



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES SOX EN
ARGOS CEMENTOS COMPAÑÍA MULTIDOMESTICA**

SUSTENTADO POR:

**DINORA LETICIA MORALES LÓPEZ
CARLOS DANIEL MENDOZA DURON**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN FINANZAS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZAN, HONDURAS, C.A.

NOVIEMBRE, 2014

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LÉSTER LÓPEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

VICERRECTORA CAMPUS SPS

ANA LOURDES LAFFITE

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

DESIREE TEJADA

**ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES SOX EN
ARGOS COMPAÑÍA MULTIDOMESTICA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
FINANZAS**

**ASESOR METODOLÓGICO
JUAN MARTÍN HERNÁNDEZ**

**ASESOR TEMÁTICO
RAUL ANDINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA
ANA MAIER
EVELIO SERRANO
JORGE CENTENO**

DERECHOS AUTOR

© Copyright 2014

DINORA LETICIA MORALES LÓPEZ

CARLOS DANIEL MENDOZA

Todos los derechos están reservados



ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES SOX EN ARGOS COMPAÑÍA MULTIDOMESTICA

AUTORES

DINORA MORALES & CARLOS MENDOZA

RESUMEN

El contar con información íntegra, accesible, consistente, confiable y oportuna, es fundamental para que las organizaciones puedan desarrollarse y tomar decisiones correctas en el dinámico mundo actual.

Por todo esto, es que las organizaciones que buscan cotizar en la bolsa de valores tienen como requisito contar con un ambiente de control interno bajo el marco de la ley Sarbanes Oxley con el objetivo de dar razonabilidad de sus estados financieros a los accionistas.

Grupo Argos Cementos tiene como visión cotizar en la bolsa de valores de New York en el año 2016 y uno de los requisitos es estar certificados en la adopción de controles SOX, esto implicará que tanto la casa matriz como sus subsidiarias alrededor del continente Americano, deban cumplir con la estricta ley de Sarbanes Oxley con la finalidad de evitar riesgos y conductas inadecuadas que puedan generarse en la operación del negocio.

Este estudio busca identificar las debilidades de control y facilitar a Grupo Argos una estrategia que puede adoptar, dicha estrategia sugiere prácticas según el modelo estudiado que se implementó en Grupo Lafarge y las indicaciones de la ley SOX.

Palabras claves: Riesgos, Gobernabilidad, Estructura Ambiente de control interno, ERP



FACULTAD DE POSTGRADO

ESTUDIO DE IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES SOX EN ARGOS COMPAÑÍA MULTIDOMESTICA

AUTORS

DINORA MORALES & CARLOS MENDOZA

ABSTRACT

Currently the information is one of the most precious resource in any organization. Having complete, accessible, consistent, reliable and timely information is critical for organizations to develop and make correct decisions in today's dynamic world.

For all this, is that organizations seeking to list on the stock exchange are required to have an internal control environment within the framework of the Sarbanes Oxley Act in order to provide fairness of the financial statements to shareholders.

A reason for this Cementos Argos Group sees the need for an internal control environment based on best practices referenced in SOX and meet the requirements for listing on the stock exchange in 2016, in order to avoid risks and misconduct that may arise in the operation of the business.

This study aimed to identify control weaknesses and Argos Group provide a strategy that can adopt the strategy suggested by model studied practice that was implemented in Lafarge and indications of SOX.

Keywords: Risk, Governance Structure, Internal Control Environment, ERP

DEDICATORIA

Este documento es dedicado en primer lugar a Dios padre celestial quien alimenta mi espíritu y alma orientándome hacia el buen camino de la vida poniendo en mi corazón sed de nuevos retos y permitiéndome culminarlos como un logro más, que no sería posible materializarlo si él no me provee de su inmenso amor, salud, dones, sabiduría, y entusiasmo en cada minuto vivido.

Gracias a mi bella familia que mucho ha creído y confiado en mi dándome el apoyo que necesito en los momentos difíciles y siendo el motivo de mi lucha y mi deseo de superación, mis padres María Leticia López Rodríguez y José Antonio Morales Almendarez por su dedicación y esmero por inculcarme valores de integridad y nobleza, siendo mi madre la parte espiritual e imagen de amor que llevo en mi corazón y mi padre (muy dolorosa su partida a la vida eterna) pero fue el cimiento de mis inicios y base dejándome buenos consejos sobre la importancia de trabajar con perseverancia para alcanzar lo que queremos y que nuestros sueños sigan creciendo, a mis hermanos Javier, Morales, José Morales y Angelica Carolina Morales cada uno muy particular que me recuerdan lo importante de trabajar en equipo así como la unidad que debemos tener para ser grandes y majestuosos logrando que todo marche bien.

A todos, gracias por esos momentos felices y difíciles los cual han marcado mi vida de manera positiva convirtiéndome en una mujer bendecida por todo lo que Dios me ha regalado en la vida.

Dinora Leticia Morales López

Un esfuerzo tan importante es solamente posible a las fuerzas y la bendición que proviene de Dios el cual permitió y abrió las puertas necesarias para el emprendimiento de una nueva etapa profesional.

A mi familia Abel Danilo Mendoza (Padre), Adys Durón Rodríguez (Madre) y mis hermanos Abel Danilo Mendoza y Lizbeth Mabel Mendoza los cuales han brindado su apoyo incondicional a lo largo de los años. Gracias a todos por existir y sobre todo a Dios por darme la oportunidad de tener una linda Familia.

Carlos Daniel Mendoza

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la oportunidad de emprender y culminar con éxito esta etapa profesional en una prestigiosa universidad de Honduras.

Al Lic. Juan Martin Hernández el cual durante el transcurso aproximado de dos meses y medio brindo su apoyo y compartió su valioso conocimiento así como también su amplia experiencia en la metodología.

Al Lic. Raul Andino por aceptar el reto de ser el asesor temático compartiendo sus amplios conocimientos en el tema y sobre todo por el tiempo invertido en el documento.

A la compañía Argos Cemento quien nos permitió desarrollar un tema de suma importancia para la mejora continúa de su funcionamiento operacional y financiero, además de proporcionar el acceso directo con ejecutivos de áreas involucradas en el ambiente de control interno.

A la universidad por darnos la oportunidad de estudiar la maestría en finanzas.

A todos los compañeros con los cuales se compartieron momentos agradables durante estos dos años.

A todos los excelentes catedráticos los cuales impartieron las magistrales clases durante este tiempo.

Dinora Leticia Morales López & Carlos Daniel Mendoza

ÍNDICE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 EL CASO ENRON.....	4
1.2.2 CASO WORLDCOM	6
1.3 DEFINICIÓN DE PROBLEMA.....	7
1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	9
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	9
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.5 JUSTIFICACIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	11
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	11
2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO.....	21
2.1.1 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO	34
2.1.2 ANÁLISIS INTERNO.....	34
2.2 TEORÍAS.....	39
2.2.1 TEORÍA DEL SUSTENTO	39
2.2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	40
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	43
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	43
3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA	43
3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	45
3.1.3 HIPÓTESIS	Error! Bookmark not defined.
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	49
3.3 MATERIALES.....	50
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	50
3.4.1 POBLACIÓN	51
3.4.2 MUESTRA.....	51

3.4.3 UNIDAD ANÁLISIS	52
3.4.4 UNIDAD RESPUESTA.....	52
3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	52
3.5.1 INSTRUMENTOS	53
3.5.2 TECNICAS	54
3.5.3 PROCEDIMIENTOS.....	54
3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	55
3.6.2 FUENTES PRIMARIAS.....	55
3.6.3 FUENTES SECUNDARIAS.....	56
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS y RESULTADOS.....	57
4.1 GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN GRUPO ARGOS CEMENTOS.....	57
4.2 ESTRUCTURA DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS.....	58
4.2.1 PRIORIDADES ESTRATEGICAS DEL NEGOCIO	58
4.2.2 COMITÉ Y DEPARTAMENTOS DE APOYO EN LA SOSTENIBILIDAD DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN EL NEGOCIO	59
4.3 ANÁLISIS Y RESULTADOS SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN GRUPO ARGOS.....	62
4.3.1 ARGOS CUENTA CON UN AMBIENTE DE CONTROL INTERNO ROBUSTO	63
4.3.2 CODIGO DE CONDUCTA	64
4.3.3 CONFLICTOS DE INTERES DEFINIDOS Y REPORTADOS.....	65
4.3.4 INDEPENDENCIA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA Y CONTROL INTERNO	66
4.3.5 MEGA-PROCESOS DEFINIDOS.....	67
4.3.6 RIESGOS DE PROCESOS IDENTIFICADOS.....	68
4.3.7 CONTROLES DISEÑADOS PARA CADA MEGA-PROCESO.....	69
4.3.8 POLITICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DEFINIDOS	70
4.3.9 CONFIANZA SOBRE LA INTEGRIDAD ENTRE LOS COLABORADORES...71	
4.3.10 NIVEL DE COMPETENCIAS	71
4.3.11 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	72
4.3.12 ADECUADA SEGREGACION DE FUNCIONES.....	72
4.3.13 AUDITORIAS INDEPENDIENTES.....	74

4.3.14 FRAUDES DETECTADOS Y REPORTADOS	74
4.4 MEDIDAS DE MEJORA, MEDICIÓN Y SOSTENIBILIDAD SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNO	75
4.4.1 MEJORAS	75
4.4.2 MEDICIÓN	75
4.4.3 SOSTENIBILIDAD DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	78
5.1 CONCLUSIONES.....	78
5.2 RECOMENDACIONES	79
“Campaña de diseño, implementación y seguimiento de controles SOX en Grupo Argos Cementos”	81
6.1 INTRODUCCIÓN	82
6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	83
6.3 MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN.....	86
6.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN.....	89
6.5 PRESUPUESTO	90
Bibliografía.....	91
Referencias	93

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: TAMAÑO DE LA MUESTRA SEGÚN LA FRECUENCIA DE CONTROL	30
TABLA 2: ESTATUS DE LOS CONTROLES INTERNOS IMPLEMENTADOS	30
TABLA 3: MATRIZ DE LA METODOLOGIA DE ESTUDIO.....	44
TABLA 4: OPERACIONALIZACION DE VARIABLES.....	48
TABLA 5: RIESGOS ESTRATEGICOS.....	58
TABLA 6: SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN	75
TABLA 7: MATRIZ PLAN DE ACCION, ESTRATEGIA A.....	86
TABLA 8: MATRIZ PLAN DE ACCION, ESTRATEGIA B.....	87
TABLA 9: VERIFICACIÓN DE LA CONCORDANCIA DEL DOCUMENTO CON EL PLAN DE ACCIÓN.....	88
TABLA 10: CRONOGRAMA PARA LA IMPLEMENTACIÓN, EVALUACIÓN, Y MONITOREO DE LOS CONTROLES INTERNOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. DEBILIDADES DE CONTROL SOLUCIONADAS POR TAMAÑO DE SOCIEDADES	22
FIGURA 2. PORCENTAJE DE MEDIDAS DE CONTROL INTERNO POR CATEGORIAS.....	23
FIGURA 3. DEFICIENCIAS POR PROCESO Y POR AREA.....	23
FIGURA 4. ESQUEMA DE MAPA DE RIESGOS.....	28
FIGURA 5. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, LAFARGE HONDURAS, 2013	32
FIGURA 6. PAÍSES EN LOS CUALES TIENE PRESENCIA ARGOS	35
FIGURA 7. VENTA DE CEMENTO	35
FIGURA 8. VENTA DE CONCRETO	35
FIGURA 9. EBITDA ARGOS	36
FIGURA 10. INGRESOS OPERACIÓN.....	36
FIGURA 11. CICLO DE LA GESTIÓN DE CONTROL INTERNO, ARGOS CEMENTOS HONDURAS	38
FIGURA 12. DIAGRAMA DE VARIABLES.....	49
FIGURA 13. ENFOQUE Y MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	49
FIGURA 14. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	50

FIGURA 15. MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO..	57
FIGURA 16. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO ROBUSTO.....	63
FIGURA 17. CÓDIGO DE CONDUCTA SOCIALIZADO ANUALMENTE.....	64
FIGURA 18. CONFLICTO DE INTERÉS DEFINIDOS Y REPORTADOS.....	65
FIGURA 19. INDEPENDENCIA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA CORPORATIVA Y CONTROL INTERNO-HONDURAS.....	66
FIGURA 20. MEGA-PROCESOS DEFINIDOS.....	67
FIGURA 21. RIESGOS DE PROCESOS IDENTIFICADOS.....	68
FIGURA 22. CONTROLES DISEÑADOS.....	69
FIGURA 23. POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS.....	70
FIGURA 24. INTEGRIDAD ENTRE LOS COLABORADORES.....	71
FIGURA 25. SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN.....	72
FIGURA 26. ADECUADA SEGREGACIÓN DE FUNCIONES.....	73
FIGURA 27. FRAUDES DETECTADOS Y REPORTADOS.....	74
FIGURA 28. METODOLOGÍA PARA ELABORAR EL ANÁLISIS DE RIESGOS.....	84
FIGURA 29. PLANTILLA ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO.....	85

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el capítulo se realiza el planteamiento de la investigación por medio de la explicación del contexto de la situación, antecedentes y el enunciado del problema; además se define cuáles son las preguntas de investigación, objetivos que se desean alcanzar al finalizar la investigación y la justificación de la misma.

1.1 INTRODUCCIÓN

Después de los escándalos de fraudes financieros a inicio del siglo XXI estremeciendo el mundo empresarial dando inicio con la compañía Enron dedicada a la generación de energía con base en Estados Unidos Texas, empresa que generaba empleo a 21,000 personas y fue de las compañías eléctricas de gas natural, papelería y de comunicaciones más importantes del mundo, reportando ingresos de MUSD 111 en el año 2000, adicionalmente se vieron involucradas compañías como Tyco International, WorldCom, Peregrine Systems que cotizaban en la bolsa de valores.

Al conocer las irregularidades contables y de procedimientos fraudulentos en la que estaba envueltos Enron y la firma auditora Arthur Andersen, se declaró la mayor bancarrota de la historia en noviembre del año 2001 dejando pérdidas de 150,000 billones de dólares siendo este un impacto directo, dentro de los impactos colaterales se originaron 900,000 millones de la Banca Morgan, y el Citigroup 800,000 millones, algunos bancos como ser Amalgamated en New York procedió con acciones legales contra los ejecutivos de Enron por un valor de 15 billones de Dólares, adicionalmente empleados perdieron sus empleos y sus ahorros de retiros acumulados y los accionistas vieron que el precios de sus acciones pasar de USD 85 cada una a cero.

Por el impacto que tuvieron dichas perdidas el FBI también intervino en la inspecciones.

A razón de este tipo de acontecimientos nace la Ley Sarbanes Oxley, su nombre hace referencia a los senadores Maryland Paul Sarbanes y el Representante Michael Oxley de Ohio senadores del comité de la banca Estadounidense que dieron inicio e impulsaron dicha ley, con el fin de evitar fraudes y riesgos protegiendo a los inversionistas de que sus acciones no sean alteradas dudosamente.

La ley busca la implementación de medidas de control interno ofreciendo razonabilidad y calidad de la información financiera entregable indicando buenas prácticas y medidas mitigatorias de debilidades en los procesos de las compañías.

El presente documento estará enfocado en estudiar el análisis sobre que buenas practicas nos deja la Ley Sarbanes Oxley, la metodología sobre los controles SOX y la metodología a seguir para la implementación de controles internos en base a SOX considerando las características de la industria cementera con la finalidad de diseñar modelo de implementación y estandarización de medidas de control interno en base a la metodología Oxley en Argos Cementos.

Analizaremos factores de importancia en Argos Cementos como ser la gobernabilidad y estructura organizacional de la compañía, detallaremos los procesos significativos seleccionados para la evaluación, levantaremos un análisis de los reportes de auditoria interna del año 2013-2014 con el objetivo de evaluar las debilidades identificadas en el grupo y donde será necesario abordar el tema de controles internos con mayor precisión, es decir evaluaremos el ambiente de control interno en el grupo.

Es importante hacer mención que a nivel de Argos Honduras existe un modelo de control interno ya implementado y que se quiere identificar cuáles han sido las buenas prácticas que se han seguido para la ejecución de dicho proyecto con el objetivo de replicar y estandarizar las actividades en el Grupo Argos Cementos.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Según el boletín (Garcia, 2003) en la década de los 90s en Estados Unidos grandes corporaciones que cotizaban en la bolsa de valores fueron descubiertas en fuertes escándalos relacionados con fraudes en la información financieras como ser Enron Corporation, Tyco International, WorldCom y Peregrine Systems.

La ley Sarbanes-Oxley es una ley americana que ha sido emitida en el año 2002 en los Estados Unidos Americanos, cuyo nombre en inglés es Sarbanes-Oxley aprobada por el presidente George Bush presidente de los estados Unidos el 24 de Julio de 2002 según acta of 2002, Pub L. No 107-204, 116 stat 745 y emitida el 30 de Julio de 2002 también es conocida como el acta de reforma de la Contabilidad Pública de Empresas y de Protección al Inversionista, fue aprobada por un margen de votación de 334-90 en la cámara de representantes de Estados Unidos y por el voto de 99-0 en el senado de Estados.

La ley no fue bien vista ante los Gerentes Financieros y Directores de multinacionales en Estados Unidos creyendo que la nueva legislación tiene loables objetivos, pero impone costos innecesarios a las empresas y en algunos casos consideran que la ley no brinda la confianza que los inversionistas buscan.

El objetivo de la Ley es regular y monitorear las operaciones financieras contables de las empresas que cotizan en bolsa así como también las compañías de auditoria, además penaliza el crimen corporativo. Dicha Ley tiene como objetivo primordial evitar que las acciones sean alteradas de forma voluntaria, mientras que su valor de mercado es menor. El ámbito de aplicación de la ley sobre pasa las fronteras de lo Estados Unidos de Norte América debido a que todas las empresas que cotizan en la bolsa de Nueva York (NYSE) deben acatar o establecido por la ley así como también las filiales que tengan en las distintas partes del mundo.

Según (Samuel Mantilla, 2002) La ley señala e introduce diferentes aspectos como ser:

- Creación de la comisión encargada de supervisar las auditorias de las compañías que cotizan en la bolsa,

- El requerimiento de que dichas compañías brinden la veracidad del cumplimiento de sus controles internos así como que sus auditores independientes hagan constar las buenas practicas dando veracidad y transparencias en sus cifras financieras
- Real independencia de la empresa auditora
- Prohibición de préstamos personales a los directivos de la compañía
- Transparencia y accesibilidad de las acciones y opciones de la compañía a los directivos, ejecutivos y empleados claves de la compañía en el caso de que posean más de 10% de las acciones de las compañías.
- Protecciones a los empleados en el caso de fraude corporativo
- Mejoras continuas en los gobiernos corporativos, comités de riesgos, control interno y auditoría.

A continuación describiremos dos famosos casos de fraude de grandes compañías en Estados Unidos que afectaron fuertemente el clima de confianza de los inversionistas a nivel mundial; Enron compañía energética estadounidense con base en Houston, Texas se declaró en quiebra en el año 2001 y Worldcom empresa del sector de las telecomunicaciones con sede Estados Unidos, que se declaró en quiebra en julio de 2002.

1.2.1 EL CASO ENRON

Según (Garcia, 2003) Enron era una compañía estadounidense con sede en Houston, Texas creada en 1985 mediante la fusión de Houston Natural Gas con Inter North inicialmente la compañía se dedicada a la administración de gasoductos, luego incursionó en operaciones como intermediario de contratos de futuros y derivados de gas natural así como también se dedicó a las plantas de energía por varios países alrededor del mundo. Enron logró situarse en la séptima posición de las empresas más grandes de los Estados Unidos basándose en la alteración de las cifras de presentación de sus estados financieros. En el año 2001 se descubrió que su información financiera estaba sustentada en contabilidad basada en fraude; lo cual se venía realizando desde 6 años atrás.

El fraude fue perpetuado de una manera bien creativa donde los directores de la compañía ocultaban sus pérdidas y presenta estados de resultados con superávit, lo cual

creó un efecto imaginario en los inversionistas que observaban a la compañía de manera atractiva para invertir y así obtener buenos rendimientos sobre sus inversiones.

El efecto de toda esta creatividad se vio reflejado en el precio de mercado de la acción. Para el año 2000 la acción se cotizaba en el mercado en 90 dólares americanos momento en el cual los empleados de Enron que poseían acciones, procedieron a realizar la venta de las mismas aun y cuando conocían que la información presentada era fraudulenta, La acción decreció a cero posteriormente, lo cual generó pérdidas millonarias a los inversionistas.

A continuación se detalla algunas de las formas en las cuales la compañía ejecutaba el fraude:

- Ofertaban servicios de diversos tipos en los cuales actuaban como oferente y ofertante al mismo tiempo.
- Se enfocaron en mercado de un alto potencial de crecimiento.
- Los pasivos contratados eran reportados como ventas, inflando los ingresos ante los inversionistas.
- Operaciones financieras exageradamente complicadas sujetas a sucesos del futuro

Los principales investigados fueron: Kenneth Lay (Presidente Ejecutivo), Andrew Fastow (Responsable de las finanzas), David Duncan (Jefe de auditoria de la firma auditora externa)

A las 10:30 am del 28 de noviembre de 2001 se anuncia la caída de Enron. El precio de las acciones cayó ese día hasta el valor de \$0.61.

Entre los efectos del fraude de Enron podemos mencionar los siguientes:

- Caída del mercado de valores en Estados Unidos y/o nivel mundial
- Uno de los principales índices bursátiles (Dow Jones) se contrajo en el momento
- Pérdida de confianza en las empresas que cotizaban en la bolsa de valores
- Débil marco regulatorio con relación al mercado de valores de EEUU
- Los empleados de la compañía perdieron su empleo. (21,000 personas en Enron y 12,000 personas en Worldcom)

- Su presencia era internacional lo cual al momento de colapsar repercutió de manera global en el mercado energético
- Desaparición de la firma de auditora Arthur Anderson
- Citigroup y JP Morgan Chase dos de los grupos financieros más grandes a nivel global, fueron afectados
- Pérdida de cerca 74 mil millones de dólares en los años previos a la quiebra

1.2.2 CASO WORLDCOM

Garcia (2003) Indicó que Bernard Ebbers en 1963 creó una empresa dedicada a las telecomunicaciones la cual aprovechó la ventaja de que la competencia AT&T se concentró en mercados de menor tamaño, con lo cual pudo finalizar gestiones de adquisición de más compañías a nivel de los Estados Unidos, lo cual le permitió alcanzar un mayor posicionamiento de mercado. Entre los años 1984 y 1994 se crea el servicio de descuento de larga distancia la cual posteriormente se convirtió en Worldcom, más adelante se fusiona con MCI para acaparar mayor mercado.

Worldcom ingresó a la bolsa de los EEUU en el año de 1999 con un precio por acción que oscilaba en 65 dólares americanos. El principal creador del fraude de la empresa fue su propio fundador el cual maquillaba los estados financieros ocultando pérdidas millonarias como inversiones de capital, la empresa se declaró en bancarota en el año 2002 y despidió 12,000 mil de personas, la empresa encargada de la auditoría financiera Anderson fue cerrada y sus principales ejecutivos fueron enjuiciados, además del fundador, también colaboraron para el fraude el director financiero Scott Sullivan.

El fraude fue de tal magnitud, que para mediados del año 2000, se escondieron pérdidas como inversiones de capital alrededor de 3 mil millones de dólares americanos y 800 millones a final del mismo periodo.

Entre los principales efectos del fraude en World com podemos mencionar:

- Caída del negocio de las telecomunicación en EEUU.
- Los inversionistas perdieron cerca de 180,000 millones de USD

- Perdida de gran número de empleo tanto la empresa en si como las compañías

1.3 DEFINICIÓN DE PROBLEMA

Toda compañía es susceptible al fraude si esta no cuenta con las suficientes medidas administrativas para robustecer el diseño del ambiente de control interno, las debilidades en la segregación de funciones de los principales procesos de las organizaciones y la falta de independencia de los auditores externos. (Corral, 2009)

La compañía que utilizaremos para abordar nuestro estudio es Argos una Industria cementera líder en Colombia, quinto productor más grande en América Latina y segundo más grande en el sureste de Estados Unidos. Cuenta con nueve plantas en Colombia, tres en Estados Unidos y una en Honduras; cuenta con nueve moliendas de Clinker ubicadas y distribuidas en Colombia, Estados Unidos, Haití, Panamá, República Dominicana, Honduras y Surinam; La capacidad instalada total es de 20 millones de toneladas de cemento al año y obteniendo un EBITDA consolidado de USD 524 millones y su número de colaboradores es de 8,529 personas.

El grupo Argos Cementos tiene como visión cotizar en la bolsa de valores de New York en el año 2016 y uno de los requisitos es estar certificados en la adopción de controles SOX, esto implicará que tanto la casa matriz como sus subsidiarias alrededor del continente Americano, deban cumplir con la estricta ley de Sarbanes Oxley.

La ley nos indica que se deberá presentar un informe de auditoría integral, se establece que el Gobierno Corporativo de la Casa Matriz deberá presentar un informe de auditoría integrada, por el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016 año el cual deberá ser revisado para cotizar en la bolsa. Este informe deberá ser emitido por una firma auditora calificada quienes al finalizar su revisión emitirán un informe dictaminando sobre la razonabilidad de los estados financieros y sobre la eficiencia del ambiente de control interno de la compañía.

En la actualidad Argos Cementos es una compañía multidomestica la cual tiene operación en América del Sur, norte, Centro América, Panamá y el caribe, por lo que se encuentra

en vías de crecimiento lo cual con lleva de manera directa que la información financiera de sus operaciones sea lo más razonable posible para atraer más inversiones expandiendo sus operaciones en los mercados potenciales; Dicha razonabilidad viene vinculada por la implementación de controles SOX en los diferentes etapas de los diferentes negocios en los cuales tiene estratificadas sus inversiones como lo son el negocio del cemento, concreto, energía, puertos, carbón, entre otros.

1.3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El grupo Argos cementos tiene como estrategia la expansión de sus operaciones. Para la consecución de este fin debe alcanzar varias metas de tipo organizacional, funcional y financiero. En este estudio se analizará cómo alcanzar las metas de control financiero establecidos para ingresar como cotizante en la bolsa de valores de Nueva York, esto implicará iniciar acciones que la lleven al cumplimiento de los diversos apartados que se indican en la ley Sarbanes Oxley (SOX).

Específicamente se abarcarán aspectos relacionados con el ambiente de control, detallando como diseñar, establecer y monitorear un sistema de controles internos que sea aplicable a todas las unidades que conforman la organización.

Ante este panorama de crecimiento y expansión, la interrogante actual es:

¿Cuáles deben ser los pasos que debe plantearse Argos para tener un modelo de control interno como lo indica la ley SOX?

1.3.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1) ¿Cuál es el marco de gobernabilidad y estructura organizacional que grupo Argos Cementos cuenta actualmente?
- 2) ¿Cómo apoya la gestión de auditoria interna y gestión de riesgos?
- 3) ¿Cuál es el estatus del ambiente de control interno en Argos?

4) ¿Qué metodología se debe seguir para la implementación controles SOX?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de lineamientos útiles en la actividad de implementación y estandarización de actividades de control interno en base a la metodología según la ley SOX con la finalidad de brindar razonabilidad en los estados financieros y así lograr la certificación requerida para cotizar en la Bolsa de New York, lo cual ayudará con la expansión de operaciones del Grupo Argos Cementos.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar factores de importancia como ser la gobernabilidad y estructura organizacional de la compañía.
2. Conocer la estructura del ambiente de control interno y la gestión de riesgos sirviendo de base para el entendimiento del presente estudio de investigación.
3. Analizar la situación actual en Argos Cementos sobre el ambiente de control interno.
4. Identificar medidas de mejora, medición y sostenibilidad que Grupo Argos puede adoptar en la implementación de controles internos basados en la ley Sarbanes Oxley.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El presente estudio se realizará para dar a la gerencia de auditoría interna del corporativo de Argos Cementos un modelo de implementación y estandarización de actividades de control interno en base a la metodología según la ley Sarbanes Oxley.

Se trata de un aporte a la estructura administrativa y dueños de procesos obteniendo beneficios directos a los socios y accionistas de Argos Cementos entre ello:

1. Ampliación de capital es decir tener una mayor disponibilidad de capital inmediato, cuando un propietario de negocio u organización incluye una compañía, esencialmente está ofreciendo una pequeña parte del negocio a la venta para cualquiera que quiera comprar. Los inversionistas compran acciones de la compañía para volverse accionistas y las ganancias generadas de vender acciones se convierten en un flujo de efectivo inmediato que puede usarse para invertirlo de nuevo en el crecimiento, el desarrollo o la longevidad de la compañía.
2. Mayor exposición, Una compañía que elige cotizar en la bolsa de valores a menudo tendrá mayor exposición como resultado. Las ofertas públicas iniciales usualmente se anuncian y pueden ser cubiertas en las noticias, las revistas de inversión y las revistas financieras. La compañía que recientemente comenzó a cotizar puede ser presentada en una publicación de inversiones o programa de televisión y podría reportarse sobre los detalles amplios en relación con el negocio y el producto o servicio que proporciona en todos los materiales impresos y reportes. Si a una cotización inicial en la bolsa de valores le va bien, puede generar incluso más atención y exposición. Los inversionistas estarían entonces más interesados en invertir y la compañía experimentaría incluso un mayor crecimiento.
3. Mayor rendición de cuentas; Incluir una compañía en la bolsa de valores ayuda a fomentar una mayor rendición de cuentas para las acciones de todos los miembros, administradores y líderes de la compañía. Además, una compañía que requiere ser transparente y rendir cuentas financieras puede tener mayor éxito que una compañía de propiedad privada.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La ley Sarbanes Oxley fue implementada por los Estados Unidos con el objetivo de brindar mayor seguridad y veracidad sobre la información de las empresas las cuales cotizan en bolsa como resultado de los grandes escándalos sobre fraudes en los inicios de este siglo, el cual comenzó en Diciembre de 2001 con la quiebra del conglomerado Enron y con la iliquidez en Julio de 2002 de unas de las compañías de telecomunicaciones más grande de los estados unidos Worldcom (Contacto Magazine, 2002).

Enron era unas de las empresas más grandes de EEUU la cual sufrió un impacto debido al fraude el cual le llevo a registrar una deuda que alcanzo más de 30,000 millones de dólares lo que llevo en el 2001 a la quiebra; Si observamos el caso de Worldcom registro perdidas en ganancias por medio de contabilidad ficticia por 3,850 millones de dólares (Fernández, 2012).

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Ley Sarbanes Oxley es la ley que regula las funciones financieras, contables y de auditoria penalizando en forma severa el crimen corporativo y de cuello blanco como ser fraudes, la corrupción administrativa, los conflictos de interés, la negligencia y la mala práctica de algunos profesionales y ejecutivos que conociendo los códigos de ética, sucumbieron ante el atractivo de ganar dinero fácil y a través de empresas y corporaciones engañando a socios, empleados y grupos de interés, entre ellos sus clientes y proveedores.(Lugo, 2002).

A partir de Julio 2002 llevaron al Gobierno Federal de los Estados Unidos a un lugar donde nunca había estado antes y con el objetivo de mejorar la confiabilidad de la información financiera, SOX¹ prescribe que los altos ejecutivos de los emisores deben certificar la información a ser remitida a la agencia federal encargada de la supervisión

de los mercados financieros (SEC)-Securities and Exchange Commission), penalizando aquellas conductas que se apartan de las regulaciones establecidas, así como determinan que estos efectúen anualmente una declaración sobre la efectividad del control interno. También, refuerza el papel de los miembros del comité de Auditoría y, al mismo tiempo establece un conjunto de sanciones civiles y penales para los crímenes de cuello blanco incurridos por los ejecutivos de las compañías.(Oswaldo Fonseca Luna, 2011).

La ley también regula a las firmas auditoras definiendo la independencia entre el auditor y el auditado siendo ilegal para una firma de contabilidad registrada (y para cualquier persona asociada, hasta el punto determinado por la SEC) proporcionar a una compañía que audita, contemporáneamente con la auditoría, servicios diferentes de auditoría, incluyendo:

La teneduría u otros servicios relacionados con los registros contables o estados financieros del cliente auditado;

1. El diseño y la implementación de sistemas de información financiera;
2. Los servicios de evaluación o valoración, las opiniones legales, y otras opiniones;
3. Servicios actuariales;
4. Servicios de outsourcing de auditoría interna;
5. Funciones administrativas o de recursos humanos;
6. Corredor o distribuidor, consejero de inversión, o servicios de banca de inversión;
7. Servicios legales y de peritaje no relacionados con la auditoría;
8. Cualquier otro servicio que la Junta determine que no es permisible

Una Firma Puede proporcionar cualquier otro servicio diferente de auditoría, inclusive servicios tributarios, y la junta puede, sobre una base de caso por caso, establecer las excepciones a las prohibiciones. Todos los servicios de auditoría (las cuales pueden proveer cartas de conformidad que proporcionan con respecto a suscripción de valores o auditorías reglamentarias para compañías de seguro ordenadas por la ley del estado) y otros servicios diferentes de auditoría, deben ser pre-aprobados por el comité de auditoría del emisor. Los servicios diferentes de auditoría deben ser revelados a los inversionistas.(Lugo, 2002).

Algunas compañías podrían considerar que las exigencias de la ley SOX son un cumulo de requisitos burocráticos sobre asuntos de cumplimientos, sin embargo esta norma legal podría verse como una oportunidad para mejorar la transparencia de los emisores a través del fortalecimiento de los sistemas de control interno. Otro de los beneficios de la ley SOX es que ha generado en las compañías y sus ejecutivos una mayor preocupación por el control interno, lo que no era muy visible antes de su promulgación.(Oswaldo Fonseca Luna, 2011).

APLICABILIDAD LEY SOX

La ley de Sarbanes Oxley es de aplicabilidad a todas las empresas originarias o no en los Estados Unidos de Norte América que cotizan en la bolsa de valores lo cual incluye:

1. Casa Matriz
2. Subsidiaras
3. Afiliadas

Además cabe resaltar que la ley también tiene alcance a los ejecutivos de las compañías mencionadas así como también a las firmas de auditoría externas que supervisan a las quienes están obligados a cumplir con la Ley SOX

La clasificación de las entidades para el ámbito de aplicación de la Ley se clasifica así (Signes, 2007):

1. Grandes sociedades: Las cuales comprenden aquellas cuyo valor de capitalización es igual o mayor a 700 MUSD.
2. Sociedades de mayor tamaño: Las cuales comprenden aquellas cuyo valor de capitalización es mayor a 75 MUSD pero menor que 700 MUSD.
3. Sociedades de menor tamaño: Las cuales comprenden aquellas cuyo valor de capitalización es menor a 75 MUSD

Cuando una compañía se encuentra en el proceso de implementación de controles SOX debe primero evaluar su sistema de control interno para así definir el alcance a trabajar como por ejemplo: Identificar las unidades relevantes, las cuentas significativas y los

procesos esenciales dentro del negocio. De esta forma se identifica que sectores de la empresa tiene una importancia significativa en el control interno sobre la información financiera.

Para la determinación de las cuentas a las cuales debemos considerar en el alcance tenemos que considerar la materialidad la cual es calculada de manera sugerida sobre los resultados antes de impuestos, la SEC señala que del 5% puede ser utilizado como base para determinar eventos relevantes.

Dentro de las principales cuentas las cuales podrían ser objeto de controles de aplicación de controles:

- a) Efectivo
- b) Cuentas por cobrar
- c) Inventarios
- d) Inversiones
- e) Otros activos
- f) Propiedad planta y equipo
- g) Cuentas por pagar comerciales y relacionadas
- h) Activos y pasivos diferidos
- i) Deuda a corto y largo plazo
- j) Patrimonio o capital

SECCIONES DE LA LEY

Según (Patiño, 2010) la ley está dividida en secciones señalándola así:

Sección I: Procedimientos de auditoria y normas de contabilidad para garantizar transparencia en la información financiera

1. Disposiciones y políticas vigentes
2. Evaluar el cumplimiento de Metas, Principios de Contabilidad generalmente aceptados o Normas Internacionales de Contabilidad “NIC’s”

3. Determinar la confiabilidad Financieros, Talentos humanos, Salvaguardar recursos Tecnológicos
4. Sistema de Control Interno y las estrategias que se siguen para administrar riesgos.
5. Examinar y evaluar el Logro de eficiencia, efectividad y economía para alcanzar la productividad
6. El sistema contable y de control interno
7. Recomendar mejoramientos en los sistemas administrativos y el sistema de información Gerencial
8. Descubrir y divulgar Irregularidades y desviaciones

Sección II: Conflicto de interés y responsabilidades de los órganos de control y supervisión

1. El CEO, Contralor, CFO, oficial de contabilidad o persona en posición equivalente no podrá haber sido una empleada por la firma de auditoria durante el último año previo a la auditoria.
2. El buen gobierno corporativo debe buscar asegurar el buen manejo y administración de sociedades, especialmente en aquellas que cotizan en bolsa, para proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés promoviendo la transparencia, la productividad, la competitividad, y la integridad de las instituciones basándose en principios lógicos como la equidad, honestidad, solidaridad, justicia, tanto para los grupos de interés como para la sociedad en general que no puede verse afectada
3. El buen gobierno debe contener procedimientos claros que comprometa a los integrantes de la organización, respecto a:
 - a) Estructura organizacional de la compañía, un análisis al organigrama determinar concentración de poder, líneas de staff, comités de decisión, y eficiencia en la comunicación interdepartamental.
 - b) Políticas y división de funciones escritas en manuales de funciones, procedimientos y códigos de conducta determinando las responsabilidades, el

empoderamiento, el camino a seguir ante los conflictos de interés y las reglas de los directores, administradores y principales ejecutivos integrantes de la organización, para asegurar que las decisiones se tomen con objetividad.

- c) Directrices estratégicas; el gobierno de las sociedades debe aterrizar y comunicar a todos los interesados, la visión de la empresa, metas y estrategias éticas para alcanzar objetivos viables haciendo coincidir los valores corporativos con los valores de sus integrantes
- d) Administración de riesgos; la creación de un comité de análisis y control de riesgos, facilitara la cultura preventiva
- e) Manejo de información y reportes; asegurando la calidad, confiabilidad, transparencia y oportunidad, de la información financiera y no financiera.
- f) Infraestructura tecnológica; tener en cuenta que los cambios generados por la tecnología en comunicaciones facilita la dispersión de la propiedad de la empresa y por ello su control tiende a ser virtual.

Sección III: Transacciones fuera de balance

Las transacciones que no aparecen en el balance tienen que estar incluidas en los documentos que son presentados en la SEC estas obliga a las empresas a incluir mayor información en documentos que son presentados ante la SEC.

Para efecto de entender los efectos de una transacción que no aparece en el balance se deberá divulgar a la SEC:

1. La naturaleza y el propósito comercial del acuerdo
2. La importancia de una transacción que no aparece en el balance respecto de su liquidez, fuentes de capital, apoyo de riesgo de mercado y crédito.
3. Los ingresos, gastos y flujos de caja de la empresa respecto del acuerdo
4. La naturaleza y cantidad de los intereses retenidos por la empresa, valores emitidos, deudas asumidas por la empresa y otras responsabilidades u obligaciones materiales incluyendo contingencias.

Sección IV: Ley de fraude corporativo y criminal

1. Es un delito el que con conocimiento destruya o crea documentos para impedir, obstruir o influenciar cualquier investigación federal existente prevista.
2. Se le requiere a los auditores mantener todo papel de trabajo de auditoria o revisión por 5 años.
3. Se les extiende a los empleados de la corporación y la firma de contabilidad protección que prohíbe al patrono tomar acción contra el empleado que legalmente reportan información privada de sus patrones en procedimientos judiciales relacionados a reclamaciones de fraude.
4. El delito de fraude conlleva penalidades de multas y hasta 10 años de prisión
5. Independencia de funciones y responsabilidad legal
6. Es delito criminal la manipulación, confusión e influencia o extorción ejercidas por parte de los directivos o consejeros de las compañías cotizadas sobre sus auditores externos, con el fin de falsificar los estados financieros. (Lugo, 2002)

(Carvajal, 2010) Nos indica que las mejores prácticas internacionales nos indican que una estructura de control efectivo debe estar compuesta por un ambiente de control, valuación de riesgos, actividades de control un sistema de comunicación y monitoreo de su efectividad.

El marco de control interno sugerido para cumplir con los lineamientos establecidos por la ley SOX, es el diseñado por el comité of Sponsoring Organization of Treadway Comisión (COSO), instaurado inicialmente en 1985 con la finalidad de estudiar los factores que permitirían la emisión fraudulenta de reportes financieros dando como resultado el marco de control interno "COSO".

(Carvajal, 2010) Nos indica que el COSO está compuesto por cinco organizaciones Profesionales:

1. Asociación americana de Contabilidad (AAA).
2. Instituto de contadores Públicos Certificados (AICPA)
3. Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas (FEI)
4. Instituto de Contadores gerenciales (IMA) y,

5. Instituto de Auditores Internos (IIA).

COSO contempla 5 componentes de control e integrados entre si ayudan a que la organización alcance sus objetivos del negocio, preparación de cuentas financieras razonables y confiables, y el cumplimiento de leyes y regulaciones; dichos componentes son:

- a. Ambiente de control
- b. Evaluación de riesgos
- c. Actividades de control
- d. Información y comunicación
- e. Supervisión y seguimiento del sistema de control

Al ejecutar los 5 componentes vamos creando un marco integrado de control interno creando un proceso secuencial en donde alguno de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, formando un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

(Patiño, 2010) Nos habla sobre los 5 componentes que integra el control interno; El **ambiente de control**, define el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva de control interno imperando sobre la conducta de los ejecutivos y colaboradores en la organización asumiendo la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados

Control Interno fija el tono de la organización y sobre todo provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

El control interno gestiona que la **administración de riesgo** realice una investigación y análisis de los riesgos también conocido como mapa de riesgos, identificando debilidades relevantes considerando la frecuencia o probabilidad e impacto y la oportunidad de mejora que debe administrar el riesgos con el objetivo de que sean mitigados para evitar que debiliten las actividades de la organización, identificando que control neutraliza dicha acción, los controles deberán ser específicos, adecuados, completos, razonables e integrados a los estándares de la organización.

La administración de riesgos es parte fundamental para estructurar un ambiente de control interno en las organizaciones (Chiriboga, 2008) nos fundamenta que cada entidad se enfrenta a riesgos internos y externos que deben ser cuidadosamente investigados. Una precondition para una evaluación efectiva es establecer los objetivos que estén relacionados en los diferentes niveles, y que sean internamente consistentes. La evaluación de riesgos identifica y analiza los riesgos que pueden afectar el logro efectivo de los objetivos de la organización. También provee una base para determinar cómo los riesgos deben ser manejados.

Debido que las condiciones legales, ambientales, operacionales, económicas e industriales están siempre sujetas a cambios constantes, se necesitan mecanismos para identificar y manejar los riesgos especiales asociados con esos cambios.

Las condiciones siempre cambiantes del mundo de los negocios hacen de la evaluación de riesgos una actividad dinámica y permanente. Requiere de la implementación del proceso definido para guiar a la organización a través de la definición de áreas claves de riesgo, puntualizar riesgos específicos en esas áreas claves de riesgos específicos en esas áreas, evaluar probabilidades y severidad de cada riesgo, e identificar los recursos que se requieren para reducirlos a niveles aceptables.

Lo que esto significa para una organización es que el manejo del riesgo, primariamente exclusivo de los auditores internos y agentes de seguros, ha tomado un rol clave en la importancia estratégica a través de la designación de un ejecutivo de manejo de riesgos para dar a este componente del COSO la atención que merece. Muchos gerentes operacionales se han enfrentado por primera vez a las políticas de valuación de riesgos, y rápidamente descubre lo poco que quedan de sus responsabilidades previas, involucrando la consideración del componente “que pasa si”. (Chiriboga, 2008)

Las actividades de control se enmarcan básicamente en los procedimientos definidos orientados a la prevención y neutralización de los riesgos identificados y analizados, estas actividades de control deben ser ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado anteriormente.

Los controles pueden ser preventivos o correctivos, Manuales o automatizados de TI y gerenciales o directivos.

Con respecto a la **información y su comunicación** es importante que todos los colaboradores conozcan sus funciones y responsabilidades, es necesario que conozcan oportuna y periódicamente la información que les ayuda a orientar sus acciones hacia el logro de los objetivos y como sus actividades están relacionadas con el trabajo de los demás.

De la misma manera deberá tratarse la información relevante, es decir debe ser difundida oportunamente a todos los actores involucrados en los procesos permitiendo asumir sus responsabilidades sobre las mismas.

La información financiera, operacional y de cumplimiento deberá formar parte de un sistema que posibilite la dirección, ejecución y control de las operaciones.

Los informes deben transferirse adecuadamente a través de una comunicación eficaz. Esto es, en el más amplio sentido, incluyendo una circulación multidireccional de la información: ascendente, descendente y transversal.

La existencia de líneas abiertas de comunicación y una clara voluntad de escuchar por parte de los directivos resultan vitales.

Además de una buena comunicación interna, es importante una eficaz comunicación externa que favorezca el flujo de toda la información necesaria, y en ambos casos importa contar con medios eficaces, dentro de los cuales tan importantes como los manuales de políticas, memorias, difusión institucional, canales formales e informales, resulta la actitud que asume la dirección en el trato con sus subordinados. Una entidad con una historia basada en la integridad y una sólida cultura de control no tendrá dificultades de comunicación. (Patiño, 2010).

La administración son los interesados que la organización tenga una estructura de control interno idóneo y eficiente, así como su **supervisión** y actualización periódica para mantenerla a un nivel adecuado con el objetivo de asegurar que las actividades de control funcionan adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Al analizar la estrategia de adopción de la ley las compañías deben considerar 6 fases con el objetivo de tener una mayor certeza sobre el cumplimiento eficaz de la misma:

- 1) Considerar el cumplimiento de la ley como una iniciativa estratégica, no como un proyecto de cumplimiento ocasional.
- 2) Familiarizarse con el cumplimiento de la ley, es importante comprender lo que dice cada una de las secciones para aplicarlas en la propia organización.
- 3) Desarrollar una guía general para el cumplimiento de los controles SOX, es importante llevar a cabo una evaluación de los riesgos para determinar el nivel de madurez de la organización con respecto a la ley.
- 4) Establecer un sistema de gestión de los documentos electrónicos, la gestión de la documentación administrativa es esencial para asegurar el cumplimiento de los controles SOX.
- 5) Evaluar la capacidad de los sistemas tecnológicos de la compañía para respaldar las políticas y los procesos de los controles SOX.
- 6) Establecer programas de capacitación eficaces. La práctica más eficaz consiste en proporcionar una capacitación permanente y desarrollar las competencias para asegurarse de que todos los miembros del equipo directivo conocen el proceso SOX y los requerimientos de información y tecnología.(Regner, Boletín, 2008).

2.1.1 ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Después del primer año de aplicación de la ley SOX las big four firmas auditoras se encargaron de la recopilación de la información relacionada con las certificaciones de controles interno después de la implementación de la ley.

En el proceso de evaluación de controles las compañías han dedicado muchos esfuerzos tanto económicos y en horas de trabajo tal como lo demuestra los resultados del estudio realizado encuestando más de 250 compañías en 19 sectores (Regner, Boletín, 2008):

1. El 60% de las compañías con una cifra de negocio superior a los 20 mil millones de dólares invirtieron más de 100,000 horas en fase inicial del proceso.
2. El 41% de las compañías situadas en un rango de facturación entre 5.000 y 20.000 millones de dólares han invertido más de 50.000 horas.
3. El 32% de las compañías que facturan entre 1.000 y 5.000 millones han dedicado a este proceso más de 25.000 horas.

A continuación se muestran los resultados de las encuestas realizadas

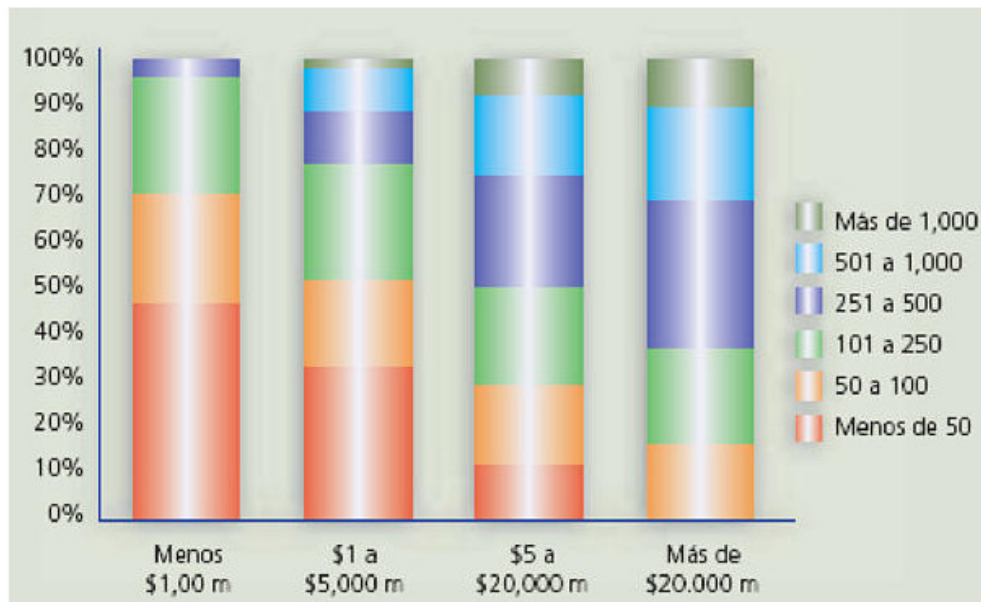


Figura No 1 Debilidades de control solucionadas por tamaño de sociedades

Fuente: Regner, Boletín 2008

Después del proceso de implementación de la ley SOX las compañías detectaron debilidades de control en las diferentes áreas de operaciones de la compañía.

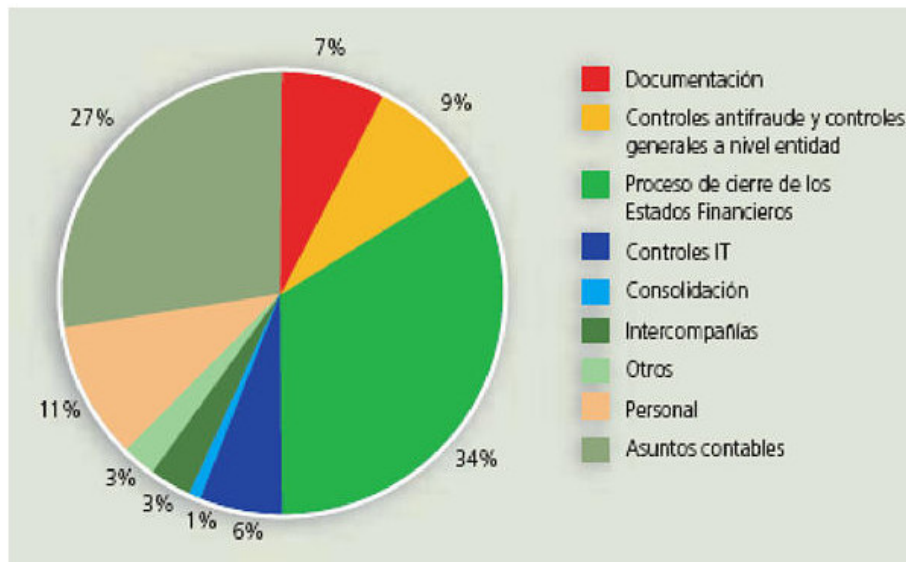


Figura No 2 Porcentaje de medidas de control interno por categorías

Fuente: Regner, Boletín 2008

Las compañías detectaron deficiencias de controles por procesos de rutina, los no rutinarios y los procesos de estimación así como en las diferentes áreas claves de operaciones de la compañía.

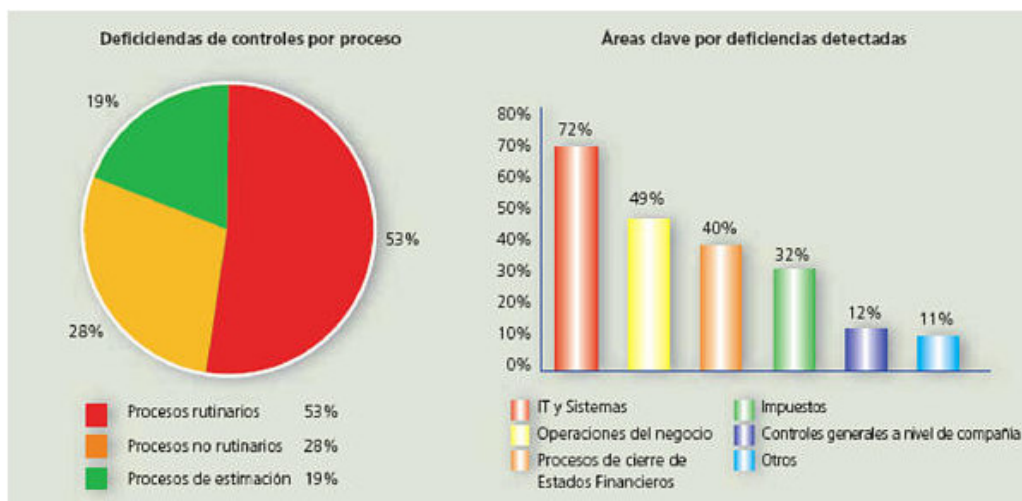


Figura No 3 Deficiencias por proceso y por área

Fuente: Regner, Boletín 2008

Implicación de aplicación en Colombia

Debido a que la ley obliga a las compañías foráneas con respecto al territorio estadounidense, en las cuales se debe comprobar un reporte de control interno avalado por una firma de auditores que contenga (Regner, Boletín, 2008).

1. Enunciado de la administración asumiendo la responsabilidad de control sobre el reporte financiero
2. Informe descriptivo en base al marco de referencia utilizado que permite medir el ambiente de control
3. Evaluación y valoración de la efectividad del sistema de control interno.
4. Plasmas en el reporte que la firma auditora externa incluyo informe sobre la certificación a la evaluación del sistema de control que sustenta las figuras de los estados financieros

Implicación de aplicación en Cemex México

Uno de los principales productores de cemento en México (CEMEX) cumple con las disposiciones establecidas en Sarbanes- Oxley para ello llevar acabo los siguientes pasos:

1. Certificación del reporte financiero por parte del director general (CEO) y el directos financiero (CFO)

En el reporte anual se incluye declaración por parte de los directores en mención los cuales certifican que la información financiera es verdadera y que no han omitido información significativa y relevante en los estamos financieros

2. Certificación interna

Implementaron un sistema que permitiera al CEO y el CFO todo la ayuda necesaria para el proceso de certificación en dicho sistema todos los ejecutivos eran los responsables de proporcionar la información financiera necesaria y suficiente.

3. Controles interno

La ley requiere que el reporte anual se certifique por una firma de auditoría externa el control interno sobre la información usada en la preparación de estados financieros sea

4. Comité de auditoría independiente

Se estableció un comité de auditoría cuya función principal es observar el proceso de auditoría externa y establecer mecanismos para manejar las denuncias de los empleados con relación a la contabilidad, dicho comité está compuesto por 3 directos los cuales cumplen con el criterio de independencia y experto financiero.

5. Código de ética

La compañía estableció un código de conducta el cual su cumplimiento es de carácter obligatorio para los empleados en el cual se establece claramente que son responsables de velar por el cumplimiento de las disposiciones de la ley Sarbanes-oxley.

Impacto de aplicación Sarbanes Oxley en Europa (España)

El alcance de la Ley Sarbanes-Oxley es muy amplio ya que no sólo afecta a las compañías cotizadas en los mercados financieros estadounidenses sino también a los profesionales de la contabilidad y auditoría (Regner, Boletín, 2008)

Algunas compañías como ser: Banco Bilbao, Vizcaya Argentaria, Banco Santander, Central Hispano, entre otros se vieron en la obligación de implementar la ley ya que era institución las cuales cotizaban en la bolsa de New York. La aparición de la ley SOX fue el fundamento para la creación de la Ley 44/2002 (de Medidas de Reforma del Sistema Financiero) la cual tiene como objetivos primordiales: Protección del inversionista, regula las funciones de los directivos, divulgación de información. Al mismo tiempo se crear (19/07/200) se

creó la Comisión Especial para la Transparencia y Seguridad en los Mercados Financieros Y Sociedades Cotizada conocida como Aldama la cual tenía como función principal fomentar la transparencia de la información de las empresas

Implicación de aplicación en Grupo Lafarge (Corporativo Francia)

El presente documento muestra una entrevista con un líder corporativo en Lafarge Cementos industria cementera de origen francés Feng (2014) Indicó que en la aplicación y estandarización de controles interno en Lafarge Cementos se requirió de una planeación y una estricta ejecución y seguimiento sobre el tema; Este documento muestra información sobre la metodología que es utilizada en Lafarge Cementos.

Se llevan a cabo las siguientes actividades:

1. Se realiza un análisis para conocer el estatus del ambiente de control actual, en cada unidad de negocio evaluando datos relevantes como ser:
 - a. Conocimiento de la estrategia del negocio: Visión, Misión, políticas, procedimientos e instructivos haciendo análisis de la gobernabilidad del negocio.
 - b. Diseño y análisis y desarrollo de las actividades de control en los procesos de TI: Conocer los procesos del área que se analizará
 - c. El diseño del producto y servicio
 - d. Mercadeo y ventas
 - e. Producción
 - f. Facturación y recolección de efectivo
2. Para definir el alcance de la entrevista se deberá incluir:
 - a. Los MEGA-PROCESOS que se van a evaluar
 - b. Los Controles adicionales para que el negocio alcance la madurez de control interno necesario (considere áreas de mayor riesgo, controles deficientes en el pasado, las zonas donde la efectividad operativa de los controles pueden ser afectados por la existencia de pruebas)
 - c. Los controles que "no se han diseñado" y los controles "no operando" en el último año.

3. MEGA-PROCESOS impactados en el grupo por causas principales como ser reorganización / procesos y cambios de herramienta.
4. Hacer entregas de cartas- compromiso a los designados dueños de procesos, indicándoles que se requerirá de sus aporte, apoyo y compromiso para la implementación del ambiente de control interno, en esta carta se detallaran los controles a su cargo y se le indicara que el será el responsable de velar por el cumplimiento de los mismos.
5. Realizar un mapeo de procesos sobre cómo se relacionan transversalmente entre si e identificar los procesos claves que enmarcan todas las actividades del negocio con el objetivo de identificar debilidades en los procesos y riesgos en el negocio.
 - a. Según (Cementos, 2013) la industria cementera cuenta con 8 MEGA-PROCESOS los cuales enlazan todas las actividades del negocio y serán los que estudiaremos en nuestra investigación, señalándolos a continuación
 - b. Recursos Humanos
 - c. Finanzas
 - d. Tesorería
 - e. Administración de la información y tecnología TI
 - f. Compras y Gastos
 - g. Ventas e ingresos
 - h. Inventarios
 - i. Activos fijos

El mapeo de los procesos consiste en definir las actividades que se realizan para cumplir con los requerimientos del MEGA-PROCESO.

6. Es necesario hacer entrevistas de recorridos o narrativas con los dueños de cada MEGA-PROCESO con el objetivo de analizar e identificar los aspectos importantes del proceso como ser; cuales son las tareas realizar, quien la ejecuta, quien la valida, cuales son los criterios de rendimiento por alcanzar y siempre preguntarse con escepticismo profesional ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Siempre es posible? ¿Aplica a todo tipo de transacción? ¿Se realiza a tiempo?

- Realizar un ejercicio de análisis de riesgos, también conocido como mapa de riesgos del negocio y determinar las debilidades y riesgos del proceso con la finalidad de señalar las medidas de control que se deberán implementar en cada proceso.

Para ello es necesario contar con una programación cronológica de actividades ya que se requerirá dar entrenamientos a los dueños de proceso y personal involucrado con la gestión administrativa de cada proceso, dándoles a conocer cuál es el objetivo del análisis de riesgos, que es un riesgo en el negocio, porque ellos son importantes en la administración de riesgos y concluir con el análisis de riesgos dando una calificación de severidad según la probabilidad e impacto que este riesgo tuviese en el negocio si se materializará y dando un panorama de cuáles deben ser las medidas mitigatorias más relevantes a implementar en la organización. .

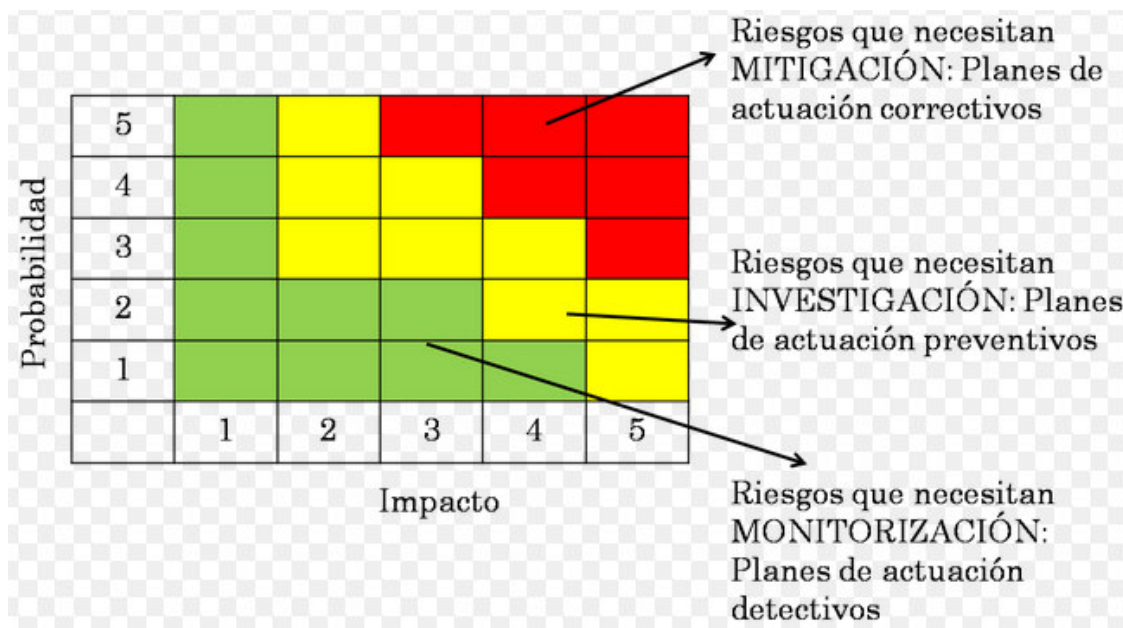


Figura No 4 Esquema de mapa de riesgos

Fuente: Boletín 2010 Ernst & Young

- Al tener nuestro análisis de mapa de riesgos se deberá validar que actividades de control cubren el riesgo y objetivo de la actividad que se realiza, identificar qué actividades de control son manuales o son dependientes de TI y cuales controles

podrían ser preventivos, detectivos y correctivos, generando una plantilla de controles para cada riesgo identificado.

Es importantes conocer cuál es el objetivo a cumplir para determinar el control que mitigará el riesgo identificado en el proceso y preguntarnos, ¿este control es suficiente? ¿Ya existe?, ¿existe otro tipo de control? y ¿que podría ser un hallazgo de auditoria?

9. Adicionalmente se deberán llevar a cabo entrenamientos a los dueños de procesos y sus equipos de trabajo sobre el entendimiento que deben de tener sobre los controles internos en la organización y por qué es necesario para el cumplimiento de los objetivos que se ejecuten las actividades del proceso bajo un ambiente de control interno, promoviendo:
 - a. El auto-control en la unidad
 - b. Refrescar los procesos y controles definidos en la unidad
 - c. Comunicar adecuada y oportunamente a toda la unidad los controles y actualización de procedimientos.
 - d. Hacer operativos todos los programas/medios, apoyando los procesos en tema de control.

10. Entregar a los dueños de proceso un detalle de sus controles resultado del mapeo de proceso, indicar cuáles serán las medidas de acción a implementar para dar una certeza de la eficacia de control con que la actividad del proceso será realizada.

11. Organizar un calendario de pruebas con los dueños de proceso indicando las fechas en que los controles deberán estar ya implementados para evaluar su cumplimiento según las fecha ya previstas.

12. El tamaño de la muestra depende de la frecuencia de control y el volumen de las transacciones. La siguiente tabla se deberá utilizar para determinar el tamaño de la muestra:

Tabla 1: Tamaño de la muestra según la frecuencia de control

Frecuencia del control	Numero de transacciones	Numero de muestra seleccionada
Continuous	>365	25
Control diario	365	10
Control semanal	52	5
Control mensual	12	2
Control trimestral	4	1
Control anual	1	1
Control automatico		1 (control set-up)

13. Dar seguimiento sobre la ejecución de las medidas de control implementadas que mitigaran los riesgos.
14. Hacer Auditorias de pruebas de control en los procesos, evaluando que los controles internos implementados han sido adaptados al proceso y calificando según su estatus de efectividad bajo las siguientes descripciones y colores.

Tabla 2: Estatus de los controles internos implementados

	Probados y operando: El control implementado es funcional mitigando el riesgo
	Probado y no operando: El control es eficiente pero requiere de implementar o robustecer otras actividades de control.
	Diseñado y no probado: El control fue diseñado pero está pendiente de implementar.
	Control no diseñado: El control no ha sido diseñado

15. Emitir informes sobre las revisiones de los procesos, comunicar a la junta directiva o administración sobre los resultados y avances relevantes en el MEGA-PROCESO, Es importante que la administración considere este estatus como un indicador de eficiencia en la gestión del dueño del proceso.

Según Feng (2014) se deben ejecutar actividades adicionales que ayudan en robustecer el ambiente de control, como ser:

1. Impartir a los colaboradores un código de conducta de negocio indicando prácticas de integridad personal.
2. La junta directiva de la organización deberá ser entrevistada con el objetivo que nos indiquen como se están abordando actividades que complementan el ambiente de control interno robusto bajo conceptos de gobernabilidad en la organización, eje:
 - a. **Integridad y ética:** Principios de acción sobre, prácticas anticorrupción, conflictos de interés, competencia, acciones disciplinarias en caso de violación a los procedimientos.
 - b. **Filosofía administrativa y estilo de operación:** Importancia al control interno, Existencia de dueños de procesos, controles operativos sobre las localidades remotas.
 - c. **Administración de competencias requeridas en la operación:** descripciones de puestos, capacitaciones y entrenamientos al personal, objetivos realistas.
 - d. **Asignación de autoridad y responsabilidades:** delegaciones de autoridades
 - e. **Políticas y procedimientos de recursos humanos son aplicados**
 - f. **Estudio de debilidades y fortalezas del negocio:** identificando la estrategia
 - g. Identificación de los riesgos que pueden impactar los objetivos del negocio
 - h. Asegurar que la administración directiva y legal gestiona bajo un esquema de Políticas y procedimientos internos
 - i. **La calidad de los sistemas de información:** asegurar la calidad de la información, existencia de una política de sistemas, desarrollo del departamento de TI bajo un esquema estándar de normas TI y existencia de personal competente en el dominio del ERP.
 - j. **Comunicación efectiva:** reporte de fraudes, seguimientos de los reclamos
 - k. Protección de la información sensitiva del negocio
 - l. Monitoreo del departamento de control interno

- m. **Evaluaciones independientes:** Corregir las acciones recomendadas por auditoría interna / externa, los reportes de auditoría son comunicados a la dirección general y corporativa.
- n. Un plan de control interno es establecido y monitoreado.

Esta entrevista deberá quedar documentada con un cuestionario validado por el CEO y el CFO de la unidad revisada.

Feng (2014) Indicó que para determinar la cobertura, la reacción, el impacto y el resultado de la implementación de controles internos SOX, se sigue una secuencia cronológica desde el inicio de la campaña de implementación hasta su cierre anual. Concluyendo con un análisis de cada una de las fases y su efectividad.

1. Plan de procedimiento anual

A continuación mostramos un ejemplo de un plan de seguimiento anual calendarizado para dar seguimiento a las actividades de implementación y los resultados esperados.



>> Requiere presentación del director del país

>> Requiere de la validación del director del país y el director financiero y el director general

>> Trabajo realizado por los dueños de proceso y monitoreado por el área de control interno.

Figura No 5 Cronograma de actividades, Lafarge Honduras, 2013

Para la implementación es necesario realizar un cronograma de actividades del departamento de control interno durante el año y determinar fechas de entregas considerando el nivel de avance esperado.

Se da inicio desde enero - marzo con la entrevista con la junta directiva revisando el cuestionario sobre el ambiente de control interno de la organización, tomando un preámbulo sobre cómo se abordaran las actividades a implementar.

Se programan talleres y entrenamientos sobre la campaña de control interno que se lanzara, se solicita el apoyo a los dueños de proceso y colaborador involucrado, se realiza el mapeo y análisis de riesgos en los MEGA-PROCESOS definidos en el negocio.

En el mes de marzo – mayo se realiza una evaluación de riesgos y análisis de prioridades extrayendo esta información de las entrevistas con los dueños de procesos.

Al tener la visualización de las necesidades prioritarias del negocio se elabora un plan de trabajo del departamento de control interno determinando la estrategia a seguir para cubrir la implementación del ambiente de control interno.

A finales de mayo se deberán tener el diseño de las pruebas de control y la calendarización de las mismas, esta tarea es elaborada por el departamento de control interno junto con los dueños de proceso.

En mayo también se tienen los resultados iniciales sobre el cuestionario del ambiente de control interno, este es validado por la junta directiva.

En agosto se tienen los primeros resultados sobre la evaluación que se está realizando en los procesos, partiendo de este primer resultado se implementan planes de acción y se da seguimiento a su ejecución.

En el mes de octubre se deberá comunicar oficialmente al corporativo el resultado final del cuestionario de ambiente de control interno y tener los resultados de la 2da fase de pruebas de control, analizando aquellos controles que aún no han podido ser implementado y apoyar los temas con los dueños de proceso ya que el objetivo será tener implementados todas las medidas de control que mitiguen los riesgos del negocio en el

mes de enero del año siguiente se elabora una tercer ronda de pruebas de control y dejando evidencia de que los mismos se cierran como controles operando efectivamente.

Al tener ya este esquema de control interno adoptado se publicara el resultado de la evaluación y se emitirá una carta de certificación incluyendo los puntos de atención finales.

2.1.1 ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Hoy en día en Honduras la aplicabilidad de controles SOX es bien escasa debido a la naturaleza de las compañías que mueven la economía del país, sin embargo aquellas compañías que pertenecen una casa matriz que cotice en bolsa de valores de los Estados Unidos están obligadas a velar por el cumplimiento de la Ley.

La CNBS aún no cuenta con una regulación específica para la ley SOX sin embargo existe un proyecto de ley denominado Ley anticorrupción en la cual tiene muchas similitudes el cual tiene como objetivo establecer mecanismos para prevenir actos de corrupción.

2.1.2 ANÁLISIS INTERNO

Argos

En el 2013 Argos presento activos productivos en su operación los cuales consta: 12 Plantas de cemento, 319 plantas de concreto, 2,238 mezcladores, 20 puertos y 7 estaciones de moliendas (Argos, 2014).

La presencia de estos activos se encuentra distribuida en el continente Americano tal como se puede ver en la siguiente Figura.



Figura No 6 Países en los cuales tiene presencia Argos

Fuente (Argos, 2014).

Hoy en día la actividad comercial que se tiene en esos países genera volúmenes e ingresos los cuales son muy atractivos para los inversionistas tal como lo podemos ver en las siguientes figuras.

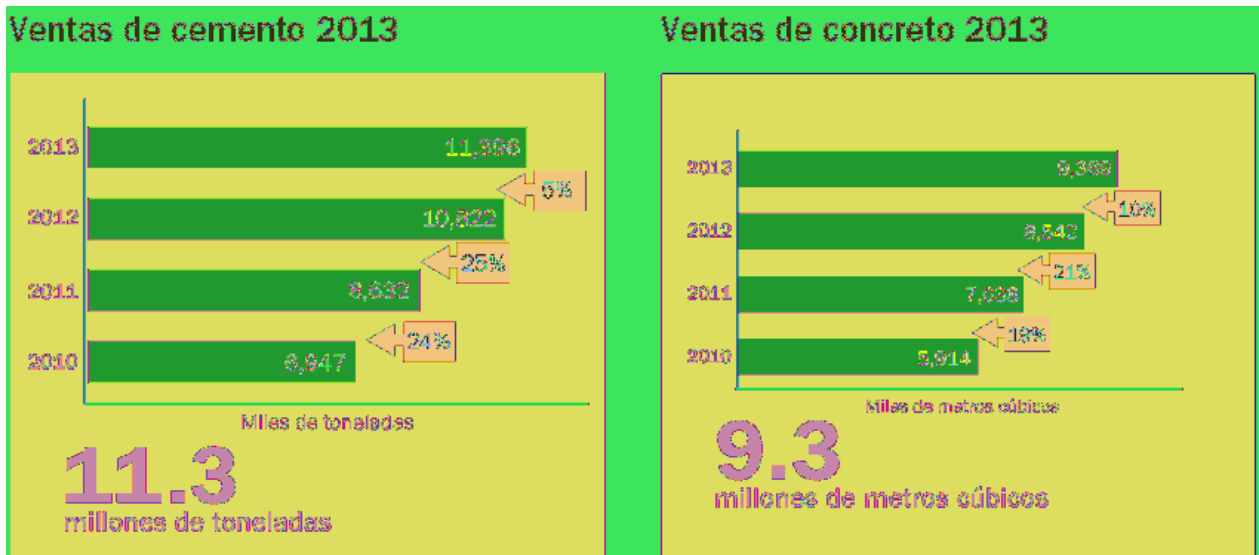


Figura No 7 Venta de cemento

Figura No 8 Venta de concreto

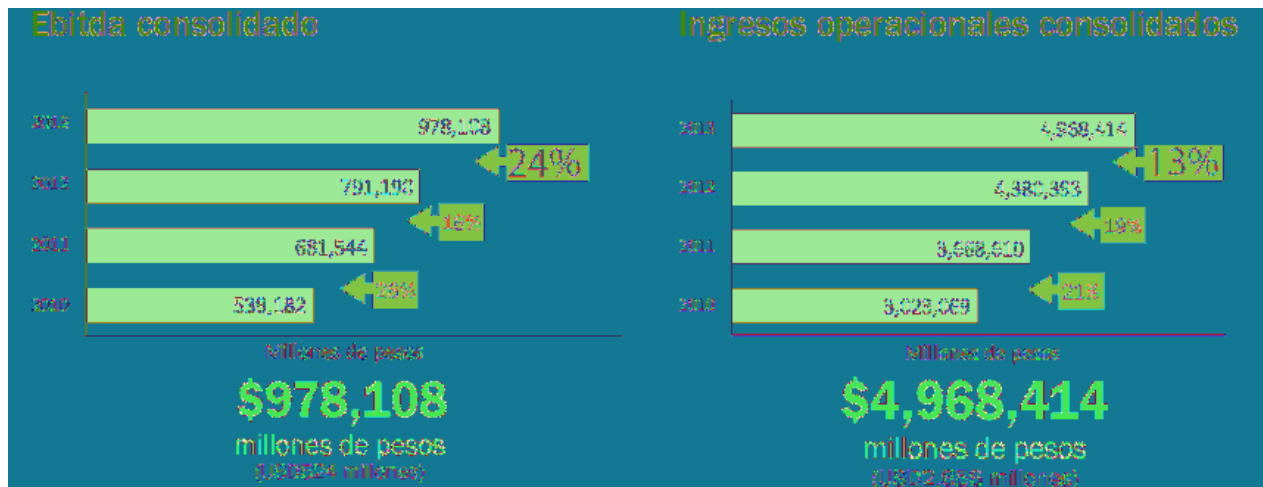


Figura No 9 Ebitda Argos

Figura No 10 Ingresos Operación

Fuente (Argos, 2014).

Debido a esto ejecutivos y directivos del Grupo Argos Cementos en busca de la mejora continua y con el objetivo de cumplir con los requisitos para cotizar en la bolsa de valores de New York analizan la estrategia que utilizaran para implementar un ambiente de control interno basado en la ley Sarbanes Oxley.

Cuidar por los resultados del negocio es un desafío para estas personas por que requerirán que sus equipos de trabajo estén integrados por personal competente y confiable dispuestos a administrar sus actividades bajo un esquema de control; el control interno efectivo es responsabilidad de la alta dirección, gerentes y dueños de procesos quienes deben gestionar un autocontrol, el tomar la decisión de implementar controles SOX en las compañías que manejan grandes volúmenes de efectivo como ser las financiera, industriales, comerciales con el fin de realizar un control interno efectivo, podría considerarse una estrategia para mitigar los riesgos de fraude y/o empresariales y así incrementar la posibilidad de que se cumplan los objetivos del negocio.

En Argos cementos Honduras el departamento de control interno trabaja en el fortalecimiento del ambiente de control interno cumpliendo con los siguientes roles:

1. Contribuir en la construcción de una cultura de control interno en la organización.

2. Apoyar y desafiar a los Directores y Dueños de procesos en la evaluación y mitigación de riesgos.
3. Asegurarse que los dueños de proceso son nombrados por los Directivos y que sus funciones están claramente definidas.
4. Apoyar a los dueños de proceso en la actualización de procedimientos.
5. Analizar la calidad de los análisis de riesgos.
6. Coordinar anualmente el ciclo de control interno.
7. Facilitar la comunicación de todas las actividades de control en la unidad|

Dentro de las tareas claves que control interno le asigna a los dueños de proceso para la organización de sus procesos son:

1. Es el responsable de documentar los procesos y controles para un proceso determinado (diagramas de flujo mega proceso, descripción de procesos, descripción de los controles)
2. Elabora una descripción efectiva de un control
3. Define e implementa planes de acción
4. Coordina la acción los planes de aplicación para su proceso
5. Realizar las pruebas
6. Llega a la conclusión sobre la eficacia operativa del proceso a su cargo

Control interno tiene un ciclo claramente definido para realizar y gestionar las actividades de control interno en la unidad de Honduras, dicho ciclo tiene como objetivo que el ambiente de control alcanzado sea auto sostenible por los dueños de proceso.



Figura No 11 Ciclo de la gestión de control interno, Argos Cementos Honduras

Fuente (Argos Honduras, 2014).

Se ha desarrollado normas de control interno que clasifican a 8 mega-procesos, (Activos Fijos, Finanzas, Recursos Humanos, IT/IS, Inventarios, Ingresos, Gastos, y Tesorería y financiamientos) dichas normas buscan el cumplimiento de las políticas y procedimientos, Fiabilidad en los reportes financieros Seguridad de los activos, Prevención de fraudes, Rendimiento de las operaciones de negocios.

Las normas de control interno se actualizan anualmente para mitigar los riesgos nuevos o emergentes e incorporar los cambios en la organización y los procedimientos

Los factores de éxito que se han observado al aplicar buenas prácticas de control interno en el proceso de implementación son:

1. Debe tener una gobernabilidad definida y debidamente establecida.
2. Controles deben establecerse desde los comités ejecutivos.

3. Los dueños de procesos debe ser nombrados por sus gerentes y se deben contar con compromisos claros.
4. Los dueños de proceso se deben entrenar para que puedan jugar su rol de forma adecuada.
5. Los controles son un lenguaje estándar entre todas las unidades y sus colaboradores.
6. Seguimiento y comunicación de las actividades de control debe ser sistemático con la finalidad de mantener el tema activo en toda la organización
7. La calidad este proceso está en manos del departamento de control interno y su efectividad está en manos de todos los colaboradores involucrado en los mismos.
8. Controles están relacionados con los papeles de auditoria interna
9. Los controles deben reflejar el entorno y sector en que opera la entidad así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza

2.2 TEORÍAS

2.2.1 TEORÍA DEL SUSTENTO

Hoy en día las empresas que desean cotizar en la bolsa de los Estados Unidos deben cambiar su estilo organizacional debido a que se debe aplicar un ambiente de control lo suficientemente robusto para producir información financiera creíble y confiable. Debido al cambio de la cultura corporativa hoy en día encontraremos que el personal de las empresas independientemente del área se ha convertido expertos diseñando e implementando controles.

Al momento de emprender el camino hacia la certificación de controles SOX (sección 404 de la ley) podríamos resumir el camino en 6 etapas (Regner, Boletin, 2008):

1. Determinación del alcance
2. Relevamiento y Documentación de Procesos y Controles.
3. Análisis del Diseño de los Controles y consecuentes planes de modificación.
4. Recorridos más conocidos como "Walkthrough".

5. Pruebas de Efectividad de los Controles y consecuentes planes de modificación.
6. Autoevaluación (Gerencia) - Certificación (Auditor Externo)

En cada etapa del proceso debe ser abordada con tal compromiso tanto por el responsable así como de las niveles gerenciales (Regner, Boletín, 2008).

Entre los principales beneficios que se tiene al implementar los controles SOX se pueden observar los siguientes:

1. Ambiente de control enriquecido (The GM Journal , 2006).
2. Estandarización de los procesos financieros (The GM Journal , 2009).
3. Depuración de los sistemas de información (The GM Journal , 2009).
4. Análisis detallado de los proceso (DiagnoXcontrol, 2005).
5. Establecimiento de principales indicados de desempeño (DiagnoXcontrol, 2005).
6. Favorece el cumplimiento de leyes y regulaciones (DiagnoXcontrol, 2005).

Nuestro estudio se enfoca en el área de concreto el cual es un proceso bastante complejo donde se requiere diferentes controles para garantizar que la razonabilidad y exactitud de la información que es el sustento para la elaboración de los estados financieros los cuales se pueden agrupar en tres grandes rubros:

1. Explotación (Explotación de minas de materiales)
2. Producción (Incluye la trituras, pre homogenización, molienda de crudo, horno, molienda de cemento y envase).
3. Comercialización (Distribución final al cliente)
4. Administración

2.2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

En los capítulos I y II de este documento se utilizó vocabulario el cual es utilizado en el medio financiero, el cual se describe a continuación

La Security and Exchange Commission (SEC) La creación de la SEC se remonta a la época de la gran depresión en 1929 que al igual que al inicio del 200, los participantes en los mercados bursátiles habían perdido la confianza en el sistema debido a las grandes

sumas de dinero que fueron reportadas como perdidas en las empresas. Fue entonces en un intento de recobrar la confianza de los inversionistas, el congreso de estados unidos aprobó en 1934 el Securities Exchange Act que dio lugar a la creación de la SEC. (Corral, 2009).

El Control interno es diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, brechas respecto al código de conducta y normas contables y fiscales, siendo ejecutado por el consejo de directores, la administración y todo el personal de la entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos

En el Mapa de riesgos es el reflejo del estudio y análisis de la evaluación en las organizaciones para identificar las debilidades en los procesos que podrían materializarse en fraudes.

Los dueños de proceso se encargan de dar una descripción razonable de la real situación de los controles bajo su coordinación, siendo responsables de:

- Documentar los procesos y controles para un proceso determinado (diagramas de flujo mega proceso, descripción de procesos, descripción de los controles)
- Elaborar una descripción efectiva de un control
- Definir e implementar planes de acción
- Coordinar los planes de acción y aplicarlos en su proceso
- Realizar las pruebas
- Llegar a la conclusión sobre la eficacia operativa del proceso a su cargo

El Gobierno corporativo nos sirve para que nuestra compañía opere organizadamente, es decir definir quien participa en ella y quien puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento, también se debe definir como se toman y ejecutan esas decisiones.

Para reforzar el gobierno corporativo la ley SOX promueve la creación de los comités de auditoría compuestos por asesores independientes quienes serán los responsables de superar el trabajo del auditor y deberán mantener comunicaciones

directas en temas de vital importancia como las políticas y tratamientos contables de la empresa, adicionalmente se establece la obligación de contar con expertos financieros en el comité de auditoría e informar a la SEC sobre quiénes son sus consejeros que cuenten con experiencia

En el mejoramiento de conductas mediante un código de comportamientos éticos la ley impone mayores exigencias de responsabilidades en temas de gestión indebida de información confidencial, también establece obligatoriedad de tener un código de ética para los ejecutivos del área financiera en donde los cambios e incumplimiento a este código deberán ser comunicados públicamente.

CFO: Director financiero

CEO: Director General

ERP (Enterprise Resource Planning): Sistema de planificación de recursos empresariales

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En este apartado del documento ilustraremos la metodología que utilizaremos para la implementación de controles SOX en Argos cementos aplicados a la explotación, producción y comercialización de cemento. Para la realización del estudio pondremos en prácticas que nos demuestren el alcance, aplicabilidad, monitoreo y sostenibilidad de los controles a los procesos antes mencionados.

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La matriz metodológica es una herramienta utilizada para enlazar la correlación entre el planteamiento del problema indicado en el Capítulo I, numeral 1.3.1 y la metodología, al mismo tiempo observando la congruencia vertical, horizontal y el diagrama de las variables lo que permitirá tener mayor claridad sobre el resultado que se espera alcanzar con este documento.

3.1.1 LA MATRIZ METODOLÓGICA

A continuación se presenta las congruencias horizontales y verticales entre las partes del documento para fines del estudio.

Tabla 3: Matriz de la metodología de estudio

Titulo	Problema	Preguntas de investigación	Objetivo		Variables	
			General	Específico	Dependientes	Independientes
Estudio de implementación de controles SOX en Argos cementos compañía multidomestica	Grupo Argos Cementos carece de un ambiente de control interno auto-sostenible y estándar para los centros de negocio dedicados a la explotación, producción y comercialización cemento	¿Cuál es el marco de marco de gobernabilidad y estructura organizacional que de Argos?	Diseñar un modelo de implementación y estandarización de medidas de control basados en la ley SOX.	Analizar la gobernabilidad y estructura organizacional de la CIA.	Sistema de control interno	Explotación
		¿Cómo apoya la gestión de auditoria interna y gestión de riesgos?		Conocer la estructura del ambiente de control interno y la gestión de riesgos de grupo Argos cementos.		
		¿Cuál es el estatus del ambiente de control interno en Argos?		Analizar la situación actual en Argos Cementos sobre el ambiente de control interno		Producción
		¿Qué metodología se debe seguir para la implementación controles SOX?		Identificar medidas de mejora, medición y sostenibilidad.		

Fuente: Elaboración Propia

3.1.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

Dentro de las variables las cuales serán objeto de estudio en el presente documento son las siguientes:

1. Sistema de control interno

Es la herramienta que es utilizada por la administración como un conjunto de acciones, políticas, reglamento, procedimientos, métodos que son llevados a cabo con el fin de prevenir fraudes o erros en las diferentes etapas del proceso, el cual generalmente se compone por: Ambiente de control interno, etapa de evaluación de riesgos, diseño e implementación de actividades de control, resultados y sostenibilidad en el tiempo.

2. Explotación

En la industria cementera para la producción del producto final entregado al cliente es necesario obtener ciertas materias primas como el yeso, puzolana, hierro, carbón, petcoke, caliza, entre otros; los cuales son obtenidos mediante procesos de extracción de minas, canteras o yacimiento del ambiente ya sea en forma de exploración abierta (Voladura al aire libre) y cerrada (subterránea).

3. Producción

Una vez que se obtiene la materia prima necesaria para la producción de cemento se debe constar con diferentes maquinarias para el procesamiento de la misma, por lo general este proceso consta de las siguientes etapas:

- (a) Explotación (Minas y canteras)
- (b) Trituración
- (c) Pre homogenización
- (d) Molienda de crudo (Homogenización)
- (e) Molienda de combustibles solidos
- (f) Horno

(g) Molienda de cemento

4. Comercialización

En esta etapa del proceso se dedica la entrega final del cliente para lo cual se cuenta con dos formas de entrega que son:

- (a) Granel vendido por tonelada
- (b) Ensacado

Para la entrega del producto se cuenta con dos secciones en la cadena para el abastecimiento al cliente que son envasados y logística este último tiene un gran vínculo con el departamento de créditos para la entrega de pedidos.

5. Administración

Junto con los procesos antes descritos en los números anteriores también podemos identificar que van relacionados con la administración la cual ejerce una función complementaria debido a su supervisión y monitoreo de la organización así como también dar servicio de apoyo para la funcionabilidad del proceso del negocio entre los áreas podemos contemplar:

- (a) Compras
- (b) Finanzas
- (c) Comercial
- (d) Tecnologías de información (TI)
- (e) Recursos Humanos
- (f) Inventarios
- (g) Tesorería

A continuación se presenta el diagrama de variables en la figura No 12

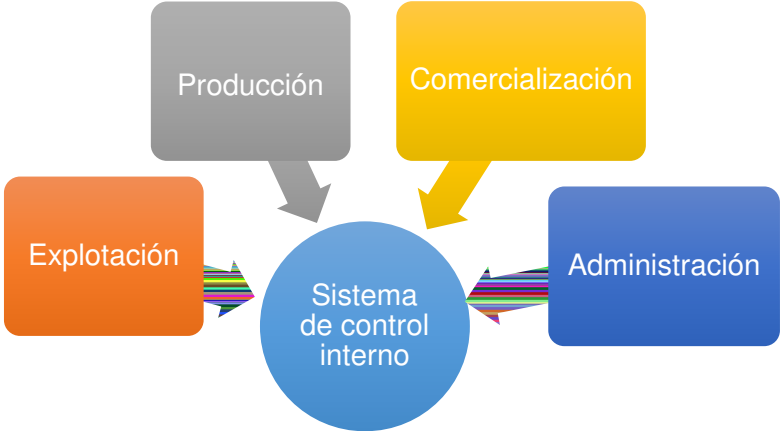


Figura No 12 Diagrama de variables

A continuación se presenta la **operacionalización de las variables** dependientes e independientes, vinculándose con las que fueron presentadas al inicio del documento.

Tabla 4: Operacionalización de las variables

Variable independiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades
	Conceptual	Operacional				
Sistema de control interno	Conjunto de herramientas que minimizan las debilidades de los procesos y riesgos operacionales y de fraude.	Procedimientos que se aplican en diferentes etapas del proceso	Explotación, producción, comercialización, administración .	Controles	Procesos	Canteras, Talleres áreas de producción, áreas del proceso comercial, áreas del proceso administrativo
Variable Dependiente	Definición		Dimensiones	Indicador	Items	Unidades
	Conceptual	Operacional				
Explotación	Extracción de materia prima	Extracción dependiendo de las canteras que se posean	Número de canteras	Permisos de explotación, plan minero, planes de rehabilitación	Licencias , yacimientos, costos	Años, toneladas, Dinero
Producción	Transformación de materia prima	Utilización de maquinaria para convertir la materia prima en cemento	Proceso	Trituración, Pre-homogenización, molienda de crudo, molienda de combustibles sólidos, Horno, molienda de cemento.	Volumen	Toneladas
Comercialización	Entrega final al cliente	Despacho de producto ya sea en presentación en bolsa o granel	Proceso	Envase, Logística	Volumen	Toneladas.
Administración	Manejo de la compañía	Facilitador de la gestión	Proceso	Mega-procesos	Área de control	Procedimiento

Fuente: Elaboración Propio

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Una vez conocidas y definidas las variables sujetas de estudio y estableciendo que no es posible definir una hipótesis, podemos definir nuestro enfoque de la siguiente forma:

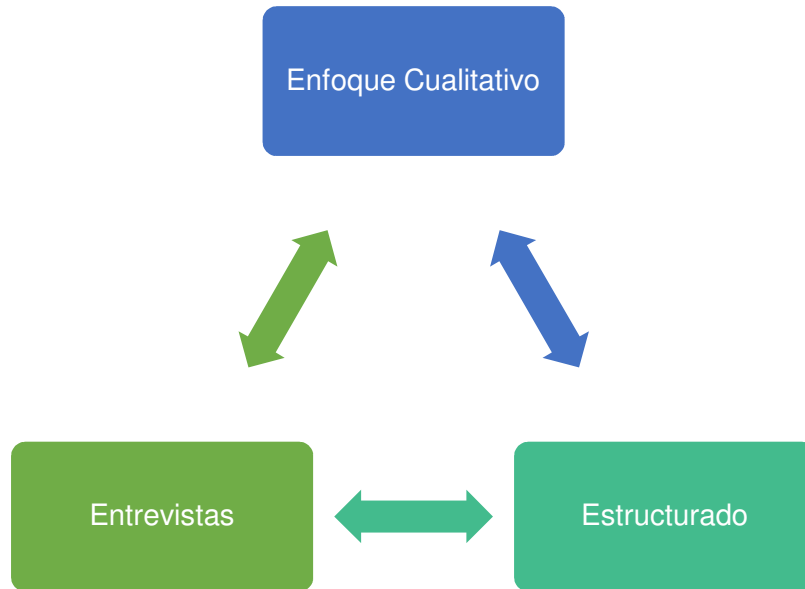


Figura No 13 Enfoque y método de investigación

Escogimos este tipo de enfoque cualitativo ya que el trabajo tiene como objetivo proporcionar a la división de cementos de Argos una guía sobre los controles que deben aplicar en aquellas etapas significativas del negocio.

3.3 MATERIALES

En la recolección de la información necesaria utilizaremos cuestionarios, entrevistas presencial y por video conferencia con el personal de Argos Cementos S.A de C.V.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene orientación cualitativa así que el plan o estrategia que se desarrollará debido a que se recolecta la información en un solo momento es no experimental y para obtener la información que se requiere en la investigación se recolectará de las fuentes primarias en un solo momento “entrevistas” y solicitando responsadan una encuesta en donde facilitan información puntual que se requiere para retroalimentar la investigación. (ver anexo 3)

A continuación se presenta la figura de diseño de la investigación

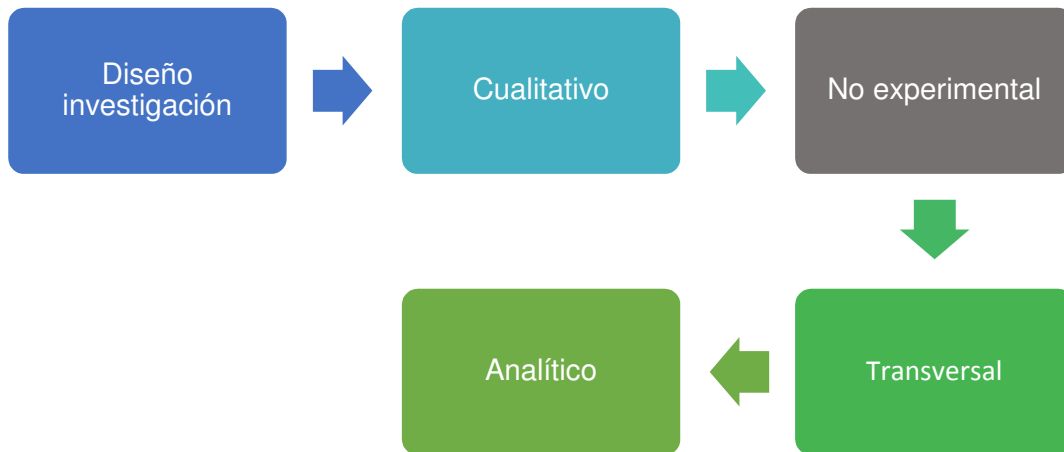


Figura No 14 Diseño de la investigación

3.4.1 POBLACIÓN

Las plantas de cemento ubicadas en diferentes países del continente Americano tal como lo podemos ver en la figura No 12 en el capítulo III, cuentan con procesos a los cuales podríamos definir como estándares para la explotación, producción y comercialización de cemento, a la par de estos procesos podemos identificar diferentes áreas de apoyo como lo son: finanzas, tesorería, tecnologías de información, Recursos Humanos, legal como los principales. Todos los antes mencionados serán objeto de estudio debido a que cada uno de ellos tiene aporte en el control de la información sobre la cual se preparan los estados financieros de la compañía.

3.4.2 MUESTRA

Dado la clase de estudio el cual requiere que análisis las áreas relativas al negocio no determinados una muestra especifica sino que nos orientaremos en los procesos del negocio.

Se abordará el tema entrevistando a 12 ejecutivos de Grupo Argos Cementos, integrado por personal clave de cada proceso y miembros del departamento de auditoria interna del corporativo.

1. El Gerente de auditoria interna corporativa Colombia
2. Director de auditoria interna regios Estados Unidos
3. Director de auditoria interna región Centro América y el Caribe
4. Director de auditoria interna región Colombia
5. Líder de auditoria Interna Republica Dominicana
6. Arquitecto de procesos corporativo Colombia
7. Director de Finanzas (Honduras)
8. Gerente de control interno (Honduras)
9. Dueño de proceso (Gerente de Compras Honduras)
10. Dueño de proceso (Gerente de Contabilidad Honduras)
11. Dueño de proceso (Gerente de Comercial Honduras)

12. Dueño de proceso (Administrador de planta de producción Honduras)

3.4.3 UNIDAD ANÁLISIS

Nuestra base sobre el análisis será abordado sobre el ambiente de control interno en la operación de Honduras y entrevistas con los gerentes de auditoria interna de la regional Argos Colombia, Centro América y Caribe y la Regional Estados Unidos

La unidad de análisis está conformada por el ambiente objeto de estudio en este caso los procesos de la compañía como ser:

- A. Explotación
- B. Producción
- C. Comercialización
- D. Áreas de Apoyo

Es importante remarcar que todas las unidades de cemento del grupo Argos cuentan con los mismos procesos por lo que el estudio puede ser replicado en cada unidad adecuado a las condiciones de cada país de operación.

3.4.4 UNIDAD RESPUESTA

En su primera parte determinaremos que tan robusto es el sistema de control interno que hoy en día se posee, después en función de esto daremos el mejor punto de vista para que los controles se orienten en función de la necesidad de proteger a la institución en cuanto a la exposición al riesgo. Identificaremos aquellas áreas dentro de los procesos objetos de estudio que requieren un grado de atención necesaria y oportuna debido a su materialidad.

3.5 TECNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

Las técnicas e instrumentos son pertinentes al tipo de investigación cuantitativa en estudio y la entrevista para el enfoque cualitativo.

Se mostrará una técnica de metodología estándar aplicable al grupo Argos Cementos, esta deberá ser adaptada a las regulaciones y peculiaridades locales del negocio en donde se implementarán los controles SOX.

En esta fase de la investigación es importante contar con el apoyo de la administración y definir el personal adecuado que nos acompañará en la implementación de control interno en base a la ley Sarbanes Oxley .

Las personas involucradas en el proceso de entrevistas serán; El gerente del departamento de auditoria interna corporativa, seguida de los directores de Auditoria por región (región Estados Unidos, región Centro América y Caribe y región Colombia), y entrevistaremos localmente al CFO y el Gerente de control Interno de Argos Honduras quienes tiene expertís en las buenas prácticas que Lafarge Cementos adaptó en su negocio.

3.5.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos o mecanismos utilizados para la recolección y registro de la información serán el análisis y opiniones y respuestas recibidas de los entrevistados, las cuales serán sintetizadas en un cuadro resumen indicando cuales deberán ser los controles y áreas que requieren mayor trabajo como oportunidad de mejora a los procesos.

Cabe anotar que el instrumento de la entrevista es el común denominador en los estudios cualitativos que buscan la descripción, donde lo importante y sustancial de esta técnica es contar con la opinión de once personas conocedoras de los procesos con la finalidad de garantizar y cubrir las necesidad mínimas que proveen mayor validez y credibilidad en la información financiera del negocio.

Hacemos referencia sobre los cuestionarios para abordarlos en las entrevistas con los dueños de proceso.

Anexo 3 Cuestionario entrevista a la muestra seleccionada

3.5.2 TECNICAS

Debido a que la investigación es predominantemente cualitativa, las técnicas son la recopilación de datos y el análisis de los procesos internos de la organización, por lo que la información se obtiene de fuentes primarias.

En la investigación se hace uso de la Entrevista de tipo conversacional no estructurada, con preguntas abiertas sobre opiniones del MEGA-PROCESO.

Los pasos a considerar para realizar la evaluación del ambiente de control interno es:

- a. Definir el alcance de las entrevistas
- b. Formalizar las personas que ayudarán en el proceso de análisis y evaluación (persona dueña de proceso)

Para definir el alcance de la entrevista se deberá incluir:

- a. Los MEGA-PROCESOS que se van a evaluar
- b. Las debilidades en los procesos que preocupen a los entrevistados para que el negocio alcance la madurez de control interno necesario (considere áreas de mayor riesgo, controles deficientes en el pasado)
- c. MEGA-PROCESOS impactados en el grupo por causas principales como ser reorganización / procesos y cambios de herramientas.
- d. Verificar si un plan de control interno es establecido y monitoreado.

3.5.3 PROCEDIMIENTOS

Para determinar la cobertura, la reacción, el impacto y el resultado de la implementación de controles internos SOX, en nuestra investigación indicaremos que se deberá seguir una secuencia cronológica desde el inicio de la campaña de implementación hasta su cierre anual.

Mostraremos un análisis de cada una de las fases de implementación.

3.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la implementación de un ambiente de control interno en base a controles SOX es de utilidad conocer el entorno interno y externo del negocio y para ello recurriremos a documentos relevantes como ser:

- a. Informes de auditoría externa
- b. Políticas, Procedimientos e instructivos
- c. Reportes de sostenibilidad del negocio
- d. Flujo gramas de cada proceso

En la implementación de un ambiente de control interno basado en controles SOX las fuentes de información que alimentan esta investigación comprenden las fuentes primarias y secundarias.

3.6.2 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias las obtendremos por medio de la técnica de entrevistas realizadas El Gerente de auditoria interna corporativa, Los directores de región (Región Estados Unidos, Región Centro América y el Caribe y Región Colombia)

Entrevistas con personal que trabajó para Lafarge Cementos Honduras unidad de negocio que pasó por un proceso de adquisición por Grupo Argos Cementos

- a. Director de Finanzas (CFO y Ex - Auditor interno corporativo Lafarge Francia)
- b. Director Comercial (Experiencia Local)
- c. Director de Compras y Suministros (Experiencia Local)
- d. Director de Recursos Humanos (Experiencia de Lafarge Venezuela)
- e. Director de seguridad Industrial (Experiencia como expatriado en varias planta del Grupo Lafarge)
- f. Gerente de planta (Experiencia de Lafarge Venezuela)
- g. Administrador de planta (Experiencia Local)

3.6.3 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias será la información obtenida de documentos, normativas especializadas en temas tales como la ley Oxley, COSO, COBIT, e instrucciones de una industria a fin indicando como establecer el ambiente de control en la unidad, para esta investigación se utilizará la metodología implementada en Lafarge Cementos industria cementera número 1 a nivel mundial.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS y RESULTADOS

En el presente capítulo da a conocer los análisis y resultados relacionados con la problemática, los objetivos y preguntas de investigación formuladas en el Capítulo I brindando los parámetros para indicar las conclusiones y recomendaciones sobre el estudio.

4.1 GOBIERNO CORPORATIVO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN GRUPO ARGOS CEMENTOS

El grupo sostiene un modelo de gobierno corporativo coordinado por ejecutivos colombianos, centralizando la toma de decisiones de las unidades de negocio que le reportan.

En la figura se muestra la estructura del modelo de gobierno corporativo de grupo Argos Cementos.

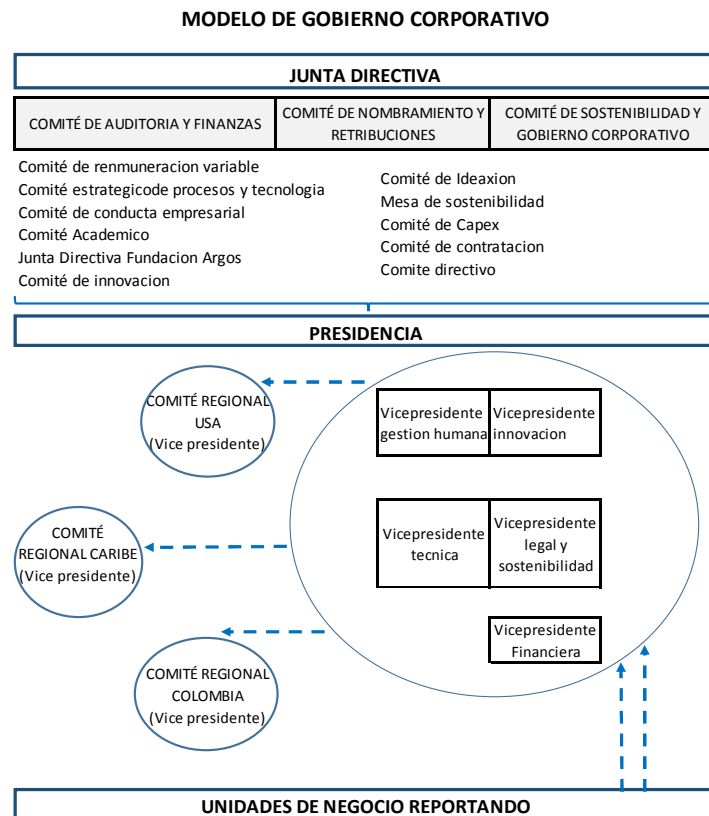


Figura No 15 Modelo de gobierno corporativo

4.2 ESTRUCTURA DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO Y GESTIÓN DE RIESGOS

El objetivo de este apartado es definir las generalidades que sirven de base para el entendimiento del presente estudio de investigación.

4.2.1 PRIORIDADES ESTRATEGICAS DEL NEGOCIO

Grupo Argos Cementos está orientada ejecutar de forma balanceada los principales elementos de su estrategia de negocio en donde básicamente define sobre cómo trabajar de manera conjunta en una serie de iniciativas articuladas, denominadas como las siete prioridades:

Consolidación y expansión, Estructura de capital, Excelencia organizacional, Proyectos Estratégicos, Modelos de operación, Innovación y Sostenibilidad

De las mismas se derivan dieciséis riesgos estratégicos identificados en la gestión de riesgos del departamento del Grupo Argos Cementos.

Tabla 5: Riesgos estratégicos

1. Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia en la cadena de abastecimiento para la atención de la demanda.
2. No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación por incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales
3. Afectación de la seguridad de nuestros colaboradores, activos e instalaciones.
4. Impactos ambientales por efecto de las actividades mineras e industriales
5. Cambios en normatividad y estándares aplicables
6. Afectación de la disponibilidad, confiabilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores
7. Afectación seria de la reputación antes los diferentes stakeholders
8. Investigación por leyes de competencia
9. Afectación de las comunidades en los sitios de influencia de las operaciones
10. Riesgo de los mercados (competencia, importaciones, nuevos entrantes, sustitutos y precio)
11. Riesgos asociados variables geopolíticas globales, regionales y por país
12. Riesgos asociados a variables y gestión financiera (liquidez, mercado y crédito)
13. Afectación de las operaciones por eventos de la naturaleza
14. Riesgos de fraude y/o actuaciones indebidas por parte de Clientes, proveedores, funcionarios y/o socios
15. Riesgos asociados a la disponibilidad, confiabilidad y variabilidad de los costos de recursos energéticos para la operación y su uso eficiente
16. Gestión de lo humano no alineada a los objetivos y necesidades del negocio

4.2.2 COMITÉ Y DEPARTAMENTOS DE APOYO EN LA SOSTENIBILIDAD DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN EL NEGOCIO

Argos Cementos no cuenta con una estructura o departamento de control interno definido, sin embargo la organización cuenta con un comité de auditoría y finanzas reportando directamente a la junta directiva (ver figura n° 15), el departamento de auditoria interna y un departamento de riesgos reportando administrativamente a la presidencia y organizacionalmente a la junta directiva.

1. **El Comité de Auditoría y Finanzas:** fue creado con el propósito de apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del sistema de control interno, la transparencia de la información financiera que prepara la entidad y su apropiada revelación, así como la toma de decisiones en relación con el control y el mejoramiento de la actividad de la compañía, sus administradores y directores.

Está conformado actualmente por tres miembros de la Junta Directiva, incluyendo todos aquellos que tienen el carácter de independientes. De conformidad con la ley colombiana y con el Código de Buen Gobierno, este Comité debe reunirse al menos cuatro veces al año.

El Comité no sustituye las funciones de la Junta Directiva ni de la administración sobre la supervisión y ejecución del sistema de control interno, pero sí ordena y vigila que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, metas y estrategias de la compañía, así como debe vigilar que existan los controles necesarios y los instrumentos adecuados para verificar que los estados financieros revelen la situación de la empresa y el valor de sus activos.

2. **El Departamento de Auditoria:** El departamento de auditoria interna realiza evaluaciones en los procesos internos de la organización, el equipo de auditoria está integrado por 12 personas quienes se trasladan simultáneamente en el grupo haciendo visitas programadas en todas las unidades de negocio bajo una planeación anual evaluando la confiabilidad de la ejecución en los procesos del negocio.

Para identificar los asuntos de importancia para la corporación el equipo de auditoría lleva a cabo investigaciones para comprender el entorno del negocio, teniendo en cuenta las siguientes preguntas:

¿Qué áreas tienen un impacto importante en los resultados de la entidad?

¿Qué áreas involucran gran materialidad económica?

¿Qué áreas han sido sometidos a un grado significativo de cambio? Los ejemplos de los cambios dentro de una entidad son los nuevos programas, el aumento de la rotación de personal, y la reorganización.

El Departamento de Auditoría Interna realiza una amplia gama de servicios de auditoría: incluyendo: auditorías financieras, auditorías de cumplimiento, auditorías operativas, auditorías de tecnología de la información, consultoría / asesoría e investigaciones especiales.

Formular preguntas en las auditorías financieras en materia de controles internos, contabilidad y la conveniencia de las transacciones financieras. Muchas auditorías pueden ser integradas abarcando el cumplimiento y la información de las auditorías de la tecnología operativa financiera.

- a) Auditorías de Cumplimiento determinar el grado de adherencia a las leyes, reglamentos, políticas y procedimientos de Cementos Argos, el gobierno federal y estatal, y otras agencias reguladoras como la Agencia de protección ambiental de los Estados Unidos (EPA, Environmental protection agency).

- b) Auditorías Operativas revisan el uso de los recursos y procedimientos / prácticas en el departamento objeto de auditoría para determinar si se están cumpliendo las metas y objetivos de la manera más eficaz y eficiente. Un componente clave de las auditorías operativas es evaluar el ambiente de control interno de la unidad para gestionar y mitigar los riesgos inherentes.

- c) Las auditorías de la Tecnología de la Información evalúan el procesamiento de los controles del sistema, seguridad de datos, seguridad física, procedimientos de desarrollo de sistemas, planificación de contingencias, y los requisitos del sistema.
- d) Consultoría y asesoramiento son solicitados por la administración y abarcan una amplia gama de actividades. Auditoría Interna facilita las evaluaciones de riesgo, análisis de procesos de negocio, análisis de datos o evaluaciones de tecnología de la información. Además colabora sobre las nuevas implementaciones de sistemas, procesos y sistemas de iniciativas de rediseño, y los cambios de política.
- e) Investigaciones Especiales se realizan en respuesta a las denuncias recibidas por nuestra oficina a través de la línea directa de la compañía o de otras fuentes internas y externas. Las denuncias se priorizan e investigados sobre la base de una evaluación del riesgo potencial de Cementos Argos.

El equipo de auditoria tiene como filosofía que el proceso de auditoria se relaciona con la capacidad de llevar a cabo la auditoría de acuerdo con las normas profesionales y las políticas de auditoría. Aunque algunas áreas pueden ser significativa, pueden no ser auditable por una o más de las siguientes razones:

- a) El equipo de auditoría no tiene o no puede adquirir la experiencia necesaria,
 - b) La zona está experimentando un cambio significativo y fundamental,
 - c) Criterios o enfoques adecuados no están disponibles para evaluar el desempeño
 - d) La información o prueba requerida no está disponible o no se pueden obtener de manera eficiente.
3. **El Departamento de Riesgos**: El departamento de riesgos se encarga de las evaluaciones y análisis sobre dieciséis riesgos estratégicos identificados, proveniente de las siete prioridades que la organización sostiene como negocio en expansión.

La gestión de riesgos se desarrolla involucrando a la junta directiva, presidencia, vice presidentes, gerencia de auditoria el comité de auditoría y finanzas y los gestores de riesgos de cada unidad de negocio.

La metodología definida para la evaluación de riesgos estratégicos y la determinación del nivel de exposición es la siguiente:

1. Brindar talleres sobre el tema de riesgos estratégicos (16 riesgo definidos)
2. Identificar riesgos
3. Valoración de los riesgos (Fuerte – Moderado - Débil)
4. Identificación de controles
5. Identificación de un equipo multidisciplinario y personal clave en los procesos de la organización para realizar el análisis.
6. En el análisis del riesgo se considera el impacto por la probabilidad, lo que podría pasar si se materializa el riesgo y cuáles son sus causas, el diseño y ejecución de los controles claves y el efecto que se tendrá al aplicar medidas de mitigación.

El resultado a estas actividades se evidencia en la Tabla 5: Riesgos estratégicos mostrada en el apartado 4.1.1 de esta sección.

4.3 ANÁLISIS Y RESULTADOS SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO EN GRUPO ARGOS

En el capítulo III, sección 3.4.2 se comenta que nuestro análisis está sustentado en las entrevistas y encuestas (ver anexo 3) abordando a un grupo de colaboradores personal clave en el proceso de producción, comercialización, administrativo y miembros del departamento de auditoria interna del corporativo.

La muestra se Integra por 6 altos ejecutivos de Grupo Argos Cementos a nivel corporativo quienes conocen el detalle de la operación de todas las unidades de negocio de Grupo Argos Cementos en sus distintas localidades y 6 altos ejecutivos de Argos Honduras, con este grupo de ejecutivos multidisciplinarios se logra evidenciar y analizar la estructura de control interno actual de las distintas unidades de negocio del grupo cementero y definir

medidas de mejoras oportunas que puede optar el negocio para alcanzar la certificación SOX en el año 2016.

Entiéndase por ejecutivos corporativos a los colaboradores de la regional Colombia, regional Estados Unidos y Regional Caribe y Centro América; y entender por ejecutivos locales a los colaboradores Argos Honduras.

4.3.1 ARGOS CUENTA CON UN AMBIENTE DE CONTROL INTERNO ROBUSTO

Se consideró importante conocer cuál es el dictamen de los altos ejecutivos sobre si el grupo cuenta con un ambiente de control interno robusto es decir si se ha trabajado en que esté debidamente Implementado, sea ejecutable, Autosostenible y Homologado.

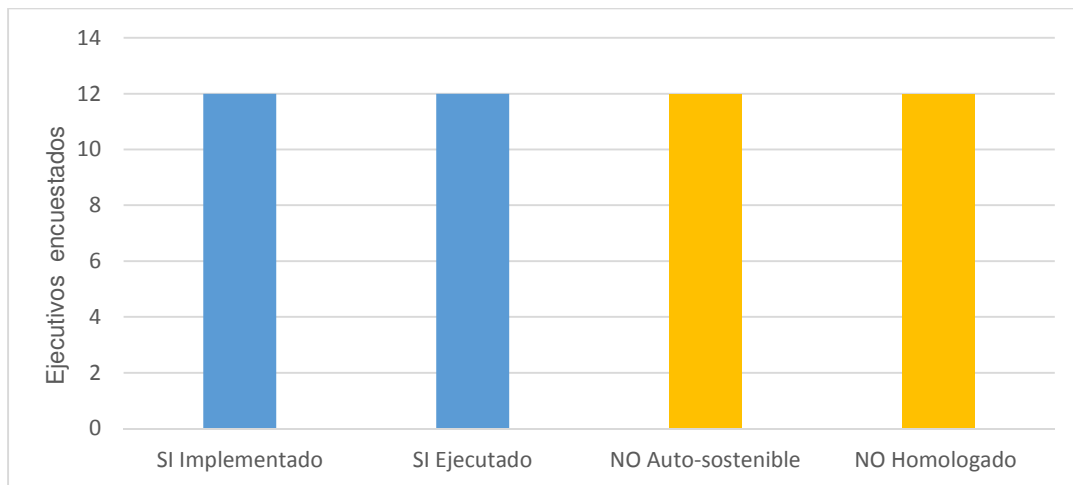


Figura No 16 Ambiente de control interno robusto

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

Como se puede observar en la figura n° 16, el total de la muestra representando la región de Colombia, Estados Unidos, El Caribe, Centro América y Honduras consideran que se ha trabajado en la implementación y ejecución sobre los lineamientos para establecer un ambiente de control interno robusto sin embargo aún no es auto sostenible y no está homologado en toda la compañía, también hacen referencia que las nuevas adquisiciones de activos ha traído una diversidad de administraciones sobre la gestión de control interno

4.3.2 CODIGO DE CONDUCTA

El código de conducta de negocio es un importante indicador sobre la integridad y confianza que se puede tener sobre los actos de los colaboradores en la organización ya que es una estructura ética sobre la cual debe basarse las decisiones como personas y como miembros de la compañía, afianzando los valores y creencias constituyendo un soporte para todo lo que se hace.

Es importante que sea conocido y socializado anualmente en los puestos sensitivos de la organización

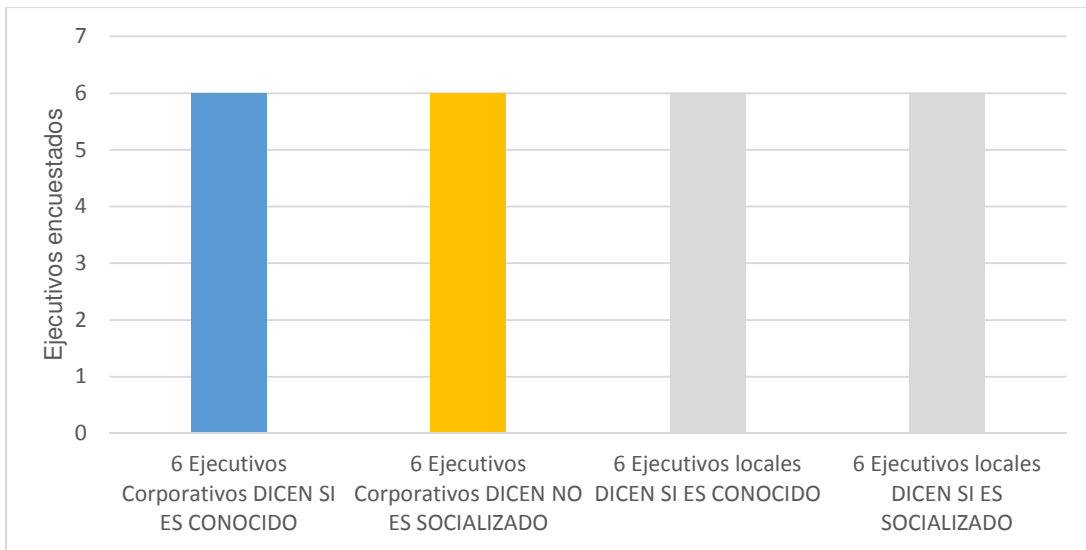


Figura No 17 Código de conducta socializado anualmente

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

Como se observa en la figura n°17, seis ejecutivos del corporativo indicaron que el código de conducta de negocio es conocido en la organización sin embargo el método de socialización debe ser revisado para asegurar que sea efectiva la comunicación del mismo.

Seis ejecutivos locales indicaron que el modelo seguido en Honduras es efectivo, se ha socializado desde los puestos directivos, sensitivos hasta llegar a los operativos modificando el mensaje llevado según es su público.

4.3.3 CONFLICTOS DE INTERES DEFINIDOS Y REPORTADOS

Los conflictos de interés existen cuando el interés privado de una persona se encuentra en conflicto con los intereses de la compañía, en un determinado compromiso profesional siendo un indicador importante para identificar la confiabilidad en nuestros colaboradores y su gestión profesional al reportar los mismos.

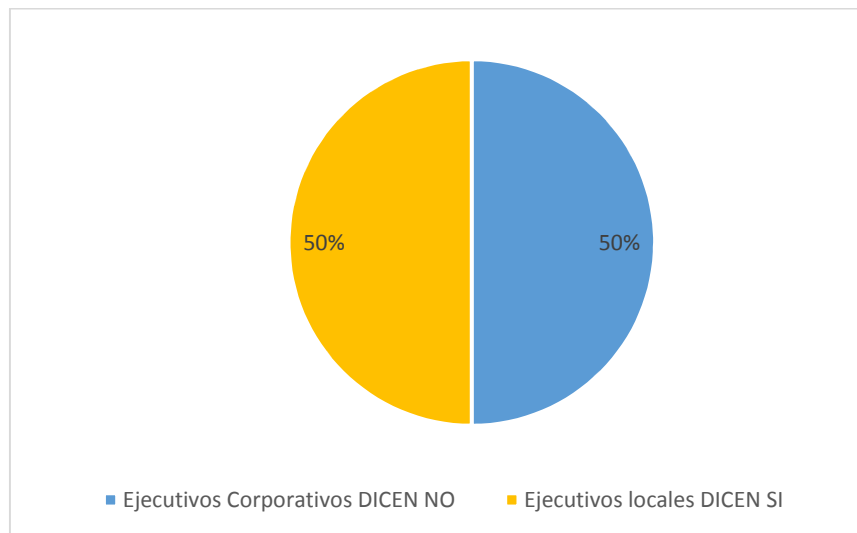


Figura No 18 Conflictos de interés definidos y reportados

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

La figura n° 18 refleja que los ejecutivos corporativos es decir el 50% de la muestra indicaron que el concepto de conflicto de interés está efectivamente definido en el código de conducta sin embargo el método de socialización del mismo y la ejecución de reportar los conflictos no es consistente así que consideran que deben implementarse medidas de mejoras a la práctica que se está llevando a cabo actualmente.

Los ejecutivos locales representando el otro 50% de la muestra indicaron que el método de socialización que se ha utilizado en Honduras es funcional y que anualmente se realiza una actividad mandatorio de actualización de los conflictos de interés promoviendo entre los colaboradores que cuando se dé un nuevo conflicto sea reportado oportunamente.

4.3.4 INDEPENDENCIA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA Y CONTROL INTERNO

La independencia organizacional en ambos departamentos debe ser fundamental reconociendo que es crítica para la responsabilidad profesional que deben mantener, a continuación se refleja si los departamentos son independientes organizacionalmente.

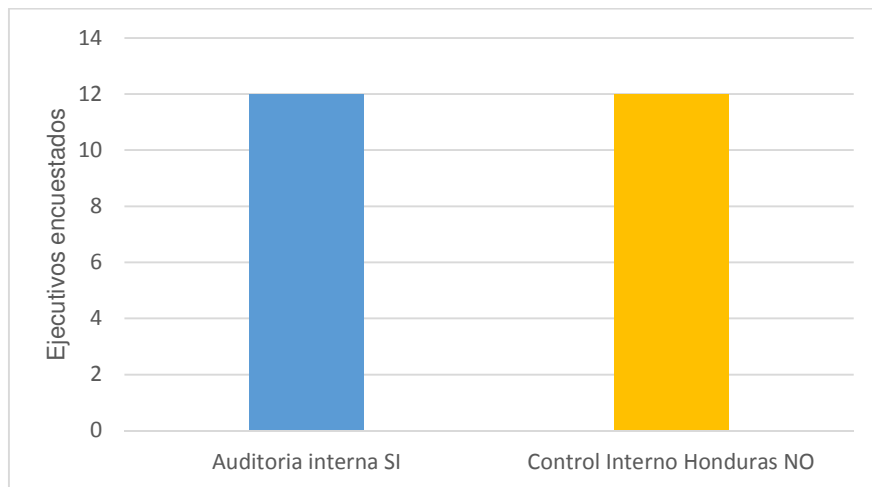


Figura No 19 Independencia organizacional departamento de auditoria interna corporativa y control interno-Honduras

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

En la figura n° 19 indica que el total de la muestra seleccionada integrada por los colaboradores corporativos y locales expresaron que el departamento de auditoria interna corporativo sostiene una independencia organizacional reportando organizacionalmente a la presidencia, sin embargo el departamento de control interno no sostiene una independencia ya que organizacionalmente le reportan al CFO, esto deberá ser una medida de mejora que se podría implementar para sostener una objetividad

4.3.5 MEGA-PROCESOS DEFINIDOS

Los mega-procesos definidos y homologados en una organización es un punto de partida y un lenguaje en común que deberá estandarizarse facilitando la implementación de controles internos en las compañías.

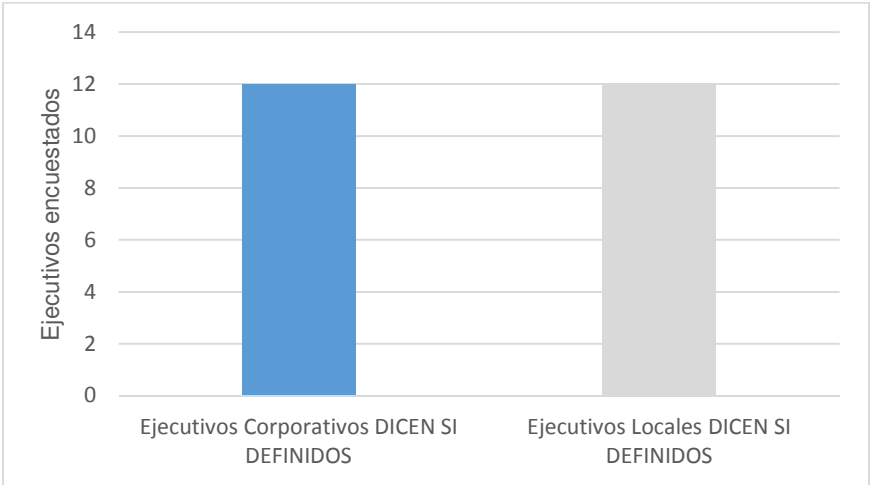


Figura No 20 Mega-Procesos definidos

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

Así como lo refleja la figura n° 20 los seis ejecutivos corporativos y seis ejecutivos locales indicaron que los procesos del negocio si están definidos en cada región pero expresaron que falta hacer un trabajo de homologación de los mismos a nivel estándar y Grupo, esta actividad está en proceso de ejecución.

4.3.6 RIESGOS DE PROCESOS IDENTIFICADOS

El análisis de riesgos en los negocios brinda un horizonte sobre cuáles son las debilidades y fortalezas que podrían tenerse en la organización y así implementar medidas de control para mitigar los riesgos identificados.

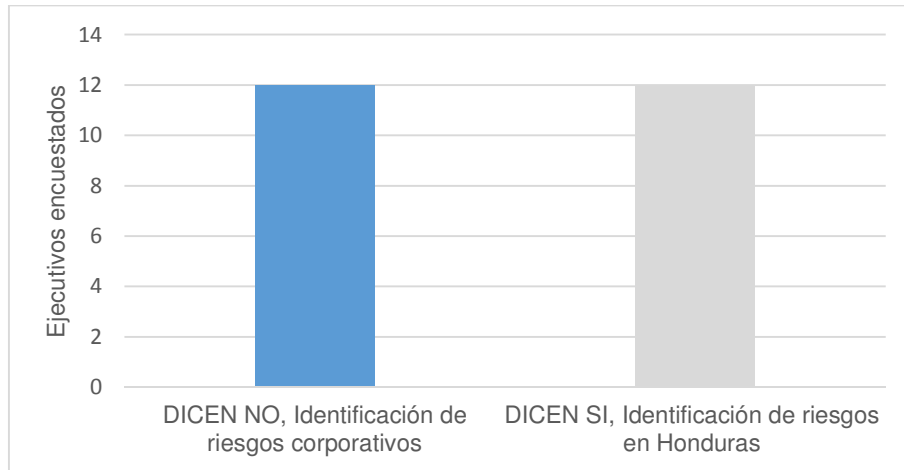


Figura No 21 Riesgos de proceso identificados

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

La figura n° 21 nos refleja que el 100% de la muestra seleccionada integrada por ejecutivos corporativos y locales señalaron que aún no se cuentan con un detalle que identifique los riesgos del negocio ubicados por proceso, se está trabajando en su definición.

Los ejecutivos corporativos y locales indicaron que en Honduras si se cuenta con un detalle de riesgos y controles que mitigan a los mismos por proceso, este detalle es socializado y conocido por los dueños del proceso.

4.3.7 CONTROLES DISEÑADOS PARA CADA MEGA-PROCESO

La importancia del diseño de los controles y su aplicabilidad y monitoreo son las actividades fundamentales en la gestión administrativa al implementar una estructura de ambiente de control Interno en una organización.

Los controles pueden ser preventivos, detectivos o disuasivos dependiendo de la debilidad que se necesite mitigar.

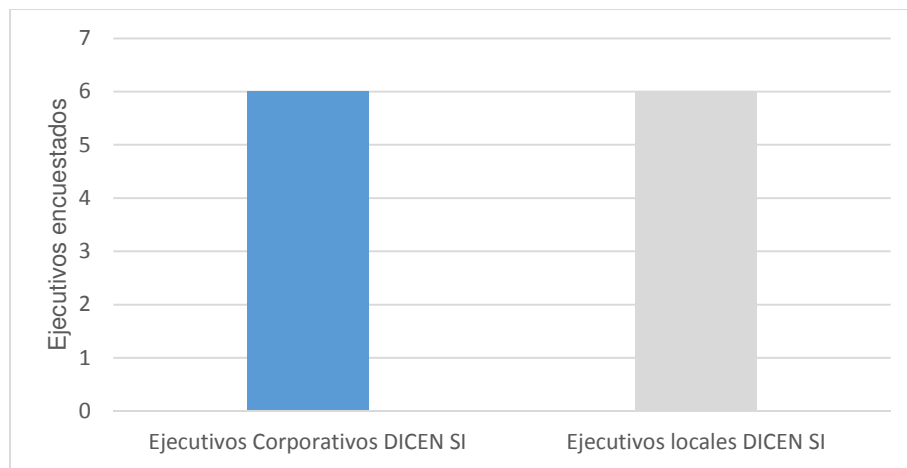


Figura No 22 Controles diseñados

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

Seis ejecutivos corporativos representando el 50% de la muestra seleccionada indican que el diseño de los controles internos en los procesos es efectivo y que la ejecución de los mismos es operativa sin embargo no son monitoreados en su totalidad.

Seis ejecutivos locales es decir el 50% de la muestra seleccionada indican que los controles internos en Honduras si son monitoreados por el departamento de control interno y por los dueños de procesos.

4.3.8 POLITICAS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS DEFINIDOS

Existen políticas, procedimientos e instructivos que son socializados entre los dueños de procesos con la finalidad de mejorar la gestión administrativa en la organización mostrando los pasos a seguir para cada actividad del proceso utilizando medidas de control y mejores prácticas a seguir.

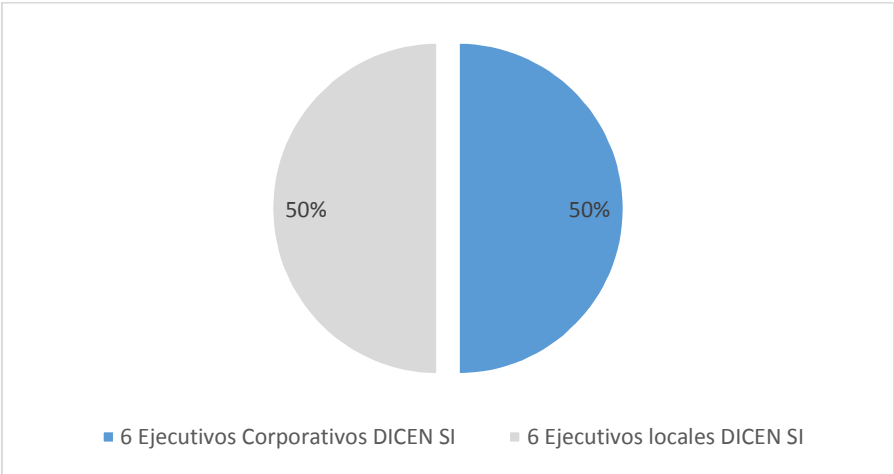


Figura No 23 Políticas, Procedimientos e instructivos

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

El 100% de la muestra seleccionada integrada por ejecutivos corporativos señalan afirmativa la existencia de procedimientos e instructivos ilustrando a los dueños de procesos y colaboradores interesados en las actividades de administración de los procesos, de igual manera indican los ejecutivos locales sin embargo estos procedimientos deberán ser homologados a nivel grupo estandarizando las actividades administrativas del negocio.

4.3.9 CONFIANZA SOBRE LA INTEGRIDAD ENTRE LOS COLABORADORES

El negocio descansa en la confianza que sus colaboradores transmiten en la compañía reflejando integridad personal, indicando este resultado el total de la muestra seleccionada.

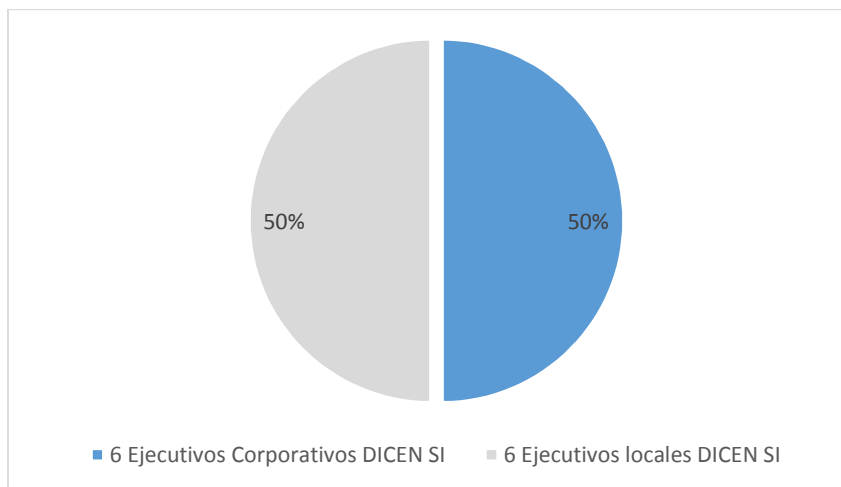


Figura No 24 Integridad entre los colaboradores

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

Los 12 ejecutivos integrados por corporativos y locales comparten el mismo dictamen sobre la confianza indicando que es una administración que confía en sus colaboradores practicando el pilar de respeto.

4.3.10 NIVEL DE COMPETENCIAS

El 100% de la muestra seleccionada indica que el nivel de competencias en los altos directivos es un factor importante ya que son ellos quienes toman las decisiones estratégicas y orientan hacia la aplicación de actividades de mejora continua en el negocio a los dueños de procesos.

Referente a este indicador los ejecutivos corporativos y locales expresaron que las habilidades y competencias directivas de los ejecutivos son altas, las necesarias y suficientes para direccionar con éxito el negocio.

4.3.11 SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Los sistemas de información y el resguardo de la misma deberá ser una actividad que cuente con las suficientes medidas de control, es necesario que la información sea confiable y entregada a los receptores autorizados esto implica que tal información debe ser protegida para que la misma permanezca como confidencial.

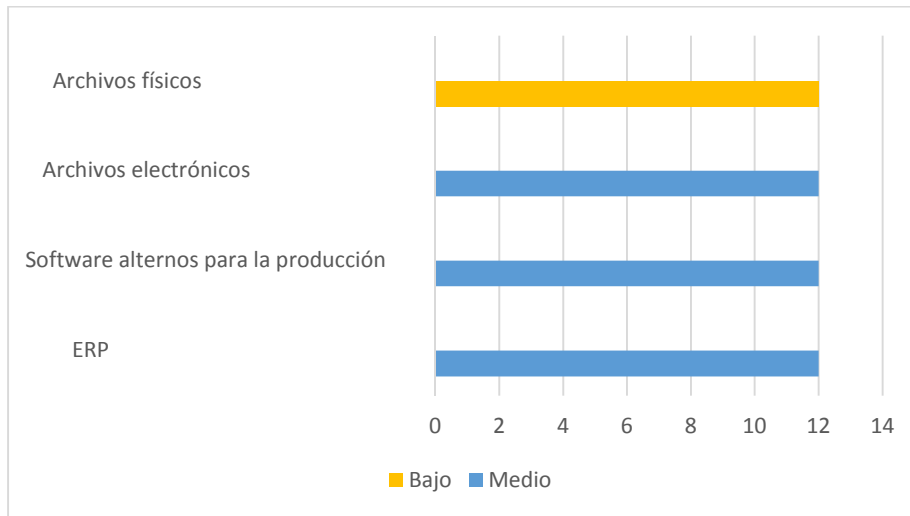


Figura No 25 Seguridad de la información

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

El 100% de la muestra señalaron que la seguridad de la información de los ERP, software alternativo para la administración de la producción y archivos electrónicos deberá contemplar e incluir mejores prácticas para alcanzar una alta confiabilidad sobre el manejo, documentación y resguardo de la misma ya que en la actualidad alcanzan una calificación media según criterio de los ejecutivos.

Con respecto a los archivos físicos este método deberá ser revisado ya que su confiabilidad es bajo, ver figura n°25.

4.3.12 ADECUADA SEGREGACION DE FUNCIONES

Uno de los principios de control interno es tener una adecuada segregación de funciones para la prevención de riesgos de fraude en la organización, con esto los

colaboradores no llevara a cabo todas las actividades de operación, no todo estará bajo su propia responsabilidad.

Es correcto que toda transacción debe pasar por las fases de aprobación, autorización, ejecución y registro, cuyo control debe estar a cargo de empleados independientes del departamento que posee la responsabilidad de la operación.

A continuación en la gráfica se refleja lo que los ejecutivos entrevistados consideran sobre la segregación de funciones en la organización.

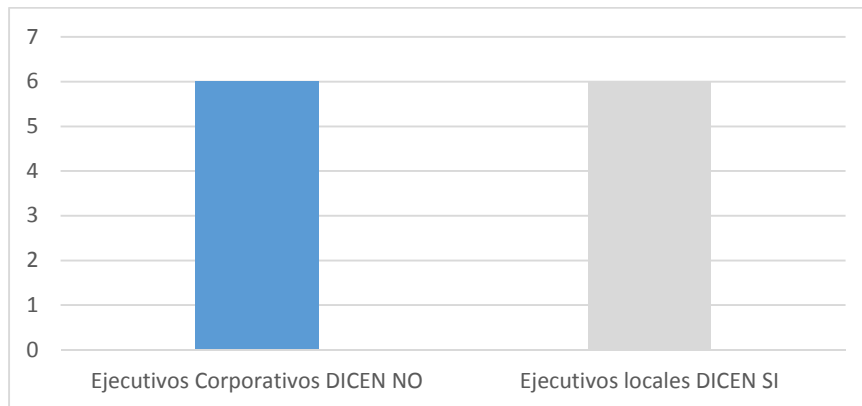


Figura No 26 Adecuada segregación de funciones

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

Seis de ejecutivos corporativos afirman que es necesario hacer una revisión sobre la correcta segregación de roles y funciones según el perfil de puesto de los colaboradores del negocio, esta es la percepción a nivel del corporativo indicando en la región Colombia, Estados Unidos y El caribe.

Seis ejecutivos locales validan que se ha llevado a cabo un correcto análisis de la segregación de funciones según los perfiles de puesto de los colaboradores, sin embargo manifiesta la importancia de estar haciendo revisiones periódicas sobre el tema.

4.3.13 AUDITORIAS INDEPENDIENTES

Los 12 ejecutivos según la muestra seleccionada confirman que en el negocio se abordan las auditorías externas contratando el outsourcing de Deloitte en la regional Colombia, Estados Unidos y El Caribe y en Honduras ha sido abordada en años anteriores por la firma Ernst & Young.

Ellos manifestaron la confianza que sostienen al tener contratos con firmas reconocidas de nombre mundial quienes hagan las revisiones a los estados financieros.

4.3.14 FRAUDES DETECTADOS Y REPORTADOS

En el último año, según la muestra seleccionada el 67% de los ejecutivos confirman que se detectaron fraudes en el negocio sin embargo el otro 33% admite desconocer que este tipo de actividades se den en el negocio y sean comunicados.

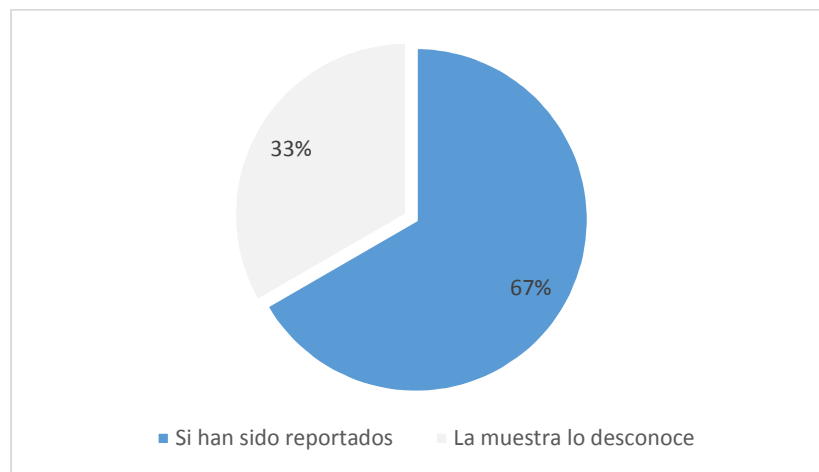


Figura No 27 Fraudes detectados y reportados

Fuente: Elaboración propia, basada en la aplicación de la encuestas durante las entrevistas

El resultado reflejado en la figura n°27 nos indica que el nivel de control interno en la administración de la información confidencial es bien manejada y controlada según el orden jerárquico que debe conocerla.

4.4 MEDIDAS DE MEJORA, MEDICIÓN Y SOSTENIBILIDAD SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES INTERNO

4.4.1 MEJORAS

1. Para promover el proceso de implementación de controles internos SOX se requerirá seguir de una planeación estructurada y comunicación de la misma en todas las unidades de negocio.
2. Se deberá armonizar las culturas y homologar el modelo de procesos administrativos y de sistemas de información.
3. Es importante que la implementación de controles internos sea un proyecto que debe ser calificado como un indicador de desempeño para cada dueño de proceso.

4.4.2 MEDICIÓN

1. Es importante que la alta gerencia apoye la implementación de controles internos SOX y es significativo que se analice que el apoyo y compromiso que los dueños de los procesos y equipos de trabajo den a este tema sea calificado dentro de los objetivos anuales del personal.
2. Realizar y llevar a cabo un seguimiento sobre el plan de acción para la implementación y cumplimiento de los controles internos comunicados a los dueños de proceso, este plan deberá contemplar fechas de cumplimiento, observar ejemplo en la Tabla n°6.

Tabla No 6 Seguimiento al plan de acción

Proceso	Prioridad	Descripcion del riesgo	Plan de accion	Evidencia esperada	Responsable del mega proceso	Deadline (date in AP)	% Completio	Estatus	Observaciones
Finance	High					07/Sep/2012	0%		No se respeto la fecha limite de entrega
Finance	Medium					30/Aug/2012	0%		
Finance	Low					28/Aug/2012	0%		

3. Debe realizarse evaluaciones por parte de los auditores internos y comunicar los resultados de cada revisión bajo un formato de informes de avances comparativos mensuales y trimestrales y un informe anual.
4. Solicitar una revisión anual por parte de una firma independiente evaluando el ambiente de control interno del negocio e incluir revisiones sobre los sistemas de información.

4.4.3 SOSTENIBILIDAD DEL AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

Al cumplir con la fase de implementación y madurez en el ambiente de control interno en base a la Ley Sarbanes Oxley, la siguiente preocupación es como mantener en el tiempo sostenible este estatus y crear la cultura y conciencia en los colaboradores de la empresa.

1. Para brindar una sólida estructura es importante no soltar el liderazgo y continuar brindando entrenamientos sobre los mega- procesos y sus actividades de control, transmitiendo el mensaje que los controles son buenas prácticas que dan valor agregado a la organización.
2. Realizar auditorías sorpresivas en los mega- procesos.
3. Impartir anualmente el código de conducta del negocio a los colaboradores en puestos sensitivos.

4.6 ANÁLISIS DE COSTO – BENEFICIO

El costo serán USD 56,000 considerando un equipo de apoyo integrado por 5 personas así como las firma auditora que se contratara para el acompañamiento y asesoramiento continuo cotizado en USD 25,000 y un pequeño presupuestos para viajes USD 25,000 que podrían ser requeridos en la etapa final de implementación, el costo es gran parte el tiempo de trabajo invertido para el fortalecimiento de la cultura de ambiente de control

interno el cual está orientado a la certificación con lo cual la compañía podría inscribirse en la bolsa de valores y de esta forma ampliar y optar a nuevas fuentes de financiamiento que le permitan continuar con la expansión de las operaciones.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. Grupo Argos cementos vive una etapa de cambios de gobierno corporativo, estructurales y organizacionales debido a la expansión de sus operaciones y es por esta razón que está analizando la estrategia que seguirá para causar sinergia entre las actividades de control que adoptará en sus unidades de negocio en distintas geografías.
2. Grupo Argos como corporación debe estructurar una administración que cubra con evaluaciones internas e identificación de riesgos sosteniendo el reto de conocer profundamente las debilidades de cada mega-proceso en cada país donde está presente y asumir practicas internas más estrictas implementando procedimientos y actividades de control basadas en la ley SOX con la finalidad de evitar riesgos o debilidades en los procesos que puedan afectar la operación del negocio ya sea en la explotación, producción, comercialización y administración.
3. En la actualidad Grupo Argos Cementos tiene un sistema administrativo apoyando a la organización en la implementación de medidas de control sin embargo se considera que el sistema esta implementado y se ejecuta pero no es auto-sostenible y homologado en todas las unidades del grupo, a razón de esto se ve la necesidad de adoptar un modelo de metodología de control interno basadas en buenas practicas referenciadas en la ley Sarbanes Oxley.
4. Grupo Argos trabajará en el año 2015 en la implementación de medidas de mejora, medición y sostenibilidad basándose en el mapeo de procesos, análisis de riesgos implementación de medidas de controles SOX.

5.2 RECOMENDACIONES

Recomendamos a la administración de Argos Cementos considerar las siguientes actividades para impulsar una cultura de ambiente de control interno en la compañía.

1. La administración debe analizar y reflexionar detenidamente sobre el cambio que vive debido a la expansión de sus operaciones con la compras de activos fijos, evaluar su estructura organizacional, el gobierno corporativo, sus tendencias y efectos a fin de determinar lo que a partir de hoy deberá realizar para apoyar a la organización y definir nuevos horizontes que maximicen oportunidades de mejora continua.
2. Para mantener y afirmar la objetividad sobre las recomendaciones e informes distribuidos por auditoría interna, control interno y gestión de riesgos es importante sostener una independencia organizacional siendo importante considerar un cambio sobre a quién debe reportar el departamento de control interno Honduras ya que actualmente reportan al CFO local perdiendo su independencia como ente evaluador.
3. Será importante el apoyo de la alta gerencia para impulsar la implementación de medidas de control interno formando un equipo de apoyo y siendo monitoreado por la gerencia de auditoría interna teniendo acompañamiento de asesoría por una firma independiente, las actividades a implementar deberán ser parte de la estrategia a adoptar en la organización para la mejora continua del negocio y la expansión de sus operaciones.
4. Las medidas de mejora que Grupo Argos debe priorizar es la realización de una campaña de socialización del código de conducta del negocio invitando a los altos ejecutivos y colaboradores que cubren puestos sensibles, para tener una mayor persuasión sobre los invitados este llamado puede ser con un memorándum desde

el departamento de Recursos Humanos y haciendo mención que es mandatorio la presidencia, esto para asegurar la asistencia de los mismos.

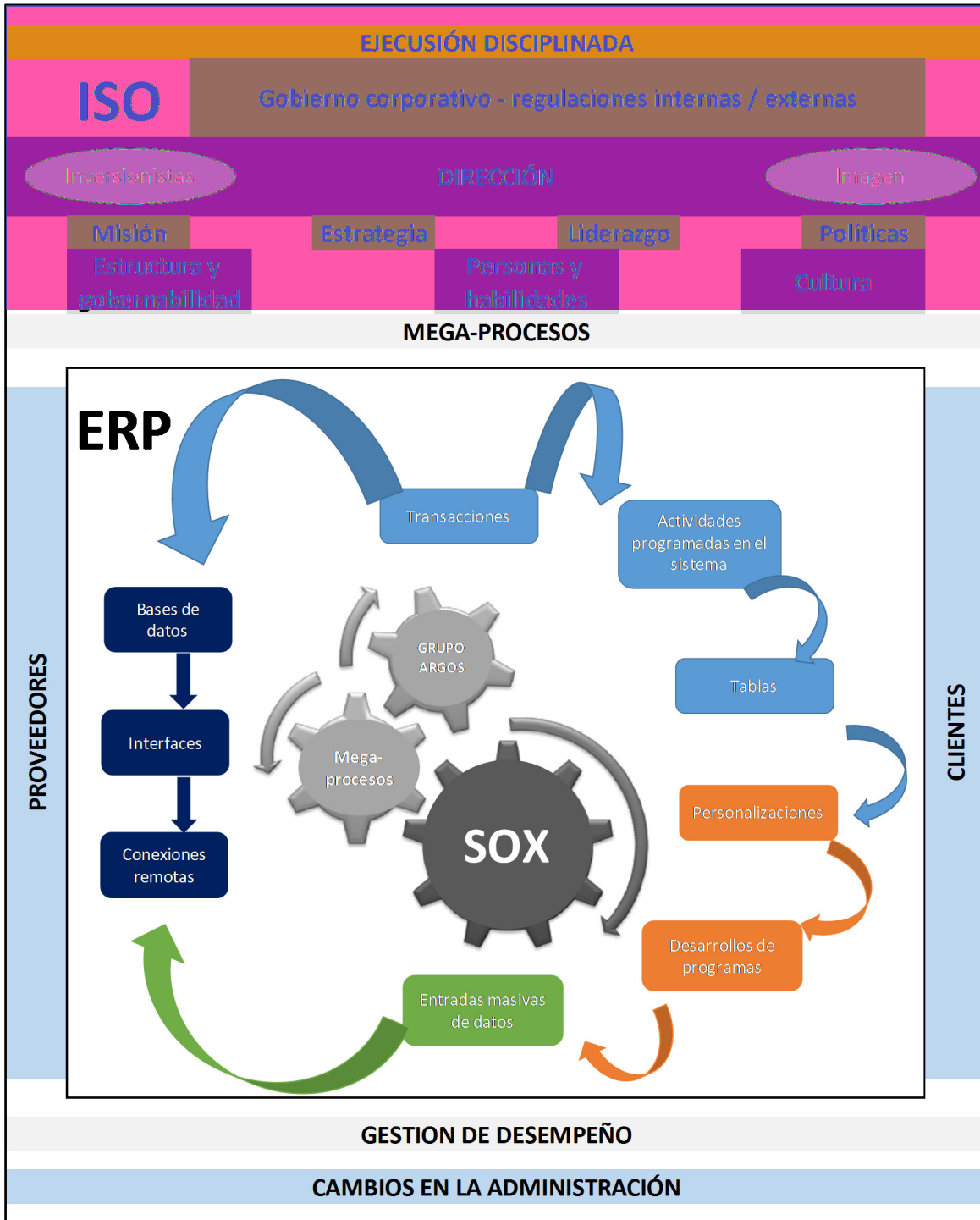
Homologar los mega-procesos, procedimientos e instructivos a nivel grupo estandarizando las actividades administrativas del negocio y socializando como se interrelacionan entre sí.

Impulsar una cultura de ambiente de control interno auto sostenible, siendo una campaña que la alta gerencia no suelte y comunique a los dueños de proceso la importancia de la ejecución continua de los controles SOX.

Instalar una herramienta de consulta (SharePoint) para los dueños de proceso, y personal involucrado en la ejecución de los controles internos permitiéndoles el acceso a las mejores prácticas que deben implementar y a los instructivos o procedimientos internos del negocio, así como al código de conducta, reglamento interno de trabajo.

“Campaña de diseño, implementación y seguimiento de controles SOX en Grupo Argos Cementos”

Diagramas de integración entre herramientas de gestión y SOX



INDICE

6.1 Introducción

6.2 Descripción del plan de acción

6.3 Matriz plan de acción

6.4 Cronograma de implementación

6.5 Presupuesto

6.1 INTRODUCCIÓN

Este estudio pretende iniciar un modelo de control interno para Grupo Argos Cementos como lo indica la ley SOX, analizando aspectos sobre como diseñar, establecer y monitorear un sistema de controles internos que sean aplicables a todas las unidades que conforma la organización.

A continuación se detalla la estrategia que ayudará al Grupo a fortalecer el ambiente de control interno para lograr la certificación y cotizar en la Bolsa de valores. El enfoque primordial es brindar un modelo de lineamientos a seguir durante la implementación y estandarización de medidas de control como lo indica la ley SOX con la finalidad de brindar razonabilidad en los estados financieros lo cual ayudara en continuar con la expansión de sus operaciones.

Durante el proceso de recolección de datos se obtuvo información que permitió comprender cuál es la gobernabilidad y estructura organizacional que Grupo Argos sostiene actualmente, en el capítulo IV se logró evidenciar que dicha estructura organizacional brinda un apoyo real a la gestión de auditoria interna y gestión de riesgos impulsando sus actividades transversalmente en la organización, se conoció que la organización tiene debilidades y oportunidades de mejora en la estructura de ambiente de control interno actual de la organización, será importante que la alta administración

6.2 DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Una de las ventajas que caracteriza a Grupo Argos es que el nivel de control que ya tiene estructurado no es bajo y únicamente deberá complementar su ambiente de control interno dando un gran paso con la homologación de sus Mega-procesos, políticas, procedimientos e instructivos internos estandarizándolos para hablar un lenguaje en común.

A continuación se detalla los procedimientos aplicables a todas las unidades de negocio del grupo:

1. En cada unidad de negocio se deberá vender la actividad de implementación como una campaña de controles internos SOX.
2. Es importante que los ejecutivos en cada unidad de negocio identifiquen una persona que lidere la campaña y de seguimiento a las actividades por implementar.
3. Elaborar un plan de implementación de controles SOX determinando tiempos y detallando los siguientes puntos;
 - a) Realizar un mapeo de procesos para identificar cuales se interrelacionan entre si y definir los mega procesos del grupo Argos.
 - b) Definir quiénes serán los dueños de los mega-procesos y entregarles carta de nombramiento indicándole la responsabilidad que tendrán sobre esta implementación.
 - c) Inicialmente se realizarán una entrevista con el personal que está ligado de forma permanente en los mega-procesos para evaluar el ambiente de control en cada mega proceso, las valoraciones de los riesgos, los sistemas de información y comunicación actividades de control y Monitoreo. (posteriormente a la implementación estas entrevista se realizan con una frecuencia anual)

- d) Realizar un levantamiento de narrativas o instructivos sobre los mega-procesos ya mapeados.
- e) Realizar políticas y procedimientos sobre las actividades de control en los mega-procesos, comunicarlos y enfatizar sobre su cumplimiento.
- f) Hacer un análisis de riesgos o mapa de riesgos ponderando su nivel de severidad e impacto si el riesgo identificado se materializa (en esta actividad se involucra al dueño de proceso, equipo de trabajo y dirección del mega proceso y se deja documentado en una plantilla detallando el Riesgo, su efecto e impacto y probabilidad de ocurrencia dando así la evaluación si el riesgo es Alto, Medio o bajo y finalmente describiendo como se ejecuta la actividad hoy y las recomendaciones para mejorar el proceso.

A continuación en la figura n° 28 se refleja un ejemplo de la metodología a seguir para elaborar el mapa de riesgos, seguidamente de la figura n°30 detallando la plantilla de análisis de riesgos del negocio que será nuestra herramienta en donde plasmaremos nuestro análisis.

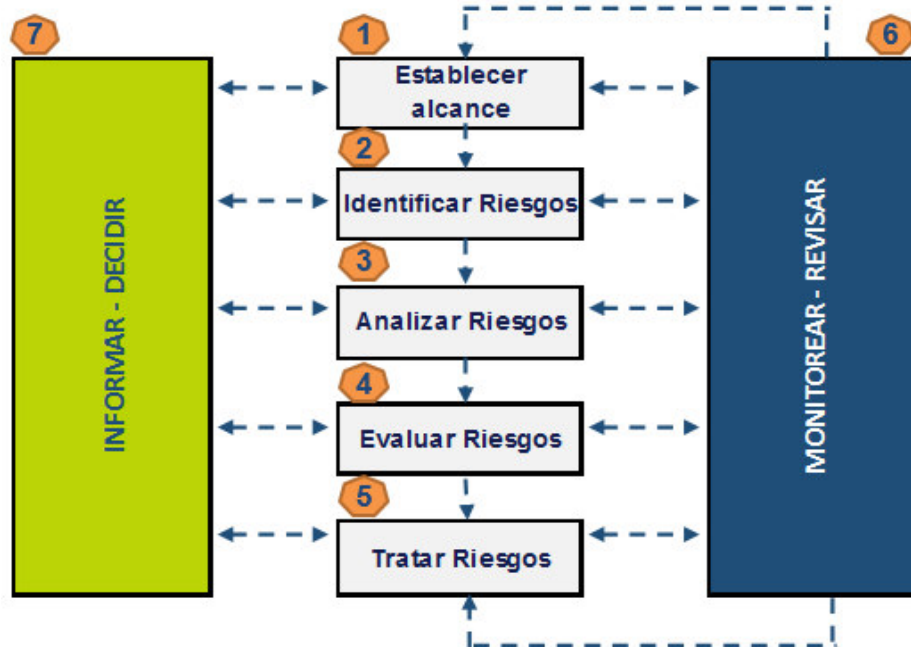


Figura No 28 Metodología para elaborar el análisis de riesgos

Fuente: Análisis de riesgos operativos Argos Honduras 2014

RIESGOS DEL NEGOCIO



N°	Tipo de Riesgo	Riesgo	Efecto	Impacto	Probabilidad	Evaluación del riesgo			Descripción actividad actual	Recomendación medida de mejora
						Calificación	Severidad			
							Valor	Nivel		
1	Operación Industrial									
2	Operacional tecnologico									
3	Comerciales y financieros									
4	Regulacion local y extranjera									
5	Entorno externo									
6	Siniestros									
7	Gestion de Recursos Humanos									

Nivel de severidad		
Calificación	Valor	Riesgo
9	3	Alto
6	3	Alto
4	2	Medio
3	2	Medio
2	1	Bajo
1	1	Bajo

Figura No 29 Plantilla análisis de riesgos del negocio

Fuente: Análisis de riesgos operativos Argos Honduras 2014

4. Del mapeo de riesgos se deberá determinar cuáles son las mejores medidas de control que mitigan los riesgos identificados, basándonos en buenas prácticas según la ley Sarbanes Oxley y comenzar a tratarlos.
5. Las medidas de control serán diseñadas por el dueño del proceso y validadas por el departamento de auditoria interna, para tener la certeza que realmente se alcanza la mitigación del riesgo o debilidad.
6. Determinar un calendario de evaluación de los mega-procesos y dar seguimiento al monitoreo de su implementación efectiva. Indicar el estatus del control en base a sí este se encuentra operando efectivamente, operando parcialmente o control diseñado, comunicando mensualmente a los dueños de proceso y alta gerencia e incluir aquellas actividades alternas que apoyan la implementación del ambiente de control interno.

6.3 MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN

En el siguiente documento se indican las actividades estratégicas que deberán ser consideradas por la administración para la implementación de controles SOX.

Tabla No 7 Matriz plan de acción, Estrategia A

<u>Estrategia A</u>	Responsable	Acciones de control	Indicador	Revisión
Impulsar una cultura de ambiente de control interno involucrando a la alta administración, dueños de proceso y colaboradores	Comité de Auditoria & Finanzas	Entrenamientos de lanzamiento Tema de controles SOX	Cantidad de eventos/Lista de asistencia	Anual
Asegurar la comunicación del código de conducta de negocios en puestos sensitivos	Comité de conducta empresarial	Realizar entrenamientos de código de conducta a colaboradores de puestos sensitivos	Cantidad de eventos/Lista de asistencia	Anual
Independencia del departamento de control interno en Honduras	Comité Regional Caribe	El departamento de control interno deberá reportar a la dirección general o al departamento de auditoria interna	Comunicado vía memorándum	Anual
Crear un equipo de apoyo de controles SOX	Comité de Auditoria & Finanzas	Considerar 1 persona por región para dar el seguimiento a la implementación de controles SOX	Informes sobre los avances alcanzados	Anual
El proyecto deberá convertirse en un indicador de desempeño para cada dueño de proceso	Comité de Auditoria & Finanzas	Calificación anual sobre el desempeño alcanzado en la implementación.	Informes sobre los avances alcanzados	Mensual
Homologar los Mega-procesos y estandarizarlos en cada unidad de negocio	Arquitectos de procesos	Socializarlos velar por su implementación en la documentación del negocio	Mapeo de mega-procesos	Anual
Homologar y estandarizar las Políticas, Procedimientos e instructivos de la compañía	Arquitectos de procesos	Socializarlos velar por su implementación en la documentación del negocio	Documentos que hagan referencia los mega-procesos	Anual

Tabla No 8 Matriz plan de acción, Estrategia B

<u>Estrategia B</u>	Responsable	Acciones de control	Indicador	Revisión
Análisis los riesgos de los mega-procesos en todas las unidades de negocio	Departamento de Riesgos	Realizar un análisis de riesgos de los mega-procesos en todas las unidades de negocio	Mapa de riesgos del negocio	Anual
Implementar controles mitigando las debilidades identificadas en el análisis de riesgos	Dueños de procesos	Diseño de Controles internos mitigando las debilidades de los procesos	Plantilla de controles por Mega-proceso	Anual
Hacer un acompañamiento cercano a los dueños de procesos en la implementación de controles	Auditoria Interna / Equipo de Apoyo Controles SOX	Servicios de coach a los dueños de proceso	Informes sobre los avances alcanzados	Mensual
Dar un seguimiento y entrega de los resultados sobre los avances alcanzados	Auditoria Interna / Equipo de Apoyo Controles SOX	Monitorear los avances de las actividades de implementación	Informes sobre los avances alcanzados	Mensual
Analizar las debilidades del resguardo de información	Auditoria Interna / Equipo de Apoyo Controles SOX	difundir la importancia del cuidado sobre la información sensitiva del negocio	Número de memorándum	Anual
Brindar capacitaciones a los dueños de proceso	Auditoria Interna / Equipo de Apoyo Controles SOX	Seminarios sobre buenas prácticas de control interno en cada mega-procesos	Cantidad de eventos	Trimestral
Instalar un SharePoint con información de actividades de control	Auditoria Interna / Equipo de Apoyo Controles SOX	Hacer referencia a cada mega-proceso indicando los controles y riesgos que son mitigados	Cantidad de Mega-procesos explicados	Trimestral
Utilizar las comunicaciones internas	Auditoria Interna / Equipo de Apoyo Controles SOX	Envío de correos o en el periódico luz Verde, haciendo recordatorios de la implementación de buenas practicas	Numero de correos y noticias difundidas	Trimestral

Fuente: Elaboración Propia

Tabla No 9 Verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Titulo	Objetivo General	Objetivo específico	Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
<p>Estudio de implementación de controles SOX en Grupo Argos Cementos compañía Multidomestica</p>	<p>Grupo Argos Cementos carece de un ambiente de control interno estándar para los centros de negocio dedicados a la explotación, producción y comercialización cemento</p>	<p>1. Analizar factores de importancia como ser la gobernabilidad y estructura organizacional de la compañía</p>	<p>Grupo Argos está analizando la estrategia que seguirá para causar sinergia entre las actividades de control para adoptar en sus unidades de negocio en sus distintas ubicaciones geográficas</p>	<p>Evaluar la actual estructura organizacional y el gobierno corporativo, tendencias y efectos a fin de determinar lo que deberá realizar para apoyar la organización y definir nuevos horizontes que maximicen su oportunidad de mejora.</p>	<p>Tabla n° 7 Estrategia A</p>
		<p>2. Conocer la estructura de auditoria interna y la gestión de riesgos sirviendo de base para el entendimiento del presente estudio de investigación.</p>	<p>Argos debe estructurar una administración que cubra con evaluaciones internas e identificación de riesgos, conociendo a profundidad las debilidades de cada mega-proceso y asumir prácticas internas estrictas implementando actividades de control basadas en la ley SOX.</p>	<p>Es importante sostener una independencia organizacional siendo importante considerar un cambio sobre a quién debe reportar el departamento de control interno Honduras ya que actualmente reportan al CFO local perdiendo su independencia como ente evaluador</p>	<p>Tabla n° 7 Estrategia A</p>
		<p>3. Analizar la situación actual en Argos Cementos sobre el ambiente de control interno.</p>	<p>Argos tiene un sistema administrativo apoyando a la organización en la implementación de medidas de control sin embargo se considera que el sistema no es auto sostenible y no está homologado en sus distintas unidades de negocio.</p>	<p>Será importante el apoyo de la alta gerencia para impulsar la implementación de medidas de control interno.</p>	<p>Tabla n° 8 Estrategia B</p>
		<p>4. Identificar medidas de mejora, medición y sostenibilidad que Argos puede adoptar en la implementación de controles internos SOX.</p>	<p>Grupo Argos trabajara en el año 2015 en la implementación de medidas de mejora, medición y sostenibilidad basándose en el mapeo de procesos, análisis de riesgos e implementación de controles SOX.</p>	<p>Priorizar la realización de una campaña de socialización del código de conducta del negocio invitando a los altos ejecutivos y colaboradores que cubren puestos sensitivos.</p>	<p>Tabla n° 8 Estrategia B</p>

Fuente: Elaboración Propia

6.4 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

En el siguiente documento se indica un ejemplo de calendario para la evaluación por trimestre de los mega-procesos monitoreando los avances y el cumplimiento de las actividades implementadas

Tabla No 10 Cronograma para la implementación, evaluación y monitoreo de los controles internos en cada mega-procesos

Actividad	Especifica	Q-1	Q-2	Q-3	Q-4
Mapa de riesgos	Talleres	X			
	Evaluación de riesgos		X		
	Análisis dueños de procesos		X	X	
	Presentación mapa de riesgos			X	
Controles Internos	Nombramiento dueños de proceso		X		
	Diseño de procesos y controles		X		
	Implementación de controles			X	
Auditorias y procesos de apoyo	Revisión de controles Inventarios	X			
	Revisión de controles Recursos Humanos	X			
	Revisión de controles Activos fijos	X			
	Revisión de controles Finanzas		X		
	Revisión de controles TI		X		
	Revisión de controles Comercial		X		
	Auditorias sorpresivas	X	X		
	Implementación de planes de acción			X	
	Seguimiento planes de acción				X
Entrenamientos	Controles bases			X	
	Proceso de compras			X	
	Proceso de comercial			X	
	Proceso de inventarios			X	
Herramientas de apoyo	Conexión línea ética				X
	Talleres código de conducta				X
	Instalación SharePoint				X

Fuente: Elaboración Propia

6.5 PRESUPUESTO

1. El presupuesto que se requiere implica el requerimiento de 5 personas a nivel de staff para dar apoyo al departamento de auditoria en la implementación y monitoreo de la ejecución de las actividades de control, haciendo un pago de HNL126, 000 mensual y el perfil requerido es egresados universitarios en Licenciatura en Contaduría publica o Ingenieros industriales con un año de experiencia en firmas auditoras o revisiones en certificación ISO para la industria cementera.
2. El presupuesto de viajes es menor ya que en la implementación se usarán recursos viables como ser videoconferencias, conferencias en línea, correos electrónicos siendo herramientas que la compañía cuenta con la disposición de las mismas, se consideró dejar un presupuesto para aquellas revisiones puntuales y de mayor importancia al cierre de la actividad.
3. Se contratará una firma auditora Ernst & Young para hacer un acompañamiento cercano de asesoramiento al departamento de auditoria interna y el equipo de apoyo.

Detalle	USD	HNL
5 persona (Equipo de apoyo)	6000	126,000.00
Viajes de validación de informes equipo auditoria interna	25,000	525,000.00
Firma auditora validando resultados	25,000	525,000.00
GRAN TOTAL		<u>1,176,000.00</u>

Bibliografía

Argos. (2014). Reporte Anual .

Argos Honduras. (2014). ciclo Gestion control interno.

Carvajal, P. (2010). *La auditoria al disponible y la seguridad razonable sobre las cifras reveladas* . Santiago de Cali.

Cementos, L. (2013). *Internal Audit instruction*.

Chiriboga, M. G. (2008). *Diseño de pruebas de cumplimiento para el control interno, basado en la ley Sarbanes Oxley*.

Contacto Magazine. (2002).

Corral, F. (2009). *Evaluacion del sistema de control interno*. Ecuador.

DiagnoXcontrol. (2005). Cumplimiento ley SOX.

Feng, X. (2014). Instruccion internal control Lafarge.

Fernández, J. (2012). INCIDENCIA DEL FRAUDE EN LOS REPORTES FINANCIEROS A SER ENTREGADOS A LA SEC "SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION".

IFACI. (2010). Process Mapping. Francia.

Lugo, D. (2002). *Frente a los fraudes contables*. U.S.

Oswaldo Fonseca Luna. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima, Peru.

Patiño, C. (2010). *COSO, SOX, Mejores practicas internacionales en control interno*.

Regner, G. (2008). *Boletin*.

Regner, G. (2008). *Boletin*.

Sampieri. (2006).

Signes. (2007).

The GM Journal . (2006). Beneficios ley SOX.

The GM Journal . (2009). *Boletin*.

Referencias

Argos. (2014). Reporte Anual .

Argos Honduras. (2014). ciclo Gestion control interno.

Carvajal, P. (2010). *La auditoria al disponible y la seguridad razonable sobre las cifras reveladas* . Santiago de Cali.

Cementos, L. (2013). *Internal Audit instruction*.

Chiriboga, M. G. (2008). *Diseño de pruebas de cumplimiento para el control interno, basado en la ley Sarbanes Oxley*.

Contacto Magazine. (2002).

Corral, F. (2009). *Evaluacion del sistema de control interno*. Ecuador.

DiagnoXcontrol. (2005). Cumplimiento ley SOX.

Feng, X. (2014). Instruccion internal control Lafarge.

Fernández, J. (2012). INCIDENCIA DEL FRAUDE EN LOS REPORTES FINANCIEROS A SER ENTREGADOS A LA SEC "SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION".

IFACI. (2010). Process Mapping. Francia.

Lugo, D. (2002). *Frente a los fraudes contables*. U.S.

Oswaldo Fonseca Luna. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima, Peru.

Patiño, C. (2010). *COSO, SOX, Mejores practicas internacionales en control interno*.

Regner, G. (2008). *Boletin*.

Regner, G. (2008). *Boletin*.

Sampieri. (2006).

Signes. (2007).

The GM Journal . (2006). Beneficios ley SOX.

The GM Journal . (2009). *Boletin*.

ANEXOS

ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACION DE LA EMPRESA

ANEXO 2 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA DE TESIS

ANEXO 3 CUESTIONARIO ENTREVISTA A LA MUESTRA SELECCIONADA

ANEXO 4 EJEMPLO DE CUESTIONARIOS ENTREVISTA DUEÑO DEL PROCESO
RECURSOS HUMANOS

ANEXO 1 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Tegucigalpa, M.D.C., Francisco Morazán, 03 de Noviembre 2014

Aquíles Díaz
Director Financiero
Argos

Estimado Señor:

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo de Tesis para obtener nuestro título de Maestría en Finanzas.

Hemos seleccionado como tema el "Estudio de implementación de control SCM en Argos compañía multinacional", por lo que solicitamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud es únicamente a petición que se nos permita realizar actividades dentro de la empresa como ser entrevistas, conferencias con los ejecutivos, acceso a los procedimientos e instrucciones internas, informes de control interno, cultura interna y externa.

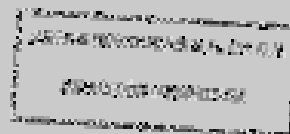
A la espera de su aprobación, me despido de usted.
Atentamente,

Nº. de cuenta: 70822008710000100

Por este medio,
Argos Honduras

América Central dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Trabajo de Postgrado sobre mencionado.


Aquíles Díaz
DIRECTOR FINANCIERO / CPA Representa



UNITEC
CALLE 24/01
AVENIDA FRANCISCO M. Y F.
CARR. P.O. 10000-1000

UNITEC
CALLE DE FRANCISCO MORAZÁN
CARRERA 1000-1000
TEGUCIGALPA, D. C. 3800

UNITEC HONDURAS

Madrid, 27 de octubre de 2014

Señor/a

(DNI/NIF)

C/da. María C. Martínez Argenteo 14, Madrid

Departamento Proyecto de Arquitectura

Telemadrid

Estimado/a Señor/a,

Se felicita por su papel en el proceso de la creación de una empresa, identificada con la gran falta de iniciativas emprendedoras, la necesidad de mejorar la competitividad y el crecimiento de las empresas, así como por su gran capacidad de iniciativa, con especialidad en el conocimiento de las necesidades de la empresa y la capacidad de gestión y organización de los recursos.

El servicio que ofrecemos consiste en ayudarle a crear de forma sencilla y rápida el Sistema de Gestión de Recursos de su empresa. Organizando y optimizando los recursos propios de la empresa y mejorando los recursos humanos, físicos e intelectuales. Así como la gestión de los recursos humanos y materiales.

Agradecemos la atención que nos presta y quedamos a su disposición.



Juan María Martínez Argenteo

Director de Operaciones de Telemadrid

ANEXO 2 CARTA DE COMPROMISO PARA ASESORÍA DE TESIS

Carta de compromiso para asesoría de tesis

Requisitos Facultad de Estudios UNITEC.

Por medio de esta carta se comprometo a: Paul de la Cruz

Realizar el título de Maestría en Psicología en Carretera de la Universidad UNITEC

con domicilio en Carretera de la Universidad

en Chalchicomula de los Reyes

Con la finalidad que durante la realización de las actividades de asesoría de tesis de

la Maestría en Psicología

se realice de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Facultad de Estudios UNITEC

a los señores/as/as que se mencionan:

Director: Mariana 1123 8900

Coordinador: Carlos 1123 8900

Esta es una carta de compromiso y no implica la realización de ninguna actividad y

no implica la realización de ninguna actividad académica o de otra índole que no sea la de

el trabajo de tesis en el área de la Psicología por la Facultad de Estudios UNITEC.

Firma:

Domicilio:

Paul de la Cruz

ANEXO 3 CUESTIONARIO ENTREVISTA A LA MUESTRA SELECCIONADA

CUESTIONARIO ENTREVISTA A LA MUESTRA SELECCIONADA

Soy estudiante de la Maestría en finanzas en UNITEC Honduras y respetuosamente me dirijo a usted para solicitarle su colaboración en mi trabajo de investigación sobre el estudio de implementación de controles SOX en Grupo Argos Cementos compañía multidomestica.

Con sus respuestas me estará brindando la oportunidad de analizar la estructura de ambiente de control interno que actualmente sostiene la organización.

Indicar la región o país que representa: _____

En la región en la que usted labora

1. ¿Se cuenta con un ambiente de control interno robusto?

Implementado____ejecutable____Auto-sostenible____Homologado_____

2. ¿El código de conducta es conocido y socializado anualmente en los puestos sensitivos de la organización?

SI_____ NO_____

3. ¿Están claramente definidos y reportados los conflictos de interés?

SI_____ NO_____

Comentar su respuesta:

4. ¿El departamento de auditoria interna y control interno mantiene independencia organizacional?

SI_____ NO_____

5. ¿Están claramente definidos los procesos del negocio y como se interrelacionan entre sí?

SI_____ NO_____

6. ¿La organización tiene identificados los riesgos de cada proceso?

SI_____ NO_____

7. ¿La organización cuenta con controles diseñados para cada proceso? ¿se ejecutan y son monitoreados?

SI _____ NO _____

Comentar su respuesta:

8. ¿Se cuenta con políticas, procedimientos e instructivos definidos para la administración de los procesos?

SI _____ NO _____

Comentar su respuesta:

9. ¿Existe un nivel de confianza sobre la integridad de los colaboradores?

SI _____ NO _____

Comentar su respuesta:

10. ¿Según su perspectiva cuál es el nivel de competencias de los colaboradores?

Auditoria Interna Corporativa Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Ejecutivo Local Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Comentar su respuesta:

11. ¿Considera que se cuenta con la adecuada seguridad de información en la organización?

ERP Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Software alternos para la producción Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Archivos electrónicos Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Archivos físicos Alto _____ Medio _____ Bajo _____

Comentar su respuesta:

12. ¿Existe una adecuada segregación de funciones según roles y perfiles de puestos?

SI _____ NO _____

13. ¿Se cuentan con auditorías externas anualmente de una firma auditora de prestigio?

SI _____ NO _____

Deloitte

14. ¿En el último año se han detectado y reportado fraudes?

SI _____ NO _____ (fin de la encuesta)

Comentar su respuesta:

ANEXO 4 CUESTIONARIOS ENTREVISTA DUEÑO DEL PROCESO

MEGA-PROCESO RECURSOS HUMANOS (Ejemplo de entrevista)

1. ¿Cuenta con un instructivo o procedimiento interno que retroalimente a su equipo de trabajo y personal que interviene sobre las actividades en el área de Recursos Humanos?
2. ¿Los colaboradores firman un contrato laboral realizado respetando los reglamentos del ministerio de trabajo local?
3. ¿Cuenta con un reglamento interno cumpliendo con la ley local?
4. ¿Documenta vía finiquito la terminación del contrato laboral?
5. ¿Qué control y como documenta en el proceso de bajas de personal la recuperación de los activos que entrego al colaborador para cumplir con sus actividades?
6. ¿Recursos humanos administra el pago de nómina al contratista?
7. ¿Se cuenta con una debida segregación de funciones en los accesos relacionados a la aplicación de nómina?
8. ¿La información reportada a nivel corporativo lleva una validación formal por parte del director del departamento?
9. ¿Las prácticas contables de nómina cumple con las regulaciones locales y es revisada periódicamente?
10. ¿Cómo controla y autoriza el tiempo extra que los colaboradores están aportando a la organización?
11. ¿El cálculo de las provisiones, bonos, beneficios sociales, vacaciones entre otros es revisado y valido antes de la comunicación al departamento de contabilidad?
12. ¿El cálculo de retención de impuestos son revisados y aprobados debidamente autorizados de acuerdo con la delegación de autoridad?
13. ¿Qué medios tiene implementados para asegurar la protección del pago a nomina?
14. ¿Los beneficios a los empleados son aprobados de acuerdo con la delegación de autoridad y los requisitos legales (decisión de la junta)?
15. ¿Cuál es el tratamiento contable de los beneficios de empleados?

16. ¿El cálculo de las provisiones para pensiones y prestaciones al personal es revisado por un actuario y revisado y validado por el CFO?
17. ¿Existe y se conoce el procedimiento para gestionar anticipos y préstamos solicitados por el colaborador?