DISEÑADAS Y EJECUTADAS PARA ASEGURAR QUE LOS RIESGOS SE MANTENGAN DENTRO DE LOS NIVELES DE TOLERENCIA ACEPTADAS.

Control Interno

- Tipos
 - **Preventivo.** Controles diseñados para evitar que ocurra algún evento de alto riesgo.
 - **Detectivo.** Controles que hacen evidente algún problema o riesgo, sobre el cual se deben tomar medidas.
 - **Correctivo.** Controles que reducen el riesgo o el efecto causado, a través de la ejecución de planes de remediación.

Control Interno

- Ejemplos de controles preventivos
 - Políticas, procedimientos y descripciones de puestos.
 - Niveles de aprobación
 - Documentación de transacciones
 - División de funciones.
 - Facturación – Inventarios – Cuentas por cobrar
 - Compras – Inventarios – Cuentas por pagar
 - Control físico de activos
 - Control de inventarios
 - Control de activo fijo

Control Interno

- Ejemplos de controles detectivos
 - Conciliaciones de cuentas
 - Conciliación bancaria
 - Conciliación vs saldos de clientes, proveedores
 - Conteos físicos
 - Levantamiento de inventarios periódicos y aleatorios
 - Inventario físico de activos fijos
 - Seguimiento de presupuesto
 - Análisis de variaciones y desviaciones



**POR SU
ATENCIÓN
¡GRACIAS!**



COFIDE®
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL



CONTÁCTANOS



PÁGINA WEB

www.cofide.mx



TELÉFONO

01 (55) 46 30 46 46



DIRECCIÓN

Av. Río Churubusco 594 Int. 203, Col.
Del Carmen Coyoacán, 04100 CDMX

SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx

"Queda prohibida la reproducción parcial o total de este material por cualquier medio, sin para ello contar con la autorización previa, expresa y por escrito del autor. Toda forma de utilización no autorizada, será perseguida con los establecido en la Ley Federal de Derechos de Autor. Derechos Reservados Conforme a la ley. Copyright ©."