Marco de Referencia COSO Control Interno

Evaluación de Riesgos

Miércoles 2 junio 2021
6:00 a 8:00 pm CT

ACCIMETRIC ethicsbox. JE CONSULTING EISNERAMPER BAKER TILLY GARZA GARCIA An independent member of Allinial Global. Allinial GLOBAL

Exponentes

Exponentes y Expertos Especiales

Henry Bautista
Accimetric, S.C.

Alejandro Angeles
ethicsbox
BTMGG

Víctor Heredia
Core
Corporativo

Nelson Luis
Eisner
Amper LLP
Miami, FL

José Antonio Jácome
JE Consulting

Moderador Principio 6 Principio 7 Principio 8 Principio 9

Componente – Evaluación de Riesgos

Agenda

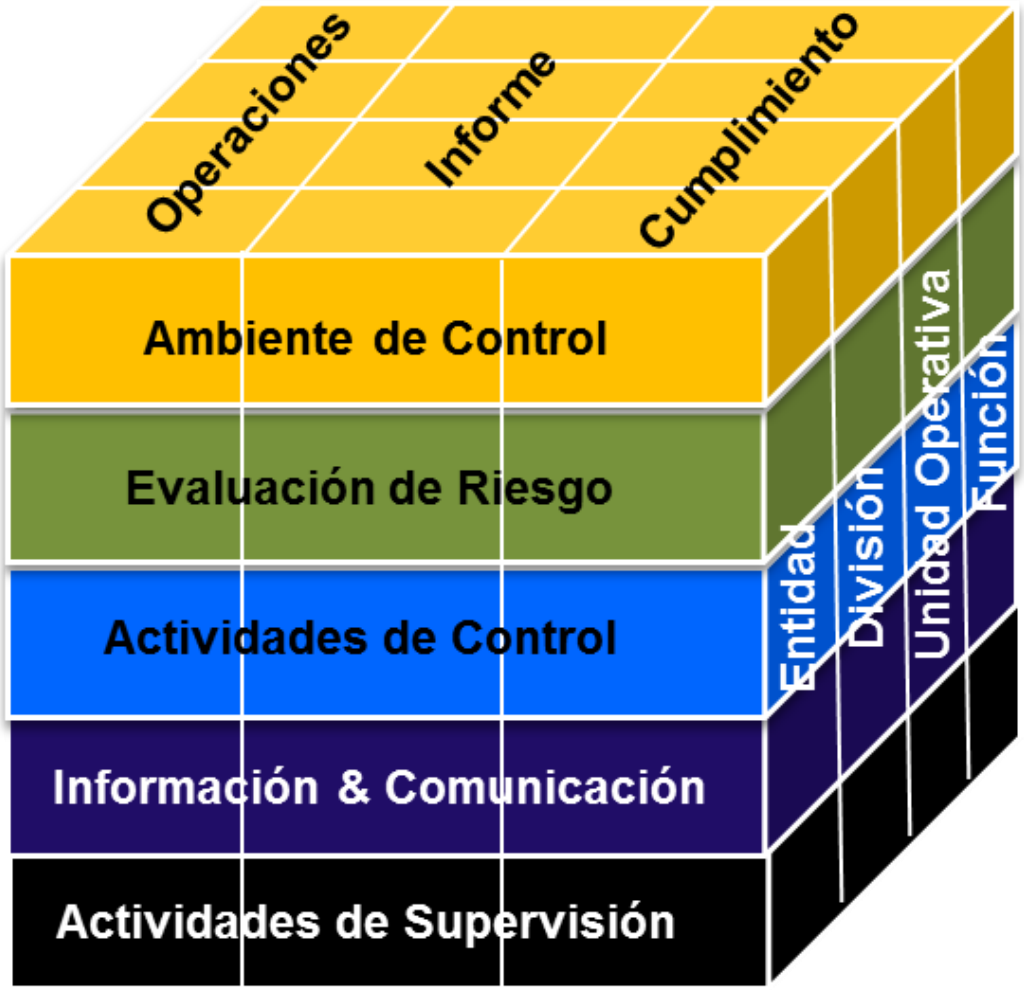
Agenda

- 6:00 pm a 6:05 pm – Bienvenida e Introducción por Henry Bautista (Accimetric)
- 6:06 am a 6:30 pm – Principio no. 6 por Alejandro Ángeles (BTMGG)
- 6:31 pm a 7:00 pm – Principio no. 7 por Víctor Heredia (Core Corporativo)
- 7:01 pm a 7:30 pm – Principio no. 8 por Nelson Luis (Eisner Amper LLP)
- 7:31 pm a 8:00 pm – Principio no. 9 por José Jacome (JE Consulting)
- 8:01 pm a 8:05 pm – Conclusión del webinar e invitación para el webinar no. 3 “Actividades de Control” para el 30 junio 2021.

Introducción a COSO Control Interno

Exponente: Henry Bautista

Marco de Referencia
COSO Control Interno



Componente: Evaluación de Riesgos

Principio no. 6
Evaluación de Riesgos

Exponente: Alejandro Ángeles
ethicsbox.
Allinial Global

C.P. Alejandro Angeles
Socio Advisory Services

Es Contador Público titulado egresado de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC), cuenta con una Maestría en Gestión de Riesgos por EALDE Business School y por la Universidad Juan Carlos Tercero (España), tiene un Diplomado en Gestión Integral de Riesgos de Negocio y Fraude (GIRN) por la Universidad Anáhuac del Sur, así como Diplomado en Dirección de Riesgos ISO 31000 / COSO ERM por TEMANOVA y Diplomado en Finanzas Corporativas por la Escuela Bancaria y Comercial (EBC).

Alejandro se desarrollo como consultor y ejecutivo en diferentes empresas nacionales e internacionales, ha participado como consejero y secretario en diferentes Comités de Auditoría y Comités de Practicas Societarias, cuenta con 27 años de experiencia, fue socio de Consultoría de Negocios en LAF Proventus considerada una firma boutique especializada; y durante 17 años se desempeñó en diferentes puestos hasta llegar a ser Director del departamento Risk Advisory Services en las firmas Ernst & Young México y KPMG Monterrey, apoyando a las oficinas de México y Centroamérica. Tiene experiencia internacional en Estados Unidos, Centroamérica y Sudamérica.

Componente 2 “Evaluación de Riesgos”

ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global

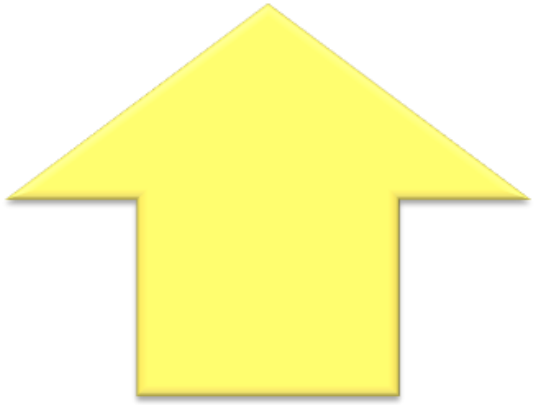
Componente 2 “Evaluación de Riesgos”

La evaluación de riesgos involucra un proceso dinámicos e interactivos para **identificar y analizar riesgos** que afectan el logro de **objetivos de la entidad**, dando la base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

La gerencia considera posibles cambios en el contexto y en el propio modelo de negocio que impidan su posibilidad de alcanzar sus objetivos.

1. Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos tanto externos como internos que deben ser evaluados.
2. Una precondición para la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la organización e internamente consistentes.
3. La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos, como base para determinar la forma de administrarlos.
4. Se requieren mecanismos particulares para identificar y administrar los riesgos asociados al cambio.

Principio 6 “Especifica objetivos relevantes”



Antes de llevar a cabo la **Evaluación de Riesgos**, se deben establecer los objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad, los objetivos operativos, de información, reporte y cumplimiento, los cuales deben ser consistentes con la misión de la entidad.

Después de haber establecido un **Ambiente de Control Interno** efectivo, la Administración debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución para el logro de sus objetivos. Esta evaluación proporciona las bases para el desarrollo de respuestas al riesgo apropiadas. Asimismo, debe evaluar los riesgos que enfrenta la institución tanto de fuentes internas como externas.

Principio 6 “Especifica objetivos relevantes”

Para determinar si los objetivos son adecuados, la administración debe considerar:

- Alinear los objetivos de operación con los objetivos estratégicos.
- Definir la tolerancia o apetito al riesgo.
- Alinear los objetivos de cumplimiento con las leyes, regulaciones, reglas y normas aplicables a la actividad.
- Los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y temporales.
- Establecer objetivos en cascada a través de la organización y sus unidades.
- Alinear los objetivos estratégicos con otras circunstancias que requieran especial atención de la entidad.
- Confirmación que los objetivos son adecuados dentro del proceso de establecimiento de objetivos antes de que esos objetivos sean utilizados como base para la evaluación de riesgos.

Principio 6 “Especifica objetivos relevantes”

La organización **especifica objetivos** con la suficiente claridad que habilita la **identificación y evaluación de riesgos** relacionados a los objetivos.

- **Objetivos Operacionales**
- Objetivos de Informes Financieros Externos
- Objetivos de Informes No Financieros Externos
- Objetivos de Informes Internos (Financieros y No Financieros)
- **Objetivos de Cumplimiento**

Principio 6 “Especifica objetivos relevantes”

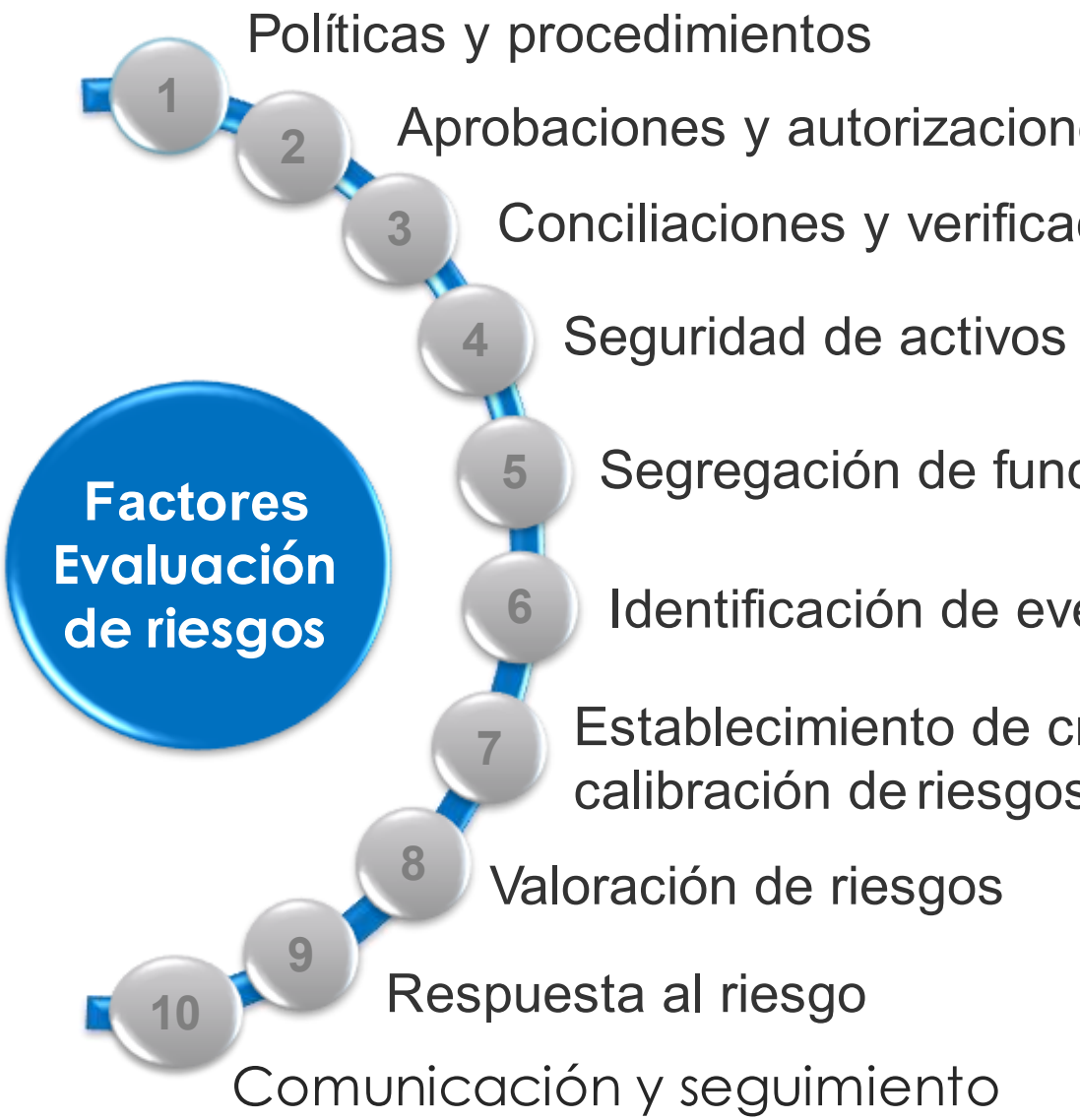
		Objetivos				
		Operaciones	Informes Financieros Externos	Informes No-Financieros Externos	Informes Internos (Financieros y no-financieros)	Cumplimiento
Puntos de Atención	Refleja las decisiones de la dirección	■			■	
	Considera las tolerancias al riesgo	■				■
	Incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones	■				
	Forma una base para comprometer recursos	■				
	Cumple con las normas contables aplicables		■			
	Considera materialidad		■			
	Refleja las actividades de la entidad		■	■	■	
	Cumple con las normas y marcos establecidos externamente			■		
	Considera el nivel de precisión requerido			■	■	
	Refleja leyes y regulaciones externas					■

ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global.

Ejemplos: “Objetivos relevantes”



ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global

Ejemplos: “Objetivos relevantes”

- Reglamento del Comité de Auditoría
- Funciones del Comité de Auditoría
- Estatutos de Auditoría Interna
- Código de mejores practicas corporativas (CCE)
- Código de Ética y Conducta Empresarial

Otros:

- Selecciona y propone a los auditores externos
- Autoriza presupuesto de auditoría interna
- Autoriza “Plan Anual de Auditoría”
- Autoriza nómina y bono de auditoría interna

ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global

“Etapas de Metodología”

ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global

Metodología

Identificación del entorno estratégico:

- Tipo de industria
- Misión y visión del negocio
- Estructura organizacional
- Objetivos estratégicos (ventas, crecimiento, presupuesto, reservas, etc.)
- Identificación de leyes y regulaciones
- Cobertura o presencia
- Identificación de políticas, procedimientos y estatutos

Análisis y evaluación de riesgos estratégicos (calibración):

- Definición de criterios de evaluación (**probabilidad e impacto / crítico, alto, medio y bajo**)
- Lista de riesgos estratégicos que en caso de materializarse pudieran impedir el logro de los objetivos
- Entrevistas a la alta dirección
- Levantamiento de información
- Sesiones en grupo evaluación de riesgos estratégicos
- Evaluación y calibración (ajustes) de riesgos estratégicos

ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global

Ejemplos: Riesgos estratégicos

1. **Riesgo de procesos definidos** (Que no se tengan políticas y procedimientos documentados, manejo discrecional de las operaciones)
2. **Riesgo en la estructura organizacional** (Alta rotación de personal clave o directivo que provoque inconsistencia en la operación, procesos y funciones)
3. **Riesgo de liquidez** (Flujo insuficiente de efectivo para solventar compromisos a corto, mediano y largo plazo)
4. **Riesgo de administración de inventarios** (Desabasto, falta de control de inventarios, faltantes, sobrantes, lento movimiento y dañado)
5. **Riesgo de competencia** (Desconocimiento de actuales y nuevos competidores, ventajas y desventajas competitivas en el mercado)
6. **Riesgo de soporte tecnológico** (Que los sistemas no soporten la operación y administración de la Compañía)
7. **Riesgo de integridad de TI** (Transacciones incompletas, inexactas al ser procesadas y reportadas por los sistemas de la Compañía)
8. **Riesgo de cumplimiento** (Los procesos no siempre cumplen con P&P, valores éticos)
9. **Riesgo de información financiera** (Los resultados financieros presentan variaciones significativas vs. presupuesto y forecast, sin explicaciones financieras, operativas, etc.)

Clasificación de riesgos por grupo /COSO ERM

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

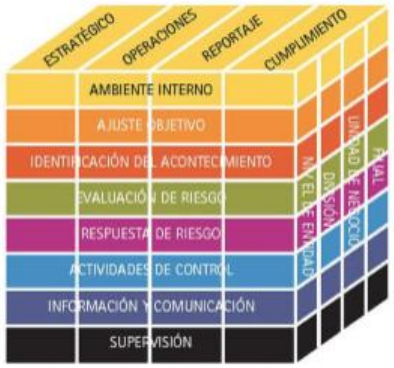
Contabilidad y reporte de información
10. Contabilidad, reporte y revelación de información
11. Requerimientos de control interno
12. Integridad de los sistemas de información financiera

Estructura del Capital:
13. Deuda
14. Capital

Tipo de riesgo

Categoría de riesgo

Riesgo clave de negocio



ethicsbox.

Allinial GLOBAL

BAKER TILLY GARZA GARCIA
An independent member of Allinial Global

Ejemplo: Criterios de evaluación de riesgos

Antes de iniciar con el levantamiento de información y la aplicación de los cuestionarios para identificación de los riesgos estratégicos, se establecieron criterios de evaluación (probabilidad de ocurrencia e impacto financiero / bajo, medio, alto y crítico) por el área de Auditoría Interna, para poder realizar la calificación y calibración de los riesgos estratégicos de una forma estándar.

Probabilidad de ocurrencia

La situación descrita como riesgo:

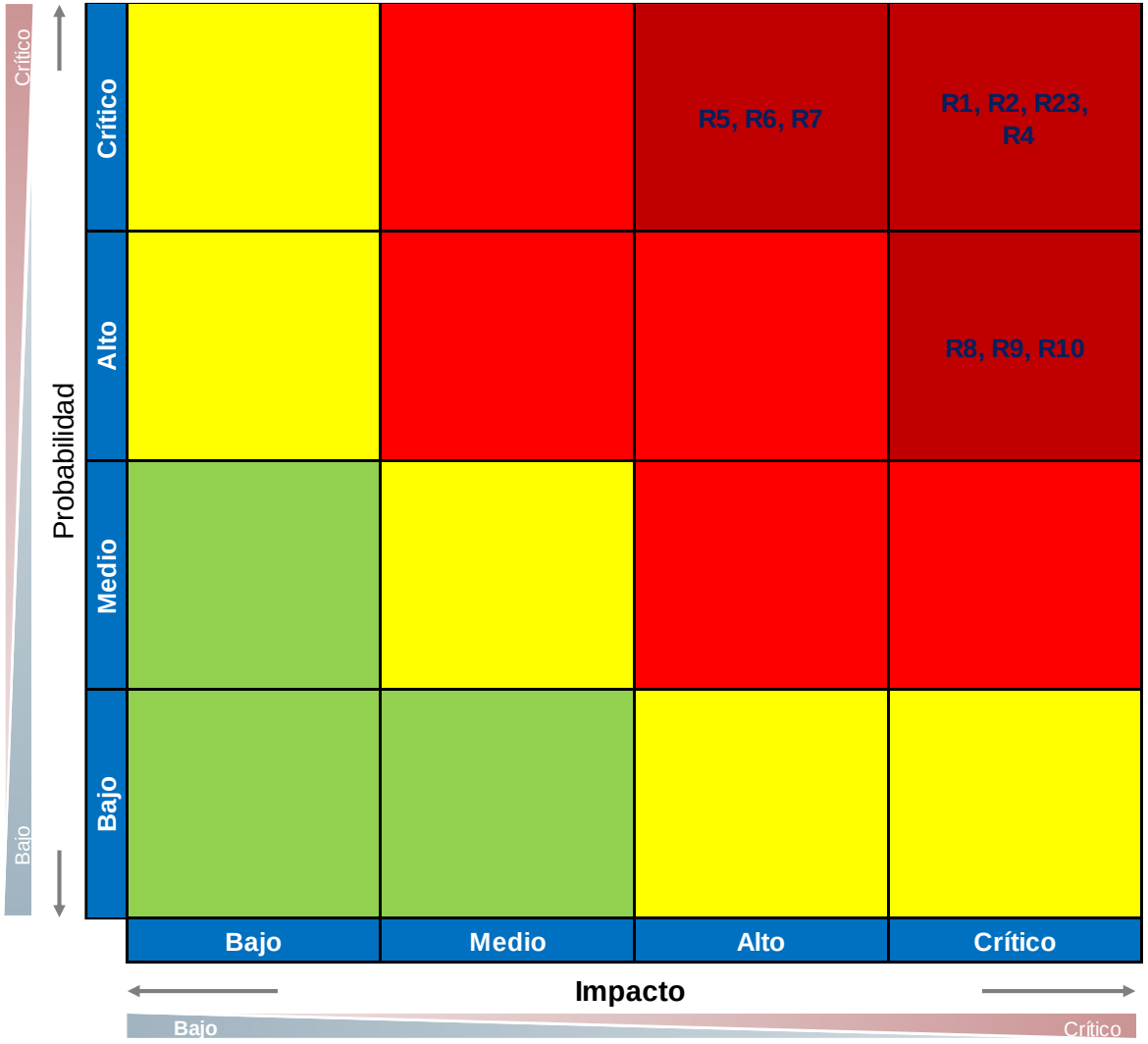
Bajo:	**2**	Aún no ha ocurrido
Medio:	**3**	Ya ocurrió al menos una vez
Alto	**4**	Ha ocurrido más de una vez e incluso frecuentemente
Critico:	**5**	Ha ocurrido más de una vez en los ultimos 3 años anteriores

Impacto financiero

Efecto monetario de no alcanzar los resultados del EBITDA (Utilidad del Ejercicio antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización, por sus siglas en inglés) En caso de materializarse el riesgo:

			Importe
Bajo:	**2**	0.00% de variación del EBITDA presupuestado para el 2016:	$ -
Medio:	**3**	Ya ocurrió al menos una vez durante el periodo de 2016:	$ 5.200.000,00
Alto	**4**	Ha ocurrido más de una vez e incluso frecuentemente en el 2016	$ 15.600.000,00
Critico:	**5**	Ha ocurrido más de una vez en los ultimos 3 años anteriores:	$ 26.000.000,00

Ejemplo: Mapa de riesgos críticos (Top 10)



No. Riesgo	Riesgos Críticos "Top 10"
R1	Ventas
R2	Distribución (Porteo)
R3	Planeación de suministros/ Abastecimientos de inventarios Materias primas y Producto terminado
R4	Administración de inventarios
R5	Contabilidad, reporte y revelación de información
R6	Cumplimiento interno, leyes y regulaciones
R7	Seguridad / accesos de TI
R8	Reclutamiento y retención, Compensaciones y Prestaciones y Relaciones Laborales,
R9	Estrategia de precios y promociones
R10	Fraude

Ejemplo: Descripción de riesgos críticos

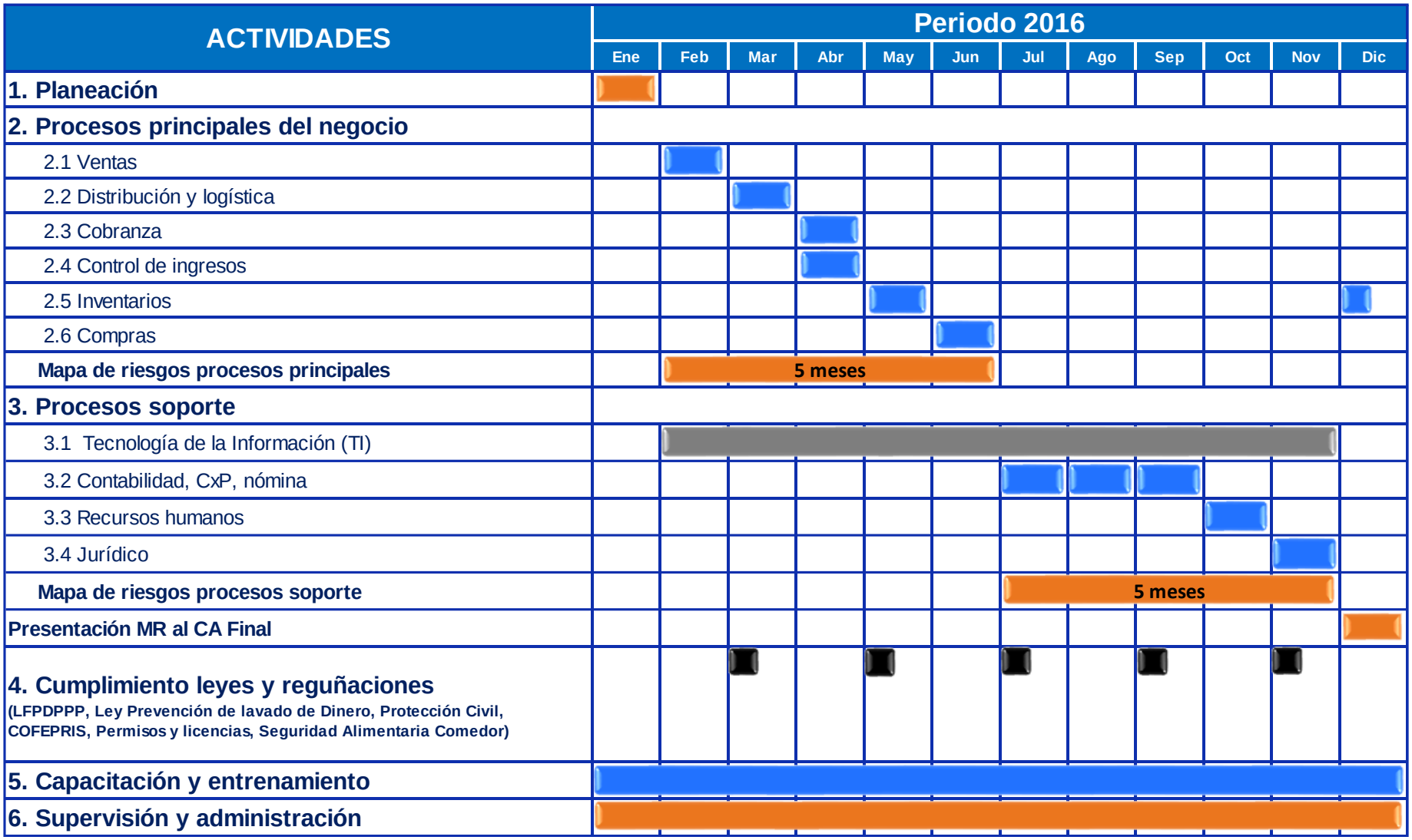
No.	Clave	Riesgos	Descripción
1		**Ventas**	Posibilidad de no generar las ventas por cambios en marcos regulatorios (Leyes y regulaciones), fallas en la infraestructura (Sistmas, servicios), competencia, desastres naturales (clima, pandemias y terremotos).
2		**Distribución (Porteo)**	Posibilidad de no entregar a la dama los productos solicitados para la venta final (productos de catalogo) en el lugar correcto, en tiempo promedio y al costo según catalogo.
3		**Planeación de suministros/ Abastecimientos de inventarios Materias primas y Producto terminado**	Posibilidad de no contar con el producto solicitado por la dama, por fallas en la planeación de compra de suministros.
4		**Administración de Inventarios**	Posibilidad de tener excesos de insuficiencias de de inventario por una mala planeación de compra de suministros, por no contar con un sistema de automatico de máximos y mínimos.
5		**Contabilidad, reporte y revelación de información**	Posibilidad de que se emitan Estados Financieros con información errónea, inexacta, incompleta, con fallas en la presentación y/o insuficiencia de revelación.
6		**Cumplimiento interno, leyes y regulaciones**	Posibilidad de que se comentan actos ilícitos o fuera de las políticas internas por parte de colaboradores. Posibilidad de que se comentan actos ilícitos o incumplimiento de leyes y regulaciones locales, federales e internacionales, que afecten a Arabela con pérdidas económicas significativas, desembolsos no esperados, imagen corporativa, clima laboral, operaciones, integridad de personas internas y externas, y daños patrimoniales.
7		**Seguridad / accesos de TI**	Posibilidad de accesos no autorizados o fuga de información sensible de Arabela.
8		**Reclutamiento y retención, Compensaciones y Prestaciones y Relaciones Laborales,**	Posibilidad de no atraer, contratar y retener al personal calificado para lograr los objetivos de la empresa (directores, gerentes, jefes de área, personal operativo y administrativo).
9		**Estrategia de precios y promociones**	Posibilidad de establecer precios adecuados y competitivos, afectando las metas estratégicas y financieras de Arabela.
10		**Fraude**	Posibilidad de que se cometan actos ilicitos y deshonestos por parte de colaboradores fuera de la Ley y de las políticas internas. (Robo, engaño, abuso de confianza, malversación de fondos, conflicto de intereses, falsificación, despilfarro, integridad de información, alteración de cifras contables, confidencialidad de la información, uso indebido de activos, robo de activos, relación con terceros, colución para defraudar a la empresa o sus clientes, secuestro).

Ejemplo: Procesos principales del negocio

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

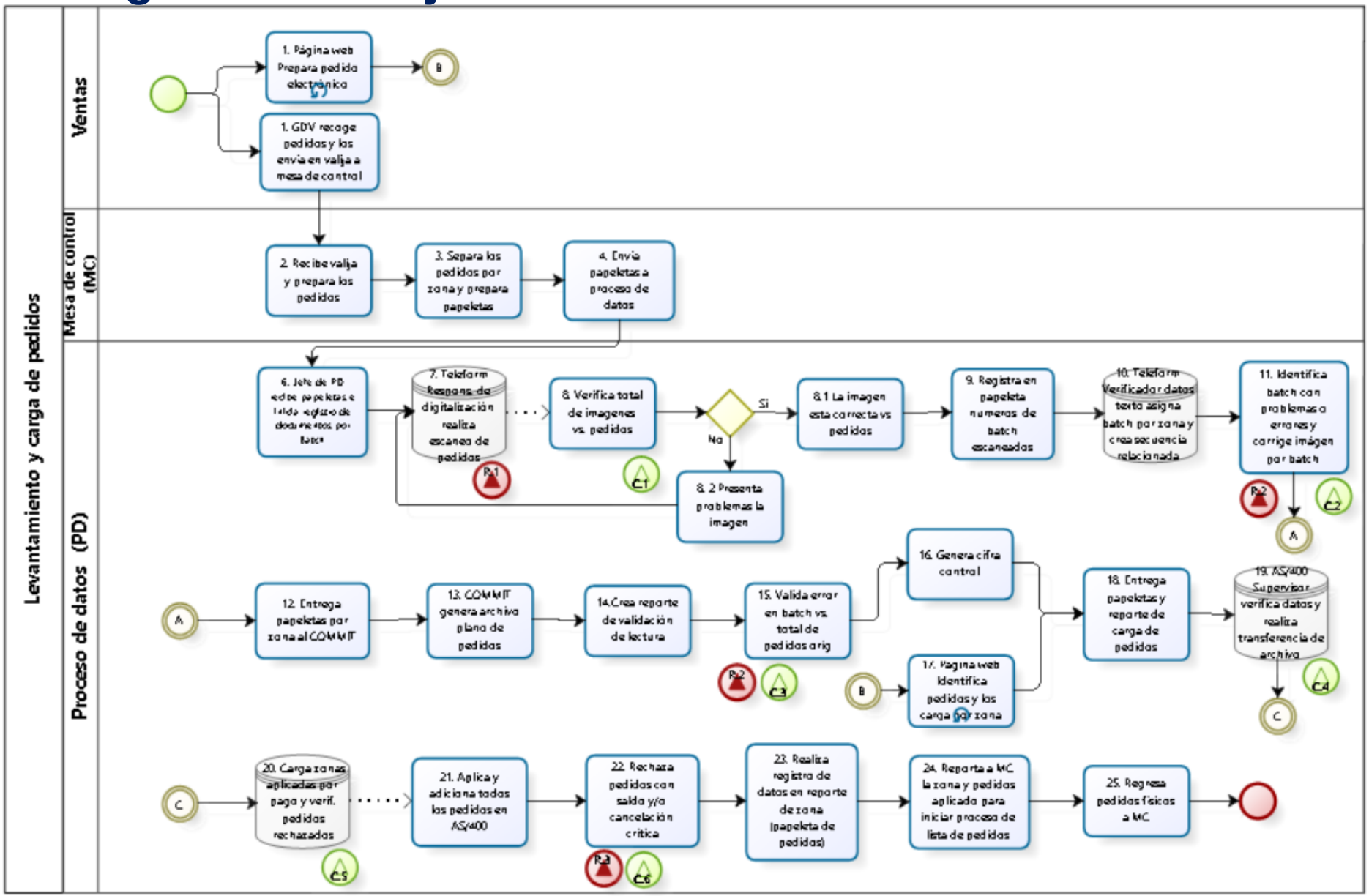
Los procesos que principalmente son operativos y administrativos, se puede ampliar la clasificación con los financieros, tecnológicos, etc.

Ejemplo: Plan anual de auditoría



Nota: El Plan anual de auditoria es un plan flexible, y puede ser modificado por el Comité de Auditoría para cumplir con los objetivos estratégicos de Arabela.

Ejemplo: Información No Financiera – Diagrama de flujo



Ejemplo: Criterios / Clasificación de observaciones

La siguiente escala ha sido desarrollada por la Dirección Corporativa de Auditoría Interna y aprobada por el Presidente Ejecutivo y por el Comité de Auditoría a fin de clasificar las observaciones en función a su importancia relativa y dependiendo de su afectación al proceso. Las observaciones de auditoría incluidas e este informe han sido discutidas con la Vicepresidencia, Dirección y/o Gerencia del área correspondiente y los responsables del proceso.

Nivel de Hallazgo	Implicaciones	Impacto Financiero
Prioridad Critica	La observación representa una debilidad de control que puede afectar en la toma de decisiones de las operaciones financieras del negocio, causar o esta causando la interrupción del proceso o afectaciones adversas/criticas mayores en la habilidad para lograr los objetivos del proceso y negocio. **Algunas consecuencias pueden incluir:** 1. Deficiencias o desviaciones de control interno que se consideran significativas o de debilidad significativa (material weakness) en los estados financiercos consolidados. 2. Deficiencias o desviaciones de control interno que se consideran significativas o de debilidad significativa (material weakness) en la unidad de negocio, en exceso de los parámetros financieros establecidos. 3. Hallazgos de fraude o irregularidades de la Administración de la unidad. 4. Hallazgos o debilidades de control que socavan o puede socavar de forma significativa la integridad de los sistemas de TI o impide que la tecnología pueda apoyar un área critica del negocio. 5. Puede resultar en sansiones legales o reglamentarias en las operaciones del negocio. 6. Puede causar daños sustanciales de reputación y/o pérdida de relaciones claves de negocio.	Mayores o igual a $700 mil USD, 0.5% sobre Ventas ó 5% del EBITDA
Prioridad Alta	La observación representa una debilidad de control que puede causar o está causando la interrupción del proceso o afectaciones importantes/mayores en la habilidad para lograr los objetivos del negocio. **Algunas consecuencias pueden incluir:** 1. Diferencias o desviaciones de control interno que se consideran significativas o de debilidad dignificativa (material weakness) en la unidad de negocio, en el rango de los parámetros financieros. 2. Hallazgos o debilidades de control que socavan o pueden socavar de forma significativa la integridad de los sistemas de TI o impide que la tecnología pueda apoyar un área crítica del negocio. El sistema de TI es utilizado exclusivamente por la unidad de negocio auditada. 3. Puede resultar en sansiones legales o reglamentarias en la operación del negocio. 4. Puede causar pérdida de relaciones claves del negocio.	De $200 a $699 mil USD, 0.3% sobre Ventas ó 3% del EBITDA
Prioridad Moderada	La observación representa una debilidad de control que puede causar o está causando la interrupción del proceso o afectaciones adversas significativas en la habilidad para lograr los objetivos del proceso. **Algunas consecuencias pueden incluir:** 1. Las deficiencias o desviaciones de control interno que posiblemente resulten en una pérdida financiera con un impacto dentro del rango de los parámetros financieros establecidos. 2. Hallazgos o debilidades de control que afectan los procesos de operación para lograr los objetivos del negocio, no se identifican controles compensatorios en los procesos. 3. Hallazgos o debilidades de control que no socavan la integridad de los sistemas de TI o la solución tecnológica pero que pueden comprometer un componente crítico diseñado para lograr los objetivos del negocio de la unidad. 4. Puede causar pérdida de relaciones claves del negocio.	De $50 a $199 mil USD
Prioridad Baja	La observación representa una debilidad de control menor con mínimo pero reportable impacto en la habilidad para lograr los objetivos del proceso. **Algunas consecuencias pueden incluir:** 1. Deficiencias o desviaciones de control interno que posibliblemente resulten en pérdida financiera con un impacto dentro del rango de los parámetros financieros establecidos. 2. Aunque existen controles compensatorios, existen deficiencias o desviaciones o se requieren mejoras a los procesos de TI. 3. Puede causar insatisfacción por el cliente. **Nota: Un hallazgo clasificado con prioridad baja normalmente no pone en peligro la integridad de los resultados financieros informados.**	Menores a $50 mil USD
Area de Oportunidad	Se entiende que si es Area de Oportunidad, hay un buen ambiente de control y los riesgos se administran adecuadamente, sin embargo, podrían ser reforzados los controles para que el área de oportunidad identificada no se convierta en una debilidad de control menor o recurrente. **Nota: Las áreas de oportunidad serán informadas a la Vicepresidencia del área correspondiente para que asigne al responsable del análisis y establecimiento del Plan de acción.**	

Ejemplo: Criterios / Escala de evaluación de resultados

La siguiente escala ha sido desarrollada por la Dirección Corporativa de Auditoría Interna y aprobada por el Presidente Ejecutivo y por el Comité de Auditoría a fin de evaluar los efectos de las observaciones y recomendaciones sobre las actividades revisadas.

Conclusión de auditoría
Necesita atención inmediata por parte de la Presidencia Ejecutiva y del Vicepresidente del área correspondiente. **El marco de control es insatisfactorio y requiere acciones correctivas inmediatas.** Una o más de las siguientes condiciones existen en Arabela: 1. Los controles no son lo suficientemente fuertes para prevenir fraude y existe un alto riesgo que malos manejos podrían ser no detectados y causarle pérdidas indebidas a Arabela. 2. El ambiente y conciencia de control es bajo para el negocio 3. No hay una clara rendición de cuentas al nivel apropiado. 4. Repetición completa de hallazgos de auditorías anteriores.
Necesita atención del Vicepresidente y Director del área correspondiente. Una auditoría con dos o más hallazgos y hasta uno crítico, por definición se considera una auditoría con esta calificación. Las auditorías con alto número de hallazgos moderados también se clasifican en esta calificación. **Requiere mejora para cubrir con el diseño esperado por Arabela:** 1. El marco de control es efectivo excepto por los puntos críticos y altos señalados en el informe. En la mayoría de los casos, el área no siguió las políticas y procedimientos existentes. 2. El marco de control es efectivo excepto por los puntos críticos y altos señalados en el informe. En la mayoría de los casos, no existen políticas y procedimientos para los objetivos de control necesarios en el área.
Necesita atención de la Director del área y/o Gerencia correspondiente. Una auditoría con sólo hallazgos bajos por definición se considera una auditoría con esta calificación. En una auditoría donde hay además hallazgos de niveles superiores, se deben de considerar para la calificación final. **Cumple con el diseño de control esperado para Arabela** – Para el área revisada, el marco de control es efectivo y no se identificaron hallazgos significativos. Existen áreas de mejora, pero en términos generales, el área ha establecido una estructura de control suficiente para apoyarlos en el logro de sus objetivos de negocio y control de operaciones.

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	O.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, telefóno, internet, etc.). 6. Fallas en los equipos de las tiendas 7. Problemas Tecnológicos. (Sistemas, POS, Interfaces, Telecomunicaciones).
15	Ventas y marketing	Ventas	O.2	OPERATIVO	Que se realicen ventas a damas ficticias	1. Afectación en los flujos de efectivo (rentabilidad y pronosticos 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	O.3	OPERATIVO	Que se realicen ventas a damas no activas o bloquedas 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	O.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	O.5	OPERATIVO	Que se realicen ventas con precios no autorizados	1. Afectación en los flujos de efectivo (disminución rentabilidad y pronosticos 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	O.6	OPERATIVO	Que se realicen descuentos no autorizados	1. Afectación en los flujos de efectivo (disminución rentabilidad y pronosticos 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

¡Gracias por su atención!

Principio no. 7

Exponente: Víctor Heredia

Principio 7 (Evaluación de Riesgos)

La organización identifica riesgos en el logro de los objetivos a través de la entidad y los analiza para determinar como deberán ser mitigados.

Puntos de Atención:

- Incluye los niveles de organización por entidad, subsidiaria, division, unidad operativa y niveles funcionales.
- Analiza factores internos y externos
- Involucra a los niveles apropiados de la dirección.
- Estima la importancia de los riesgos identificados.
- Determina como responder a los riesgos.

Ver presentación de Victor Heredia en documento PDF por separado

Principio no. 7 – COSO Control Interno

Principio no. 8

Exponente: Nelson Luis

Principio 8 (Evaluación de Riesgos)

La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.

Puntos de Atención:

- Tiene en cuenta distintos tipos de fraude
- Evalúa los incentivos y las presiones
- Evalúa las oportunidades
- Evalúa las actitudes y racionalizaciones

Ver presentación de Nelson Luis en documento PDF por separado

Principio no. 8 – COSO Control Interno

Principio no. 9

Exponente: José Jácome

Principio 9
(Evaluación de Riesgos)

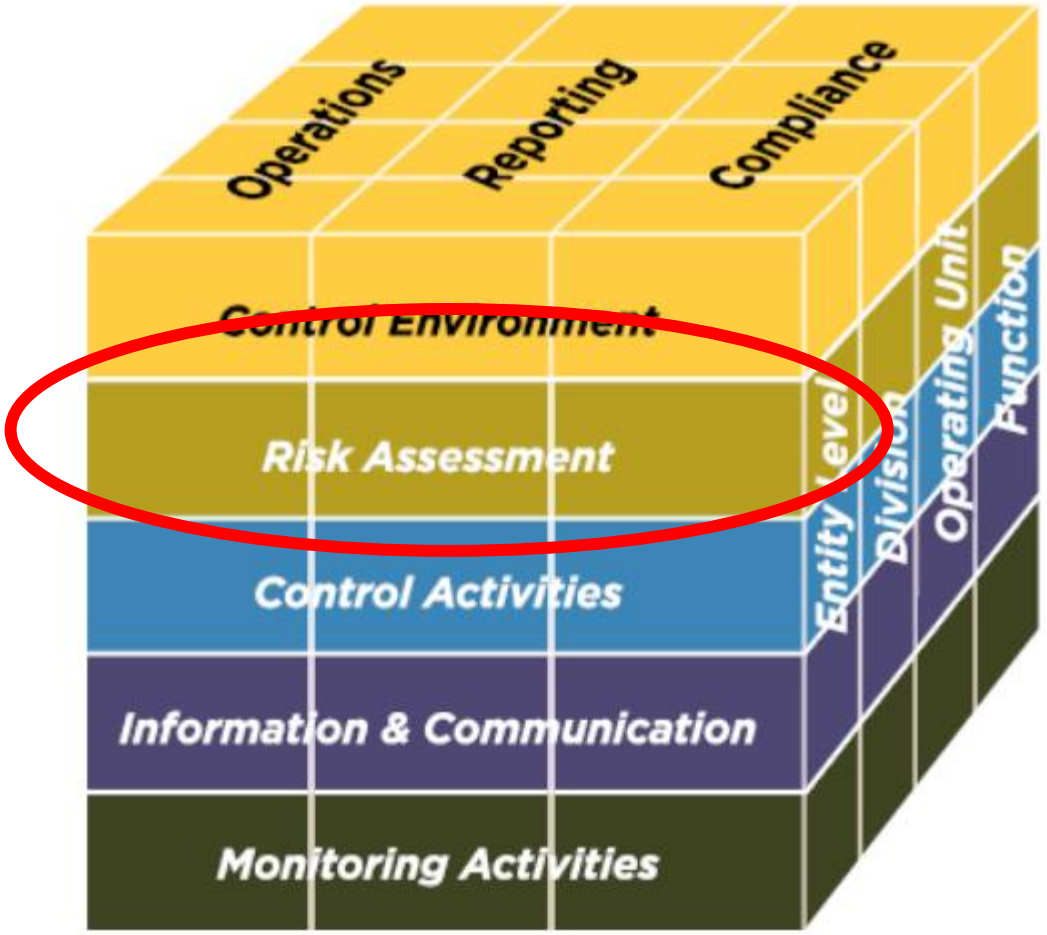
La organización identifica y evalúa cambios que podrían impactar significativamente en el sistema de control interno.

Puntos de Atención:

- Evalúa los cambios en el entorno externo
- Evalúa los cambios en el modelo del negocio
- Evalúa cambios en la alta dirección / gerencia

Principio 9 | Evaluación de Riesgos

¿Qué es el Riesgo?



Principio 9 | Evaluación de Riesgos

Objetivos de una compañía

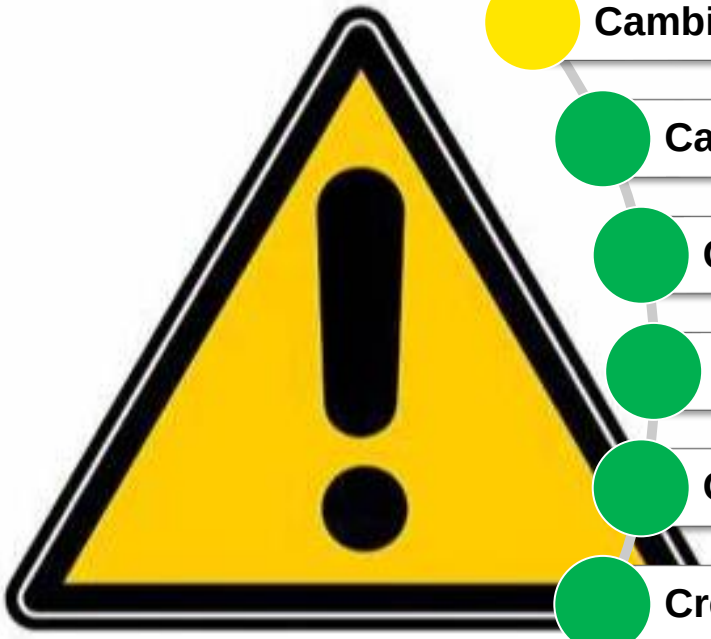
- Los objetivos de una compañía son proteger el valor de sus activos existentes y crear nuevos activos/valor para el futuro.
- Valor para la compañía es el valor integrado para los stakeholders en su totalidad (internos y externos).

Riesgo

- Riesgo es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos.

Principio 9 | La organización identifica y evalúa cambios en el Sistema de Control Interno.

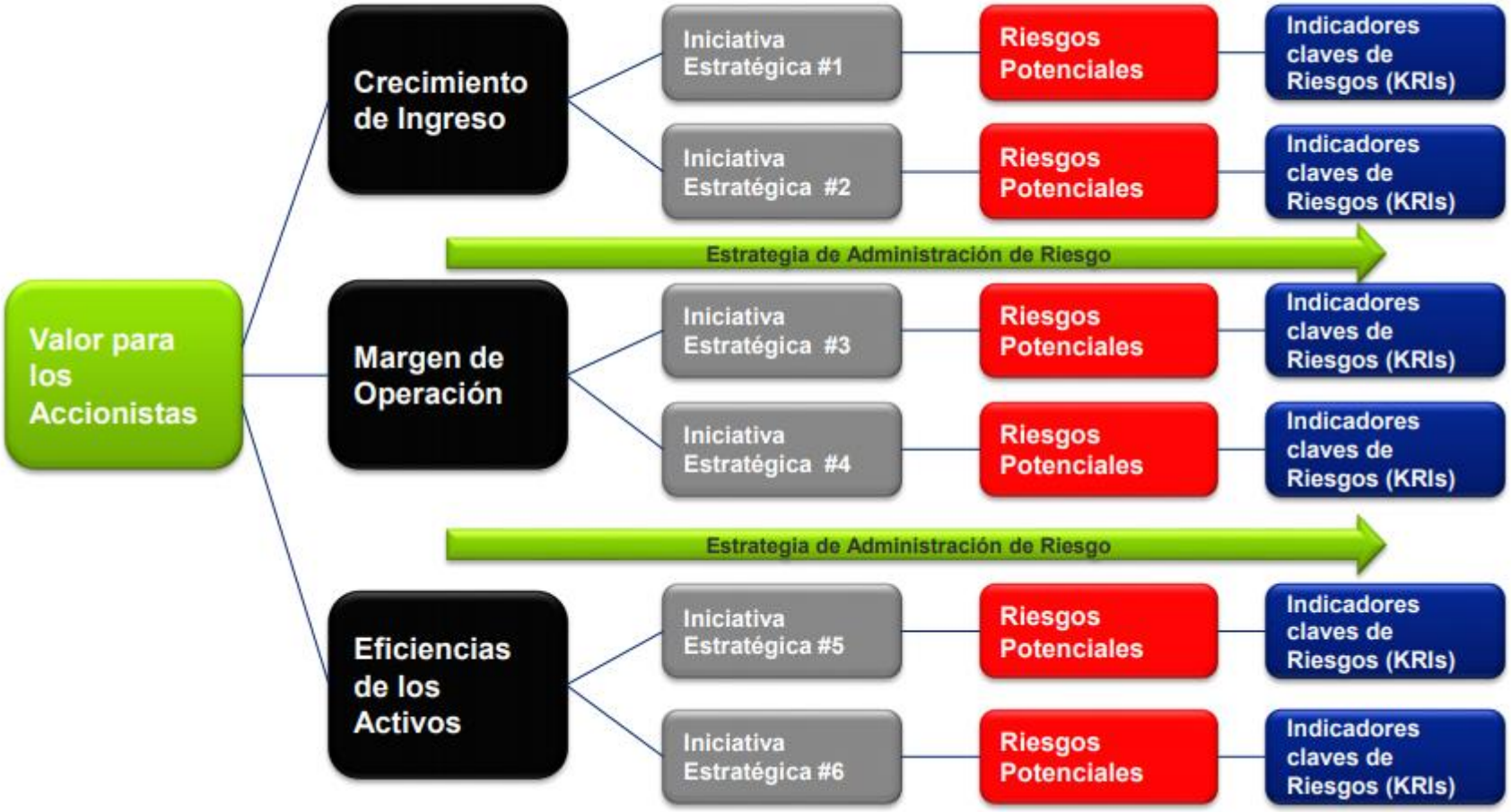
Este proceso se desarrolla paralelamente a la evaluación de riesgos y requiere que se establezcan controles para identificar y comunicar los cambios que puedan afectar los objetivos de la entidad.



- **Cambios en el ambiente externo (politicos-económicos).**
- **Cambios físicos del ambiente.**
- **Cambios en el modelo de negocio.**
- **Adquisiciones y ventas de activos.**
- **Operaciones extranjeras.**
- **Crecimiento rápido | Cambio significativo de personal.**
- **Nuevas Tecnologías.**

Entorno Externo **Modelo de Negocio**

Principio 9 | Recomendaciones

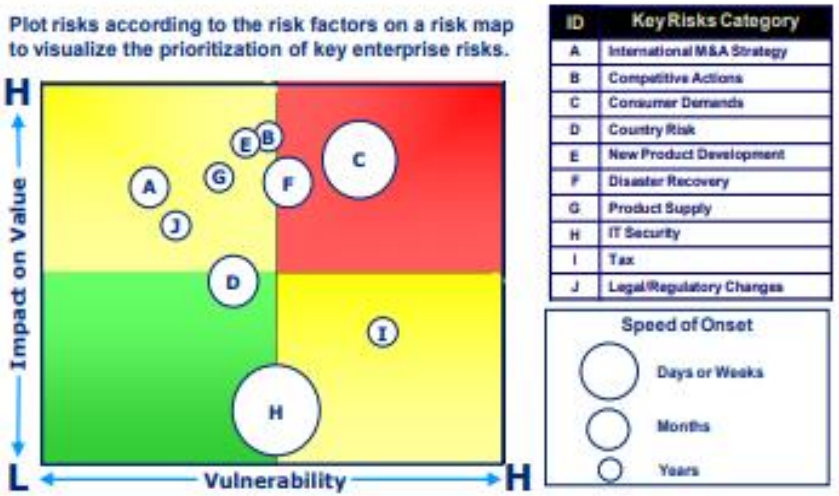


Importante tener una vision complete de lo que sucede en el mundo externo.

Fuente: Deloitte

Evaluar el riesgo con un nuevo giro— ubicar el "Cisne Negro" antes de que él te encuentre

- En el libro *The Black Swan*, Nassim Taleb describe el impacto de eventos altamente improbables
- Evaluar riesgos con base en probabilidad asumida ha llevado a fallas catastróficas y grandes oportunidades perdidas
- La mayor parte de las herramientas y métodos de identificación de riesgos son retrospectivas. En un mundo cambiante, las premisas tradicionales no permanecen verdaderas
- Una nueva visión del riesgo implica considerar impacto vs vulnerabilidad vs velocidad de aparición, dejando en un segundo plano a la probabilidad.
- Proporciona un enfoque mejorado para priorizar la respuesta a los riesgos



Fuente: Deloitte

Marco de Referencia COSO Control Interno

Evaluación de Riesgos

Miércoles 2 junio 2021
6:00 a 8:00 pm CT

ACCIMETRIC ethicsbox. JE CONSULTING EISNERAMPER BAKER TILLY GARZA GARCIA An independent member of Allinial Global. Allinial GLOBAL