

COSO - Actividades de Control

Alejandro Angeles

Partner BTMGG – Allinial Global
CEO & Founder Ethicsbox Global



COSO – Actividades de Control

Componente 3

Principio 10

Diseñar Actividades de Control



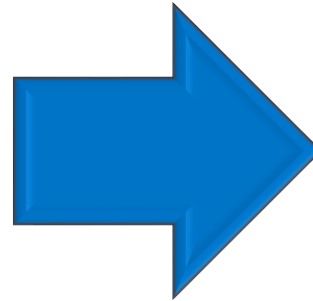
Principio 10 - Diseñar Actividades de Control

Son las actividades que se establecen a través de políticas y procedimientos para ayudar a la alta gerencia a mitigar los riesgos que se pueden presentar para el cumplimiento y logro de los objetivos.

- 1 *Se integran con la Evaluación de Riesgos*
- 2 *Consideran factores específicos de la Organización*
- 3 *Determina los procesos del negocio relevantes*
- 4 *Consideran una combinación de distintos tipos de actividades de control (Preventivos y/o detectivos)*
- 5 *Consideran a que nivel aplicar las actividades de control*
- 6 *Aborda la segregación de funciones (Registro, autorización aprobación...)*

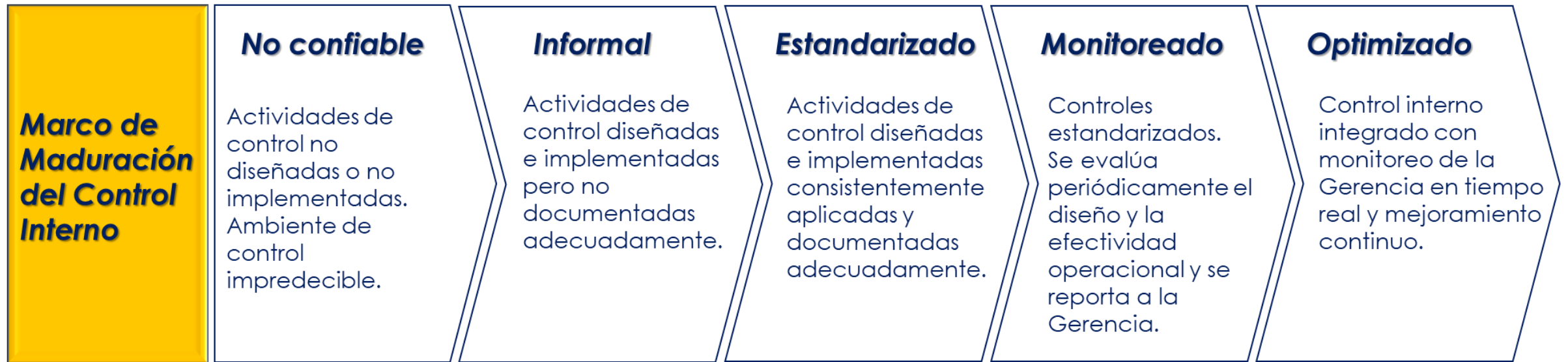
1 Se integran con la evaluación de riesgos

La Administración debe diseñar actividades de control en respuesta a los riesgos asociados con los objetivos institucionales, a fin de alcanzar un control interno eficaz y apropiado.



- **Políticas**
- **Procedimientos**
- **Estatutos**
- **Reglamentos**
- **Técnicas**
- **Mecanismos**

Modelo de Maduración del Sistema de Control Interno



Todas las áreas de la Organización, sin excepción, son responsables de ejecutar las actividades de control, que lleven a una correcta toma de decisiones y cumplimiento de los objetivos. El Sistema de Control Interno tiene que ser evaluado de acuerdo con su cumplimiento.

Universo de riesgos por tipos (grupos) y categorías



www.ethicsbox.com

Estratégicos

Planeación y asignación de recursos:

1. Presupuesto
2. Pronósticos financieros
3. Alianzas y acuerdos comerciales
4. Estructura organizacional
5. Acuerdos de tercerización (servicios compartidos)
6. Entidades con propósitos especiales
7. Planeación estratégica
8. Planeación fiscal
9. Relación con terceros
10. TI como soporte del crecimiento

Comunicación y relación con inversionistas:

11. Comunicación en caso de crisis
12. Comunicación con empleados
13. Relación con los medios e inversionistas

Dinámicas de mercado:

14. Competencia
15. Tendencias de los consumidores
16. Disponibilidad y selección de ubicaciones
17. Factores macro-económicos
18. Factores socio-políticos

Gobierno:

19. Gestión del Consejo de Administración
20. Ambiente de control
21. Responsabilidad social corporativa
22. Velocidad de maduración de la infraestructura

Fusiones, adquisiciones y escisiones:

23. Due Diligence
24. Planeación, ejecución e integración
25. Valuación y determinación de precios

Iniciativas Mayores:

26. Visión y dirección
27. Planeación y ejecución
28. Evaluación y monitoreo
29. Implementaciones de tecnología
30. Aceptación de iniciativas de negocio
31. Administración de riesgos del negocio

Operativos

Ventas y Marketing:

1. Marketing
2. Publicidad
3. Erosión de marca
4. Investigación y desarrollo
5. Estrategia de precios y promociones
6. Ventas
7. Comercialización
8. Atención a clientes

Cadena de suministros

9. Planeación de suministros
10. Abastecimientos e inventarios
11. Distribución y almacenamiento
12. Transporte y logística
13. Mermas e insumos perecederos

Recursos humanos / gente:

14. Cultura
15. Mano de obra en tiendas y centros de distribución
16. Reclutamiento y retención
17. Desarrollo y desempeño
18. Plan de sucesión de empleados clave
19. Compensación y prestaciones
20. Relaciones laborales

Tecnología de Información:

21. Capacidad y continuidad para TI
22. Infraestructura de TI
23. Integridad de TI
24. Administración de TI
25. Seguridad / accesos de TI
26. Costos de TI

Siniestros:

27. Desastres naturales
28. Guerra, actos de terrorismo y sabotaje
29. Interrupciones de energía y agua

Activos físicos:

30. Administración de inmuebles de tienda
31. Propiedad, planta y equipo

Operaciones de impuestos:

32. Operación del área de impuestos

Cumplimiento

Código de Ética :

1. Ética
2. Fraude

Legal:

3. Anticorrupción
4. Contratos (cláusulas)
5. Propiedad intelectual
6. Negocios internacionales
7. Obligaciones y responsabilidades

Leyes y regulaciones:

8. Comerciales
9. Aduanales
10. Laborales
11. Mercados financieros
12. Ambiente, salud y seguridad
13. Protección y privacidad de información
16. Competencia y prácticas monopólicas
17. Fiscales
18. Ventas y publicidad
19. Impuestos indirectos
20. Precios de transferencia

Financieros

Mercados:

1. Materias Primas
2. Derivados y Coberturas
3. Moneda extranjera
4. Tasas de Interés

Liquidez y crédito:

5. Flujo de efectivo
6. Rotación de inventarios
7. Fondeo de capital
8. Crédito y cobranza
9. Seguros

Contabilidad y reporte de información

10. Contabilidad, reporte y revelación de información
11. Requerimientos de control interno
12. Integridad de los sistemas de información financiera

Estructura del Capital:

13. Deuda
14. Capital

Tipo de Riesgo o Grupos

Categoría de riesgo

Riesgo clave de negocio

¿Qué es el riesgo estratégico?

- Es probabilidad de establecer acciones incorrectas acerca de los factores internos y/o externos, planes de negocio inapropiadas (p.e. muy agresivos, mal enfocados), ejecución inefectiva de la estrategia del negocio, o
- Falla para responder de manera oportuna a cambios en las regulaciones, entorno macroeconómico o competencia, tales como ciclos del negocio, acciones de los competidores, preferencias cambiantes de los clientes, obsolescencia del producto / servicio y desarrollos tecnológicos.

**Riesgo para la estrategia o
riesgo creado por la estrategia**

Gestión de riesgos estratégicos “GRE”

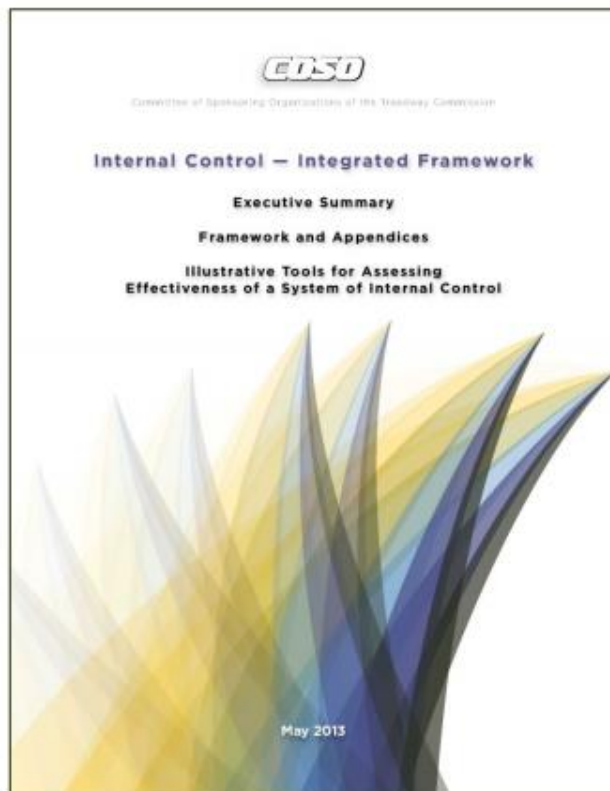
3 elementos Clave

Pregunta Clave:
**¿Cómo tomar
mejores
decisiones acerca
de las
incertidumbres
que afectan a
nuestro futuro?**

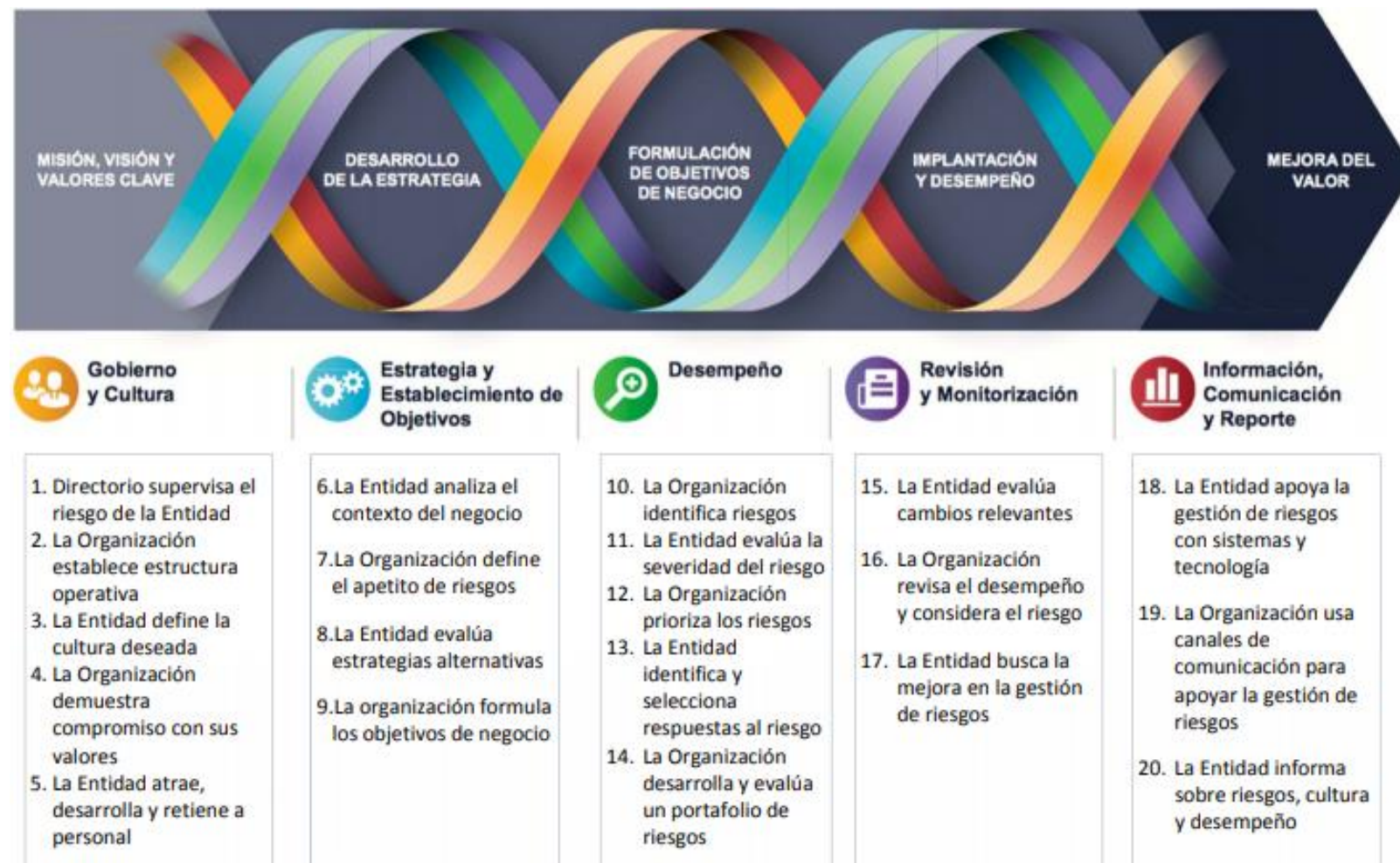
Actividad Clave:
**Establecer el
marco general
para la gestión de
los riesgos más
significativos de la
organización**

Objetivo Clave:
**Mejorar el logro
de los objetivos
estratégicos y la
supervisión de
riesgos del
Consejo de
Administración**

COSO ERM 2017



COSO 2013 - Marco Integrado de Control Interno



¿Qué se pretende con COSO ERM 2017?



- Mayor comprensión del **valor de la gestión de riesgo** para definir y ejecutar la **estrategia**
- Alineación entre **desempeño** y gestión de riesgos
- Acondiciona de mejor manera las expectativas de **gobierno y supervisión**
- Reconoce la globalización de los mercados y las operaciones, así como el incremento de la **volatilidad, complejidad y ambigüedad** de los negocios
- Presenta **nuevos caminos** para ver el riesgo, para alcanzar los objetivos en un contexto de negocios de alta complejidad
- Mayor **transparencia** hacia los *Stakeholders*
- Interpreta la evolución de la **tecnología** y la proliferación del **análisis de datos** que soporta la toma de decisiones.
- Establece **definiciones claves, componentes y principios** para todos los niveles de la gestión de riesgos

2 Consideran factores específicos de la Organización

Factores organizacionales:

- Establecimiento de objetivos
- Estándares
- Comunicación
- Motivación
- Relaciones interpersonales
- Relaciones laborales
- Conciencia de productividad
- Capacitación
- Cultura de participación...

Puntos de Control:

- Aprobaciones
- Autorizaciones
- Verificaciones
- Conciliaciones
- Comunicación
- Seguridad de Activos
- Segregación de funciones
- Entre otros...

COSO – Actividades de Control



3 Determina los procesos de negocio relevantes

Inicialmente la identificación de los procesos principales (críticos) o procesos relevantes de negocio, deben incluir aquellos procesos estratégicos esenciales en el negocio.

Los procesos que principalmente son operativos y administrativos, se puede ampliar la clasificación con los financieros, tecnológicos, etc.

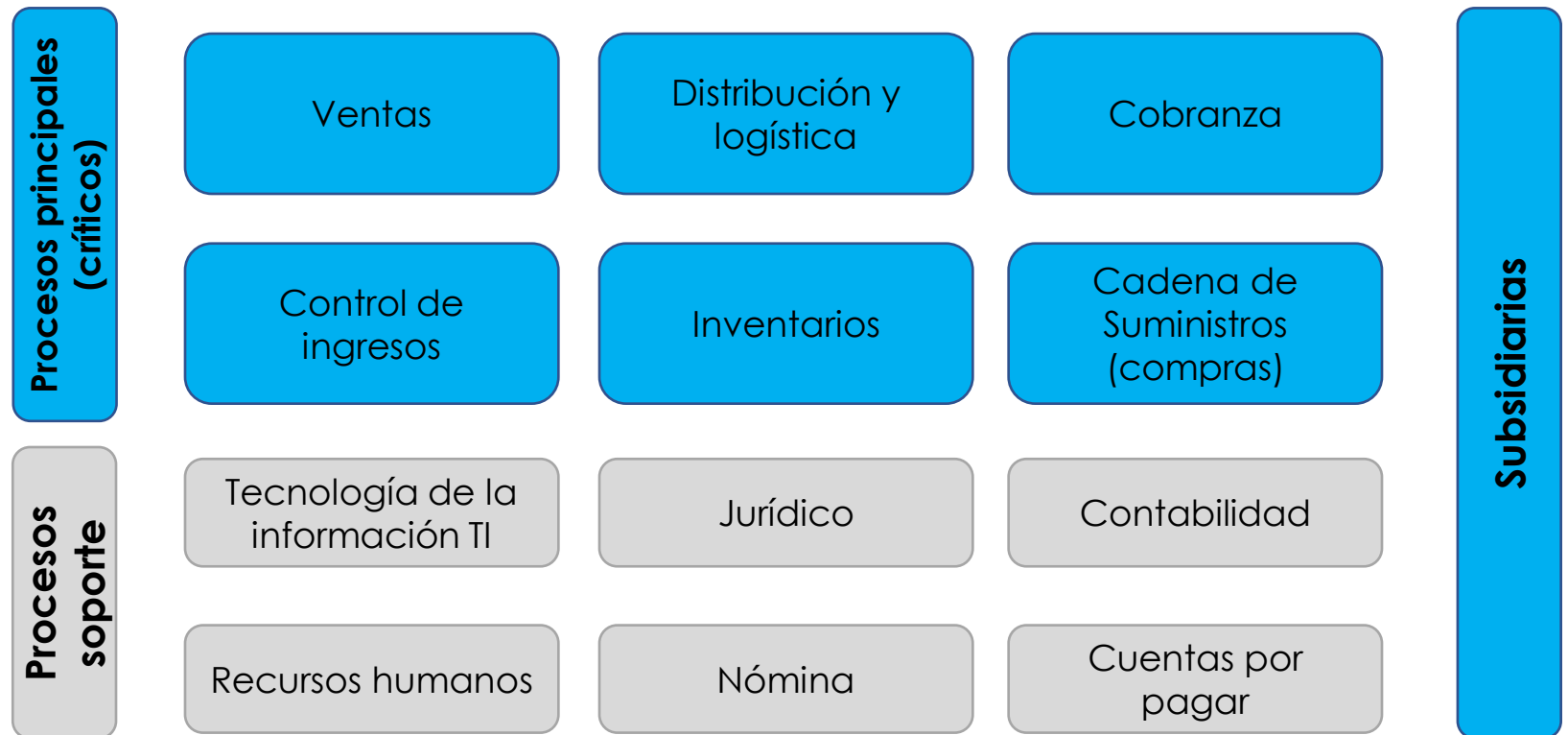
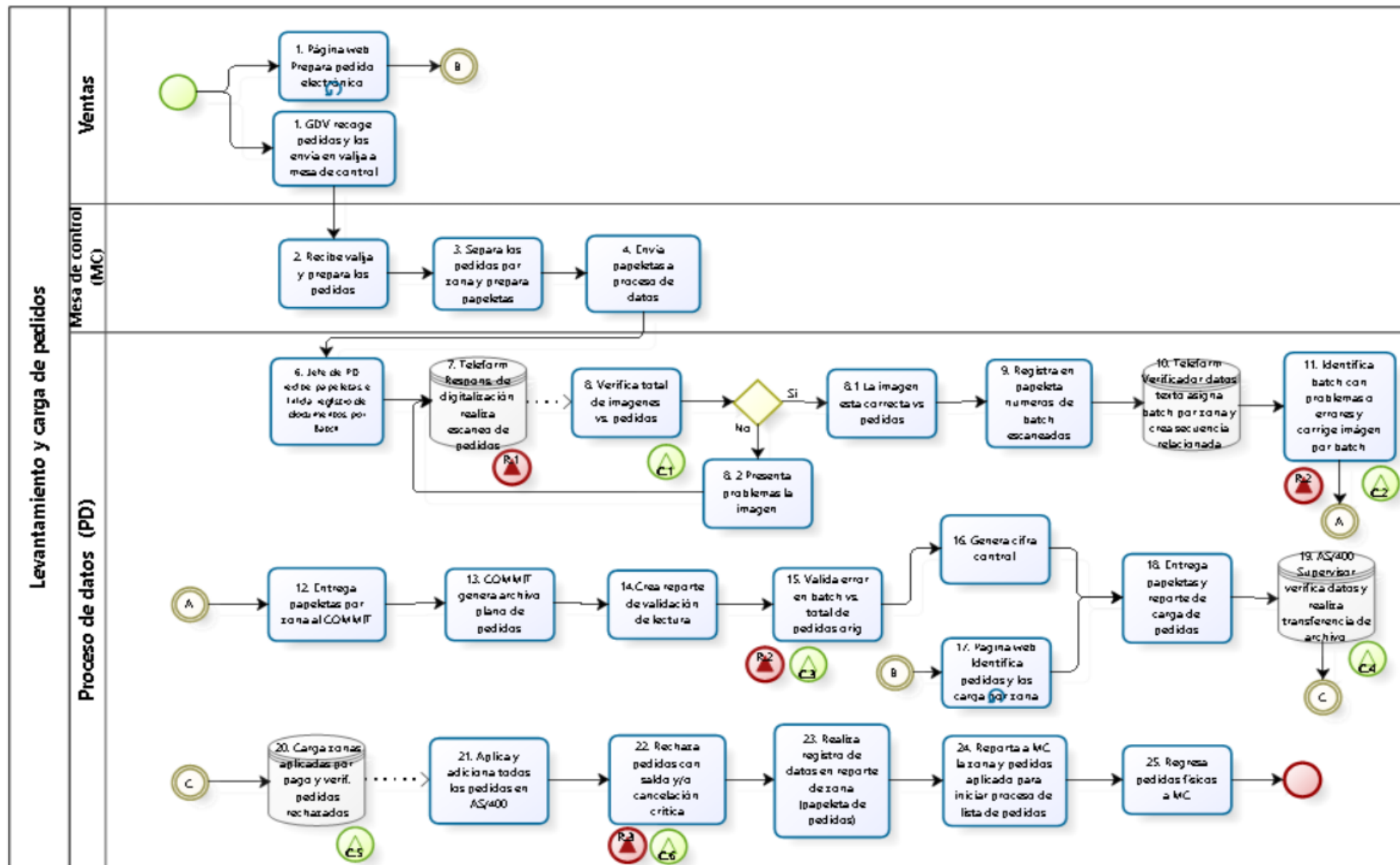


Diagrama de flujo

Riesgo de Operación



Matriz de riesgos y controles por proceso

Riesgo Clave Existente							
ID	Categoría de riesgo	Riesgo clave de negocio	Ref.	Tipo de Riesgo	Descripción del Riesgo	Posibles consecuencias	Factores que contribuyen (Posibles causas)
14	Ventas y marketing	Ventas	0.1	OPERATIVO	Posibilidad de no generar ventas por cambios en marcos regulatorios, leyes, fallas en la infraestructura (sistemas, servicios), desastres naturales (pandemias y terremotos).	1. Afectación en los flujos de efectivo (reducción de inventarios y rentabilidad). 2. Incapacidad para hacer frente a compromisos y obligaciones 3. Pérdida de gerentes y damas Arabela 4. Afectación de la Imagen Corporativa de la marca 5. Fortalecimiento de la Competencia 6. Incremento en costos 7. Fraude por parte de Colaboradores.	1. Modificación de las leyes y regulaciones. 2. Problemas sindicales, huelgas, boicots, manifestaciones. 3. Desabasto insumos básicos por problemas en los procesos de la Cadena de Suministros. 4. Interrupción del negocio por desastres naturales (terremotos, incendios, pandemias). 5. Cortes de servicios generales (Luz, teléfono, internet, etc.). 6. Fallas en los equipos de las tiendas 7. Problemas Tecnológicos. (Sistemas, POS, Interfaces, Telecomunicaciones).
15	Ventas y marketing	Ventas	0.2	OPERATIVO	Que se realicen ventas a damas ficticias	1. Afectación en los flujos de efectivo (rentabilidad y pronósticos de venta). 2. Incremento de cancelaciones y devoluciones 3. Pago de comisiones inprocedentes 4. Fraude por parte de colaboradores	1. Metas muy elevadas de ventas 2. Falta de capacitación a las Gerentes 3. Falta de supervisión de los Directores Divisionales 4. Falta de sanciones por incumplimiento a las políticas y procedimientos de ventas
16	Ventas y marketing	Ventas	0.3	OPERATIVO	Que se realicen ventas a damas no activas o bloqueadas por saldo	1. Incremento de la cartera vencida 2. Incremento de cancelaciones y devoluciones 3. Fraude por parte de colaboradores	1. Metas muy elevadas de ventas 2. Falta de capacitación a las Gerentes 3. Falta de supervisión de los Directores Divisionales 4. Falta de sanciones por incumplimiento a las políticas y procedimientos de ventas 5. Problemas para identificar el universo de damas por estatus
17	Ventas y marketing	Ventas	0.4	OPERATIVO	Que los pedidos no se surtan y registren en la campaña y periodo correspondiente.	1. Incremento de la cartera vencida 2. Incremento de cancelaciones y devoluciones 3. Inventario dañado por cancelaciones y devoluciones	1. Metas muy elevadas de ventas 2. Falta de capacitación a las Gerentes 3. Falta de supervisión de los Directores Divisionales 4. Robo de pedidos al transportista o porteador
18	Ventas y marketing	Precios	0.5	OPERATIVO	Que se realicen ventas con precios no autorizados	1. Afectación en los flujos de efectivo (disminución rentabilidad y pronósticos de venta) 2. Incapacidad para hacer frente a compromisos y obligaciones 3. Afectación de la Imagen Corporativa de la marca 4. Abuso de confianza por parte de Colaboradores	1. Que no se actualice el maestro de precios 2. Errores en el modulo de precios del sistema CP4 3. Errores en la interfase del sistema CP4 al AS400
19	Ventas y marketing	Descuentos	0.6	OPERATIVO	Que se realicen descuentos no autorizados	1. Afectación en los flujos de efectivo (disminución rentabilidad y pronósticos de venta) 2. Incapacidad para hacer frente a compromisos y	1. Que no se actualice el maestro de precios y descuentos 2. Errores en el modulo de precios del sistema CP4 3. Errores en la interfase del sistema CP4 al AS400

Muchas gracias por su atención...



Contacto:

Alejandro Angeles
México / Latino América
+52 81 1707 5378
mangeles@ethicsbox.com
www.ethicsbox.com



