



Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Revisión y reformulación de la matriz de riesgo del programa de auditoría interna de una empresa comercializadora de bebidas en Venezuela.

Autor: Deira M, Villamizar Carvajal

Tutor: Prof. Virgilio González

Caracas, Agosto de 2012

Caracas, Agosto de 2012

Comité Académico de la Coordinación de Estudios de Postgrado
Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos
Coordinación.
Presente.-

Por este medio le comunico que he revisado el Trabajo Especial de Grado titulado: Revisión y Reformulación de la matriz de riesgo del programa de auditoria interna de una empresa comercializadora de bebidas en Venezuela, que está presentando la alumna Deira M. Villamizar C. C.I. V-14.046.786 el cual avalo y considero que reúne los requisitos para su evaluación y aceptación por parte de la Coordinación de la Especialización.

Se suscribe atentamente,

Dr. Virgilio González
C.I: V-3.658.556

Dedicatoria

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi Hermana Silmary.

Por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí aciertos, por su gran interés por ayudarme al logro de esta nueva meta.

Agradecimientos

Este trabajo no se habría podido realizar primeramente sin la ayuda de Dios, porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar y sin la colaboración de muchas personas, que me brindaron su apoyo, leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia y dándome ánimo continuamente.

A ti mi querida hermana Silmary, que durante un año y medio has sido mi guía, por ser mi primera investigación, estuviste siempre ahí apoyándome y prestándome tu ayuda incondicional para cumplir con este gran reto.

Agradezco a la profesora Sixta Adrián por colaborar a que la carga del trabajo no fuera tan pesada, haciendo aportes valiosos a la investigación.

A mi amiga Liliana Dumont, que en los momentos que necesite de su colaboración siempre estuvo dispuesta ayudarme.

A mi madre que, de forma incondicional, entendió mis ausencias y mis malos momentos.

Y finalmente, un eterno agradecimiento a la Universidad Monte Ávila, la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Gracias.

Coordinación de Estudios de Postgrado

Especialización en Planificación, Desarrollo y Gestión de Proyectos

Línea de Investigación: Proyecto factible

Anteproyecto para la revisión y reformulación de la matriz de riesgo del programa de auditoria interna de una empresa comercializadora de bebidas en Venezuela.

Autor: Deira Villamizar

Tutor: Prof. Virgilio González

Fecha: Agosto 2012

Resumen

Se efectuara diagnóstico de los Mapas de riesgos de la empresa “Refresco Cola” para identificar los riesgos operativos y de entorno país no cubierto por la misma, con el fin de proponer actividades de control mitigantes para minimizar la materialización de los riesgos. Logrando así que la empresa cumpla sus objetivos, operativos, financieros y estratégicos, reforzando la función de la Gerencia de Auditoria Interna como una unidad para genera valor a la compañía y posicionando a “Refresco Cola” como una empresa con un ambiente de control efectivo y seguro, que garantizara a los inversionista su participación. Se realizara mediante la implementación de técnicas de investigación, como son la observación, encuestas, entrevistas, consulta documental, permitiendo así estructurar la investigación para obtener una respuesta al problema planteado.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Capítulo I. El Problema	12
Enunciado del problema de estudio	12
Objetivo general y objetivos específicos	12
Justificación	13
Capítulo II. Marco Teórico	15
Auditoría Interna como parte del control de gestión.	15
Los programas de auditoría interna enmarcados en las normas internacionales de Auditoría Interna.	16
Modelos de revisión de control interno en las empresas comercializadoras de alimentos.	18
Modelo Coso	19
Modelo Cobit	22
Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	24
Modelo de Control Interno utilizado en “Refresco Cola”	27
Matrices de Riesgo, una Herramienta en los Programas de Auditoría.	28
Concepto	28
Elementos a considerar en una matriz de riesgo	28
Evaluación de Riesgo.	31
Manejo de Riesgo Empresarial.....	32
Relación del análisis de riesgo con consejos para la práctica IAI.	32
Factores de Riesgos.....	33
Procesos de identificación del Riesgo.	33
Capítulo III. Marco Contextual	35
Capítulo IV. Marco Metodológico	37
Tipo de Investigación.....	37
Diseño de Investigación.....	38
Población y Muestra	38
Instrumentos de recolección de datos.....	39

Aplicación de los instrumentos.....	39
Observación directa.....	39
La encuesta.....	42
Identificación de Riesgo de acuerdo a objetivos de negocio.....	43
Análisis e interpretación de resultados.....	43
Capítulo V: Presentación y Análisis de resultados	45
Entorno donde opera “Refresco Cola”	45
Matriz de Riesgo Actual de “Refresco Cola” Vs Plan de Negocio 2012.....	53
Resultados de las pruebas de recorridos	53
Resultados de las Encuestas.....	63
Capítulo VI. La propuesta.....	71
Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones	82
Bibliografía.....	89
Anexos.....	91

Índice de Figuras

Fig. 1. Visión de IRAM	29
Fig. 2. Distribución Geográfica empresa “Refresco Cola”	36

Índice de Tablas

Tabla1. Estrategias de Negocio	47
Tabla 2. Objetivo: Plan Nacional Mantenimiento de Plantas	49
Tabla 3. Objetivo: Introducción de Sistema Movilización de Producto	50
Tabla 4. Objetivo: Ampliación de Capacidades de almacenamiento de Plantas y Centros de Distribución	51
Tabla 5. Objetivo: Reemplazos de Camiones.....	52
Tabla 6. Objetivo: Matrices de evaluación	55

Introducción

La transformación del mundo de los negocios en los últimos veinte años, ha generado la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados tanto operacionales como financieros de las empresas, llevando a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. Estas herramientas deben permitir, por un lado, identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de una empresa con un alto desempeño y por el otro, expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible y que se consideren todos los posibles riesgos que puedan prevenirse para el logro de los mismos.

En el caso de “Refresco Cola”, se efectuará un diagnóstico de los Mapas de Riesgos Altos y Medios de la empresa, para los riesgos operativos, estratégicos y de entorno país no cubiertos, con el fin de proponer actividades de control mitigantes para minimizar la materialización de los mismos. Logrando así que la empresa cumpla sus objetivos; reforzando la función de la Gerencia de Auditoría Interna como una unidad para generar valor a la compañía y posicionando a “Refresco Cola” como una empresa con un ambiente de control efectivo y seguro, que garantizará a los inversionista su participación.

Mediante la implementación de técnicas de investigación, tales como: La observación mediante las pruebas de recorridas, encuestas mediante preguntas cerradas, consulta documental. Se estructuró la investigación para obtener respuesta al problema planteado.

Capítulo I. El Problema

Problema de estudio

Deficiencias en los mapas de riesgos de la compañía “Refresco Cola” en Venezuela, los cuales no contienen los riesgos relativos a la operación y los inherentes al entorno país, implicando la ausencia de actividades de control mitigantes que minimicen la materialización de dichos riesgos.

Objetivo general y objetivos específicos

General:

Desarrollar, utilizando el marco de referencia de proyectos, una propuesta para mejorar la gestión de riesgos en la empresa “Refresco Cola” en Venezuela; que contribuya al enriquecimiento del programa de auditoría.

Específicos:

1. Identificar los riesgos financieros, estratégicos, gerenciales, operacionales y particulares a incluir en la matriz de riesgo utilizada por la compañía “Refresco Cola” en Venezuela.
2. Identificar los controles automáticos existentes que mitiguen los riesgos de, actividades de control no definidas.
3. Definir los riesgos a incluir en la matriz de riesgo utilizada por la empresa “Refresco Cola” en Venezuela.
4. Contrastar los riesgos incluidos en la matriz utilizada en la empresa “Refresco Cola” en Venezuela, con los riesgos identificados en la revisión.
5. Desarrollar propuesta para mejorar la gestión de riesgo de la empresa “Refresco Cola”.

Justificación

Un informe de auditoría va dirigido a personas que toman decisiones, a Gerencias y Direcciones de alto nivel, en dicho informe se plasma la revisión del programa de auditoría existente el cual debe reflejar el ambiente de control de cada unidad revisada. Al tener un programa desactualizado e incompleto se estará transmitiendo una información incorrecta, con posible materialización de los riesgos operativos, financieros, y estratégicos, así como la afectación de la reputación de la compañía.

La auditoría interna está concebida para agregar valor, establecer mejoras a las operaciones y ayudar a la organización a cumplir sus objetivos, y está enmarcada dentro de las “Normas internacionales para la práctica profesional de la Auditoría Interna”. El programa de auditoría interna que se viene desarrollando en la empresa “Refrescos Cola” en Venezuela no está adaptado a los objetivos de la compañía, en un 80% las actividades de control no están actualizadas, ya que no son aplicables a los procesos administrativos, productivos y de comercialización de la empresa en Venezuela. Desde el año 2009 la Dirección de Administración y Finanzas en conjunto con la Gerencia de Control Interno anualmente debe revisar y analizar la evaluación de riesgos, que deberá abarcar los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento, determinando los controles necesarios para su mitigación. Se ha Observado que dichas revisiones no cubren los riesgos de la compañía en el entorno Venezolano, ya que la empresa se maneja en un entorno económico político distinto al resto de los países donde está presente “Refresco Cola”, por lo que existe la necesidad de evaluar la forma en que se están realizando las revisiones a las matrices de riesgo en Venezuela, en los procesos de Manufactura-ventas-distribución y oficina central para estructurar las mejoras necesarias.

Con esta revisión y reformulación de la matriz de riesgo de “Refresco Cola” en Venezuela, se estará minimizando los riesgos relevantes de la compañía,

diseñando las actividades de controles mitigantes, con el fin de que la empresa cumpla sus objetivos, operativos, financieros y estratégicos, reforzando la función de la Gerencia de Auditoría Interna como una unidad para genera valor a la compañía y posicionando a “Refresco Cola” como una empresa con un ambiente de control efectivo y seguro que garantizará a los inversionista su inversión.

Capítulo II. Marco Teórico

Auditoría Interna como parte del control de gestión.

El ambiente empresarial está en constante cambios, soportados por la evolución tecnológica, de ahí surge la necesidad de que la función de auditoría interna contribuya al mejoramiento de su gestión. La función de auditoría interna pretende mejorar la efectividad y con ello ofrecer servicios más eficientes y con un valor agregado.

El control de gestión según Jordán (Citado por Hernández 2001) “el CG es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.

De acuerdo con lo anterior el concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros. El proceso de gestión en las instituciones involucran tres aspectos fundamentales como son: el logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros, y los recursos utilizados para obtener los productos. Estos logros deben ser monitoreados y medidos, para su medición cada una de las empresas implementan sus indicadores para ver la evolución del desempeño de sus objetivos, tal como su nombre lo señala los indicadores darán una guía qué tan bien está funcionando un sistema, alertando sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En la **evaluación de estas causas es** que interviene la auditoría interna, la misma va a verificar todas aquellas actividades de control que se diseñaron para que los resultados de los indicadores fueran positivos.

Escobar, V. (2009), el autor enfatiza la importancia del Control de Gestión, ya que a partir de este se puede determinar si lo que se viene desarrollando para el logro de los objetivos empresariales se ajustan a lo planificado. En caso de que existan desviaciones, se identifican los responsables y se establecen los correctivos necesarios, las Gerencias de Control Interno y Auditoría Interna forman parte de este sistema de control de gestión.

Los programas de auditoría interna enmarcados en las normas internacionales de Auditoría Interna.

The Institute of Internal Auditors. (1987, p.3), presenta la definición de uso común de la auditoría interna, estableciendo, como concepto de aceptación general que la Auditoría “es una función de evaluación independiente establecida dentro de una organización para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización”. El objetivo de la Auditoría Interna es ayudar a los miembros de la organización en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades. Con este fin, la auditoría interna les proporciona análisis, apreciaciones, recomendaciones, consejos e información acerca de las actividades revisadas. Además proporciona una guía de entendimiento acerca de la naturaleza del control; aspectos resaltantes como lo son: El proceso de comunicación de resultados; el aseguramiento de la calidad y los procedimientos analíticos de auditoría, entre otros.

De acuerdo a lo establecido por The Institute of Internal Auditors. (1987, p. 5).

“Las actividades de auditoría interna son ejercidas en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

El propósito de las Normas es:

1. Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
2. Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
3. Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
4. Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización y efectuar la correspondiente declaración.

Las Normas están constituidas por:

Las **Normas sobre Atributos**: Tratan las características de las organizaciones y las personas que desarrollan actividades de auditoría interna.

Las **Normas sobre Desempeño**: Describen la naturaleza de los servicios de auditoría interna y proporcionan criterios de calidad con los cuales puede evaluarse el desempeño de estos servicios, y las **Normas de Implantación** amplían a las anteriores, proporcionando los requisitos aplicables a las actividades de aseguramiento y consultoría.

Las Normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional. Este Marco comprende la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas, y otras guías profesionales. La guía referida a cómo aplicar las Normas se encuentra en los Consejos para la Práctica, que son emitidos por el Comité de Asuntos Profesionales. Las Normas emplean términos que tienen significados específicos, los cuales están comprendidos en el Glosario.”

Toda revisión que ejecute un auditor interno debe estar enmarcada en el cumplimiento de estas normas, por lo tanto, para el proceso de reestructuración del programa de auditoría interna de “Refresco Cola” se deben conocer los aspectos a considerar en la ejecución de las revisiones de los procesos de la compañía.

La Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV), en enero de 2004, decidió la adopción en Venezuela de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC, por sus siglas en inglés).

En el 2009, el Comité Internacional de Normas de Auditoría y Seguridad dependiente de la IFAC completó el “Proyecto Claridad” por el cual reformó las Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad. Estas normas clarificadas son efectivas para realizar auditorías de estados financieros para períodos que comiencen a partir del 15 de diciembre de 2009. Claridad, es un proyecto por el cual se pretende garantizar que las Normas Internacionales de

Auditoría se presenten en un formato entendible para ser utilizado por profesionales de todo el mundo con un alto grado de consistencia.

Las normas a considerar en el desarrollo de la reformulación de la matriz de riesgo de “Refresco Cola”, son las siguientes: NIA-200 (Objetivos y Principios Generales que Gobiernan una Auditoría), NIA-210 (Términos de los Trabajos de Auditoría), NIA-220 (Control de Calidad para el Trabajo de Auditoría), NIA-230 (Documentación de Auditoría), NIA-300 (Planeación), NIA-315 (Entendimiento de la Entidad y su Entorno) y Evaluación de los Riesgos de Representación Errónea de Importancia Relativa.

Modelos de revisión de control interno en las empresas comercializadoras de alimentos.

El crecimiento de la actividad económica y la ampliación del volumen de negocio han permitido el establecimiento de grandes empresas, originando una gran complejidad en la organización y administración de las mismas, así como, el distanciamiento de la dirección empresarial en el control cotidiano de las operaciones.

Debido a ello, la actividad de la dirección de una empresa, como responsable frente a terceros (accionistas, intermediarios financieros, proveedores, etc.) de la adecuada gestión de sus intereses, está expuesta al riesgo de que se produzcan no sólo incumplimientos en la puesta en marcha de sus actividades, sino que afecte las tomas de decisiones oportunas. Una forma de que la dirección disponga de un margen razonable de seguridad de que esto no ocurra o, por lo menos, de minimizar este riesgo consiste en que la empresa disponga de un eficaz sistema de control interno.

Los sistemas de control interno deben comprender, el plan de la organización (objetivos y metas) y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos; que los registros contables son fiables;

que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y que se cumplen según las directrices marcadas por la dirección.

Una forma de que el auditor obtenga información acerca del funcionamiento del control interno de la empresa será la indagación, la observación, la revisión de los manuales de contabilidad y de procedimiento e instrucciones internas, así como, conversaciones con los ejecutivos responsables de ciertas áreas de la organización. Así mismo, debe estudiar y evaluar los controles internos existentes, como base de confianza en los mismos y para determinar el alcance de las pruebas de auditoría a realizar.

Dichos controles internos son diseñados bajos los modelos de control de gestión, a continuación se expondrán los controles de gestión de frecuente uso en empresas similares a la estructura de “Refresco Cola”, con el fin de definir si el modelo adoptado por la compañía es el más adecuado.

Modelo Coso

El grupo de trabajo Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, creó en los Estados Unidos en 1985 un comité bajo la sigla (COSO) (Committee of Sponsoring Organizations), conformado por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA), Institute of Management Accountants (IMA), de este comité en 1992 surgió el denominado informe (COSO), cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a mejorar el control de sus actividades, estableciendo un marco para los conceptos de control interno y sus componentes, este informe sufrió una modificación en el año 2004, ya que se detectaron mejoras en la gestión de riesgo de las organizaciones el cual se titula **Risk Management Framework**. El cual detalla los componentes esenciales de la gestión de riesgo y el contexto en que tales componentes son eficazmente

implementados. En virtud de estos cambios el modelo que se evaluará es el Coso II.

El Marco de Control COSO II no entra en contradicción con los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo; así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos.

De acuerdo al COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (2004, p.8).

“El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

Este nuevo enfoque se incorpora el concepto de gestión de riesgo, entendiéndose como tal un proceso, llevado a cabo por el directorio, los gerentes y el resto de personal, destinado a establecer estrategias para todas las empresas, diseñado para identificar eventos potenciales que pudieran afectar a la entidad, y administrar los riesgos para que estén dentro de los límites de su disposición al riesgo, al fin de proporcionar una razonable seguridad respecto al logro de los objetivos de la organización.”

Una novedad que podemos encontrar en el nuevo trabajo de Coso II, es que se han llevado de cinco componentes a ocho componentes de control interno.

De acuerdo a lo descrito por la red de auditoría y control interno AUDITTO (2011). El marco integrado de control planteado en el informe Coso I, constaba de cinco componentes interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. En el marco de gestión de riesgos se incluyen tres elementos más: Ajustes de Objetivos, Identificación de Acontecimiento, Respuestas al Riesgo.

El ambiente de control: El ambiente interno abarca el todo de una organización y establece las bases de cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cuál ellos operan. Al evaluar el ambiente de control, se debe identificar, cual es la filosofía de la administración de riesgo que tiene la empresa, como están difundidos los valores éticos, compromiso y competencia profesional, estructura organizativa, políticas y prácticas de recursos humanos.

Evaluación de riesgos: Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados. Los riesgos son evaluados sobre una base inherente y residual bajo las perspectivas de probabilidad (posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (más objetivos).

Actividades de control: Las políticas y procedimientos se establecen e implantan para ayudar a asegurar que las respuestas a los riesgos se llevan a cabo efectivamente.

Información y comunicación: La información relevante se identifica, captura y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación efectiva debe producirse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a través, y hacia arriba de la entidad.

Supervisión: La totalidad de la administración de riesgos corporativos es monitoreada y se efectúan las modificaciones necesarias. Este monitoreo se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez. La administración de riesgos corporativos no constituye estrictamente un proceso en serie, donde cada

componente afecta sólo al siguiente, sino un proceso multidireccional e interactivo en el cual casi cualquier componente puede e influye en otro.

Ajustes a los objetivos: Al considerar las posibles formas alternativas de alcanzar los objetivos estratégicos, la dirección identifica los riesgos asociados a una gama amplia de elecciones estratégicas y considera sus implicaciones.

Identificación de Acontecimientos: Existe la posibilidad de ocurrencia de acontecimientos capaces de afectar a la organización, pudiendo los mismos tener impactos positivos y negativos. Los acontecimientos que tienen un impacto potencialmente negativo representan un riesgo, el que requiere de una evaluación y una respuesta por parte de la dirección. Para la identificación de los posibles acontecimientos, la dirección debe considerar tanto los factores internos como los factores externos, incluyendo el ambiente económico del negocio, la naturaleza, y los factores políticos, sociales y tecnológicos. Los factores internos tienen en cuenta aspectos tales como: las opciones de la gestión, el personal y los procesos.

Respuesta al Riesgos: Para cada riesgo significativo la dirección se ve obligada a generar potenciales respuestas. Habiendo generado una respuesta al riesgo, la dirección debe medir el nuevo riesgo sobre la base residual. Siempre existirá un riesgo residual, no solo porque los recursos son limitados, sino también debido a la incertidumbre del futuro y a limitaciones inherentes a otras actividades.

Modelo Cobit

Las siglas COBIT significan Objetivos de Control para Tecnología de Información Tecnologías relacionadas (Control Objectives for Information Systems and related Technology). El modelo es el resultado de una investigación con expertos de varios países, desarrollado por ISACA (Information Systems Audit and Control Association).

Según Etek (2005, p.1), “COBIT, lanzado en 1996, es una herramienta de gobierno de Tecnología de la información, que ha cambiado la forma en que trabajan los profesionales de tecnología. Vinculando tecnología informática y prácticas de control, el modelo COBIT consolida y armoniza estándares de fuentes globales prominentes en un recurso crítico para la gerencia, los profesionales de control y los auditores”.

Para satisfacer los objetivos del negocio, la información necesita conformarse a ciertos criterios a los cuales COBIT se refiere como requerimientos del negocio respecto de la información. COBIT combina los principios incorporados en los modelos de referencia existentes en tres amplias categorías: calidad, responsabilidad fiduciaria y seguridad. De estos amplios requerimientos, el informe extrae siete categorías de criterios para evaluar cuan bien están satisfaciendo los recursos de TI los requerimientos de información del negocio. Estos criterios son efectividad, eficiencia, confidencialidad, integridad, disponibilidad, cumplimiento y confiabilidad de la información.

Independientemente de la realidad tecnológica de cada caso concreto, COBIT determina, con el respaldo de las principales normas técnicas internacionales, un conjunto de mejores prácticas para la seguridad, la calidad, la eficacia y la eficiencia en TI que son necesarias para alinear TI con el negocio, identificar riesgos, entregar valor al negocio, gestionar recursos y medir el desempeño, el cumplimiento de metas y el nivel de madurez de los procesos de la organización.

COBIT está enfocado a la tecnología de la información, con el fin de implementar los controles internos en los sistemas, este método sería una gran herramienta en empresas donde sus procesos están automatizados en un gran porcentaje, ya que tendría sistemas blindados, con el fin de mitigar los riesgos, la limitante que se observa en este modelo es que el factor humano no se considera. Es importante en todo método de control evaluar el ambiente de control, como el personal de la empresa está identificado con los procesos y política de la organización, ya que

este es un factor de suma importancia para el diseño de un efectivo método de control.

Modelo de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Es una técnica de gestión y planificación y su eficiencia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la compañía. El análisis se lleva a cabo a través de la elaboración de un mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a conseguir en cuatro áreas principales, que son: financiera, procesos internos, clientes e innovación y aprendizaje.

Escobar (2009, p.6) en su trabajo de investigación en consulta al Harvard Business School Press, Boston, (1996), da una breve reseña del momento en que surge dicho trabajo, estableciendo que el número fue presentado en 1992 en la revista Harvard Business Review, cuyos autores son Robert Kaplan y David Norton, los cuales planteaba que el cuadro de mando integral considera distintas perspectivas de las empresas las cuales pueden interrelacionarse entre sí, identifica las posibles causas que originen desviaciones de los objetivos a lograr, la arquitectura del cuadro de mando esta diseñada de la siguiente forma:

La perspectiva Financiera: Lo que se quiere en esta fase es atender las necesidades de los accionistas, las cuales están enfocadas, básicamente, al rendimiento de su inversión y al crecimiento de la compañía, se requiere definir objetivos, indicadores que midan las expectativas que se tienen del negocio, en cuanto a los parámetros financieros.

La perspectiva del Cliente: Aquí se miden las expectativas del cliente, que deben estar enfocadas en la combinación de varios factores, calidad del producto, precio,

tiempo de entrega, imagen, relaciones, los mismos deberán ser medidos con indicadores con el fin de establecer sus niveles de aceptación

La perspectiva de Proceso Interno: Esta surge una vez que se tienen estructuradas las expectativas del cliente y los accionistas, se debe desarrollar una cadena de valor o modelo de negocio asociado a la empresa, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Luego se establecen los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionadas. Los objetivos, indicadores e iniciativas, serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos, que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios. Cabe considerar que la revisión que se hace de la cadena de valor debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades de los mismos, aprovechando las oportunidades latentes en cuanto a mejoramiento continuo o reingeniería de procesos se refiere, para cumplir las expectativas del cliente, mejorar costos y eficiencia de los procesos y hacer un uso adecuado de los activos. Esta actitud de análisis de procesos, debe ser reforzada y comunicada en los objetivos e indicadores que se planteen, los cuales deben enfatizar las actitudes de permanente renovación y mejoramiento de los procesos.

La Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: La última perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. Este aspecto permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Incluye la formación y crecimiento en cuanto a capital humano, sistemas y clima organizacional. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar. La tendencia actual es la consideración de estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, que merecen atención relevante. La consideración de esta perspectiva dentro del cuadro de mando integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos,

que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Modelo de Control Interno utilizado en “Refresco Cola”

El marco conceptual de referencia del Sistema de Control Interno adoptado por “Refresco Cola” es COSO II, cuyos elementos centrales son: el Ambiente de Control y la Evaluación de Riesgos.

La empresa “Refresco Cola” cotiza en la bolsa de valores, ya que requiere recursos (dinero) para financiar su operación o proyectos de expansión, obteniéndolos a través del mercado bursátil, mediante la emisión de valores (acciones, obligaciones, etc.) que son puestos a disposición de los inversionistas (colocados) e intercambiados (comprados y vendidos) en las Bolsas de Nueva York y México. Las ventajas de estar en la bolsa son: acceso a capital, liquidez, cobertura por parte de los analistas bursátiles y la resultante visibilidad, así como un costo financiero inferior al obtenido a través del sistema bancario. Debido a esta condición debe presentar Informes de sus estados financieros auditados por firmas externas, reflejando la situación financiera de la empresa y su ambiente de control, ante la Comisión Nacional de Valores (Securities and Exchange Commission) sus siglas en Ingles Sec, cuya misión es proteger a los inversores, mantener mercados justos, ordenados y eficientes y facilitar la formación de capital. Con este método de control “Refresco Cola” garantizará que los 8 componentes vistos anteriormente en la explicación de modelo de control interno COSO II lleguen a todos los niveles de la organización.

Una vez observado los modelos de control utilizados en empresas similares y el adoptado por “Refresco Cola”, se determinó que el modelo de control usado de acuerdo a las características del negocio, es acertado, así que lo que se evaluará con mayor detenimiento es la aplicación que de él se viene dando actualmente.

Matrices de Riesgo, una Herramienta en los Programas de Auditoría.

Concepto

De acuerdo a lo descrito por Svarzman (2006 p.2): “Una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros que pudieran impactar los resultados y por ende el logro de los objetivos de una organización. **La matriz debe ser una herramienta flexible que documente los procesos”.**

Elementos a considerar en una matriz de riesgo

De acuerdo a lo leído a Svarzman, M. (2006), en su artículo de la Revista Electrónica del IAIA, a cerca de la Matriz de riesgo como soporte de la gestión de riesgo, describe las necesidades de la organización de evaluar su gestión de riesgo a través de herramientas de control, como son las matrices de riesgos, el autor se enfocó en describir cuales son los requerimientos básicos a considerar para la elaboración de una matriz de riesgo, tales como: nivel de proceso en que vamos a enmarcar la matriz de riesgo (cada empresa presenta procesos propios de su organización), elaboración de inventarios y/o arquitectura de los procesos para obtener un panorama amplio de los procesos que se desean evaluar, conocer los objetivos de cada proceso, persona que va evaluar el riesgo, análisis del riesgo, controles o actividades que mitiguen los riesgos, pruebas de cumplimiento y fomento de la cultura de control.

A continuación haremos un breve resumen de cada uno de estos elementos de acuerdo a lo que describe Svarzman (2006), haciendo referencia del IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) en su Norma A-17.550, sobre las actividades dentro de una gestión de riesgos.

El siguiente cuadro de la A-17.550 explica las etapas que involucran el proceso de la elaboración de la matriz de riesgo.

La visión del IRAM

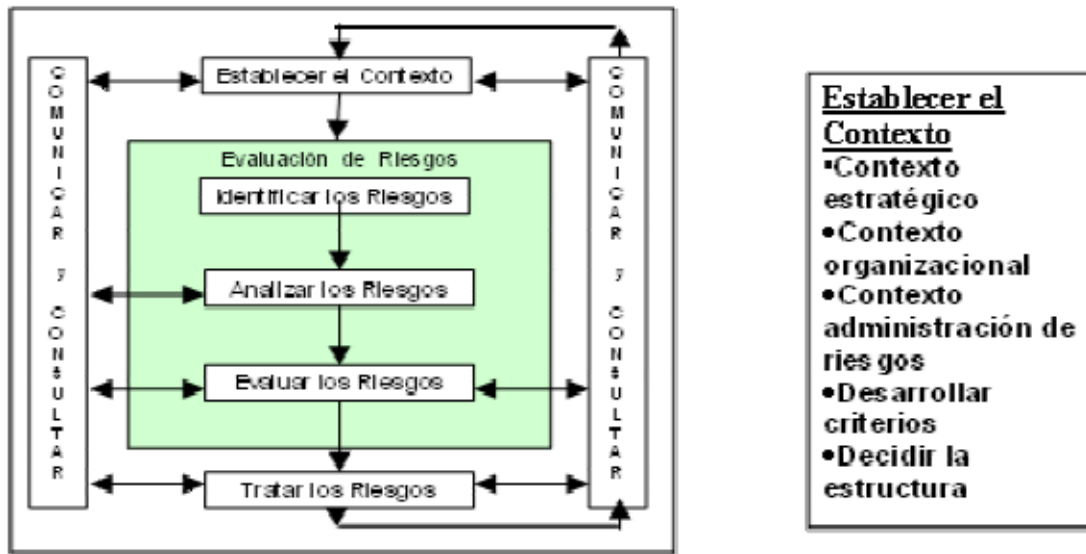


Fig. 1. Visión de IRAM

Fuente: Svarzman, M (2006), Norma A-17.550

Los procesos más relevantes en la elaboración de una matriz de riesgo, son los observados en el área sombreada (Identificar, Analizar, Evaluar) relacionadas con establecer el contexto, luego se pasaría al proceso de evaluar las respuesta del riesgo y su comunicación y seguimiento.

Inicialmente debemos identificar el nivel de proceso que vamos a diseñar en la matriz de riesgo, cada empresa tiene procesos claramente definidos los cuales pueden diferir de los procesos de otra compañía, por lo tanto , una matriz de riesgo es un diseño único para cada unidad de negocio, una vez identificando el proceso que se va a evaluar se puede jerarquizar en mega-procesos, procesos,

subprocesos, actividades, cada uno de estos presentan objetivos definidos, es importante que los ejecutores de las actividades conozcan cuales son los objetivos que persigue cada proceso, con el fin e identificar los posibles riesgos a que están sujetos esos objetivos, **los responsables de identificar los riesgos son los dueños de los procesos los que día a día están en ejecución de las actividades.**

Una vez evaluados los riesgos hay que calcular la exposición real de ese riesgo. El valor de exposición al riesgo surge de restar al nivel de riesgo explicado, los controles existentes para mitigarlo. Los controles son todas aquellas actividades que se ejecutan para aminorar el riesgo.

Debemos asegurarnos que la matriz de riesgo, contemple todo riesgos importantes para la compañía, pero el éxito de esto depende de la cultura de riesgo y control interno que tienen los dueños del proceso.

El cambio cultural es un proceso largo y continuo. Normalmente se habla de que unos cinco años son necesarios para lograr el cambio deseado. Es un proceso que no termina nunca y al que hay que alimentar día a día mediante ejemplos y buenas prácticas de gestión. El cambio cultural hay que planearlo desde el primer día y ejecutarlo con acciones de capacitación, con divulgación y con acciones ejecutivas. Hay que cerciorarse de que todo funcione. Se debe estar preparado para no tener la mejor gestión de riesgos en un inicio, pero apuntar a su mejora continua.

De acuerdo a lo leído en el artículo de Svarzman, M (2006): para la elaboración de la matriz de riesgo se deben tener claro las actividades que realiza la empresa, los controles asociados a ésta y los riesgos que involucran cada actividad. Los datos deben de tener un grado de confiabilidad y para que esto se garantice se deben conocer todos los procesos en que se desenvuelve la compañía, elaborando un análisis y determinando criticidad de los mismos. Luego, se debe realizar la

revisión de los objetivos y metas de cada proceso; se debe asignar a las personas que van a ejecutar las actividades; realizar la clasificación de los riesgos; evaluar los controles mitigantes de las actividades de control y finalmente, fomentar el conocimiento de la importancia del control interno en la compañía.

La matriz de riesgo para el Auditor, es una fuente de información que le permitirá ahorrarse muchas horas de trabajo enfocando la mayor parte de sus tareas hacia las funciones de análisis y, obviamente, mayor exigencia. Al mismo tiempo, la revisión especializada del Auditor brinda el necesario monitoreo y posibilidad de mejoras de esta parte importante de la gestión de riesgos de la organización.

La visión descrita en el referido artículo es de gran utilidad para el presente proyecto, ya que a través de ella podemos establecer si la matriz de riesgos que actualmente utiliza la empresa “Refresco cola” y que constituye la herramienta en la cual se apoya la revisión del programa de auditoría interna, está enmarcada en los requerimientos mínimos que debe contener dicho instrumento de control, de igual forma podemos tener una visión más general de quienes son las personas responsable en una organización de estructurar los riesgos y realizar el mantenimiento de las matrices en cuanto a los objetivos de la compañía.

Evaluación de Riesgo.

Los análisis de riesgos han tomado relevante importancia en los tiempos recientes debido a las condiciones de inestabilidad en las variables macroeconómicas de la economía.

Los riesgos de una empresa se ubican siempre en el futuro. Un riesgo es una condición incierta que, si ocurre, tendrá un efecto en por lo menos uno de los objetivos de la empresa y/o procesos. De hecho, un riesgo puede tener una o varias causas y, si sucede, uno o varios impactos.

Los riesgos existen desde el momento en que se concibe la compañía. Avanzar sin adoptar un enfoque proactivo en materia de gestión de riesgos aumentaría el impacto que pueda tener la materialización del riesgo sobre el cumplimiento de los objetivos y, potencialmente, podría conducirlo al fracaso.

Manejo de Riesgo Empresarial.

(COSO ERM 2004) “El manejo de riesgo de la empresa es un proceso, efectuado por la Junta Directa de la entidad, la Gerencia y otro personal, aplicado en la configuración de la estrategia y en toda la empresa, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y manejar el riesgo de modo que se encuentre dentro del apetito de riesgo, para ofrecer seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la entidad”.

Relación del análisis de riesgo con consejos para la práctica IAI.

El Instituto de Auditores Internos en su publicación “Consejos para la práctica 2120-1”, indica: “**la Gestión de riesgo es una responsabilidad clave de la alta dirección y el consejo de administración.** Para cumplir sus objetivos de negocio, la dirección asegura que existen y funcionan sólidos procesos de gestión de riesgos. Los Consejos de administración cumplen una función de supervisión para determinar que existan apropiados procesos de gestión de riesgos y que estos procesos sean adecuados y eficaces. En este rol pueden dirigir a los auditores internos a que los ayuden mediante el examen, evaluación, informe y recomendación de mejoras sobre la adecuación y eficacia de los procesos de gestión de riesgo de la dirección”.

La Dirección y el Consejo de Administración, son los responsables de los procesos de Gestión de Riesgo y Control de una organización. Sin embargo, los auditores internos que actúan en un rol de consultores pueden asistir e implantar metodologías de gestión de riesgo y controles dirigidos a aquellos riesgos de impactos identificados en sus revisiones.

Factores de Riesgos

- Rotación de personal.
- Moral de la Gerencia y Staff.
- Complejidad de las operaciones.
- Calidad de operaciones manuales.
- Volumen de transacciones diarias.
- Bajos indicadores de rendimiento y/o comportamiento.
- Diseño de programas- desarrollos formales.
- Fecha de la última Auditoría.

Procesos de identificación del Riesgo.

El proceso está dividido en tres etapas:

- **Identificación** (realizada a través de una encuesta). En la etapa de identificación, se describen aquellos eventos que podrían constituir riesgo.
- **Discusión/evaluación** (realizada a través de un taller de trabajo tormenta de ideas). En la etapa de discusión/evaluación se realiza un análisis que incluye la determinación de la probabilidad de que el evento/riesgo ocurra, así mismo, se evalúan las consecuencias que se producirían una vez acontecido; se verifican los controles que están asociados al área de riesgo en sí y a su vez se evalúa en qué magnitud dichos controles coadyuvan en el manejo del riesgo.
- **Asignación del valor de riesgo/calificación** (proceso realizado a través de una metodología que permite la ponderación del riesgo con base en el impacto potencial del riesgo en sí y el grado de ocurrencia del hecho). En cuanto a la etapa de asignación de valor y calificación de riesgo, esta actividad se lleva a cabo partiendo de la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y de los controles asociados, basados en estos dos elementos se determina un factor de riesgo que al final es objeto de una priorización desde los más altos hacia los

más bajos factores; en cuanto a los planes de acción, en esta etapa se incluyen todas aquellas posibles opciones que de una forma u otra podrían reducir el grado de ocurrencia o disminuir las consecuencias, en caso de que el riesgo ocurra, así como la evaluación de las diferentes opciones siguiendo para ello el criterio establecidos por un equipo multidisciplinario de trabajo.

Capítulo III. Marco Contextual

La empresa “Refresco Cola”, es una trasnacional que está posicionada en nueve (9) países de Latinoamérica (México, Honduras, Paraguay, Nicaragua, Panamá, Colombia, Venezuela, Brasil y Argentina). En Venezuela la estructura de la compañía es de 33 centros de distribución, 4 plantas productoras y 1 oficina corporativa, en donde se centralizan todos los procesos administrativos. Los programas de auditorías están divididos por cada uno de los procesos que realiza la empresa, es decir, manufactura, ventas/distribución y oficina central.

Desde el año 2008, la empresa adoptó la revisión de su control interno bajo una metodología de evaluación de riesgos del modelo de control interno COSO II, a través de mapas de riesgos, que no es más que un sencillo diagrama o matriz donde se representan todos los riesgos a los que se ve expuesta la organización. El mapa de riesgo es elaborado por la casa matriz y revisada por la Dirección de Administración y Finanzas de cada país. Una vez estructurada, la matriz es enviada a la Gerencia de Auditoría Interna para que valide el cumplimiento de las actividades de control descritas en dicha matriz. Desde el año de su implementación y hasta la fecha se observa que los resultados de las auditorías no reflejan los controles esperados de cada unidad revisada, ya que en dicho modelo de revisión no están incluidos los riesgos más relevantes de la compañía, los riesgos propios del país y otros posibles riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos estratégicos anuales de la empresa.

De acuerdo a lo descrito anteriormente, identificaremos los riesgos no considerados en la matriz actual con el fin de incorporarlos a los programas de auditoría interna de la empresa “Refresco Cola” ubicada en Venezuela, así como establecer propuestas de mejoras a la matriz actual.

Distribución Geográfica de “Refresco Cola”

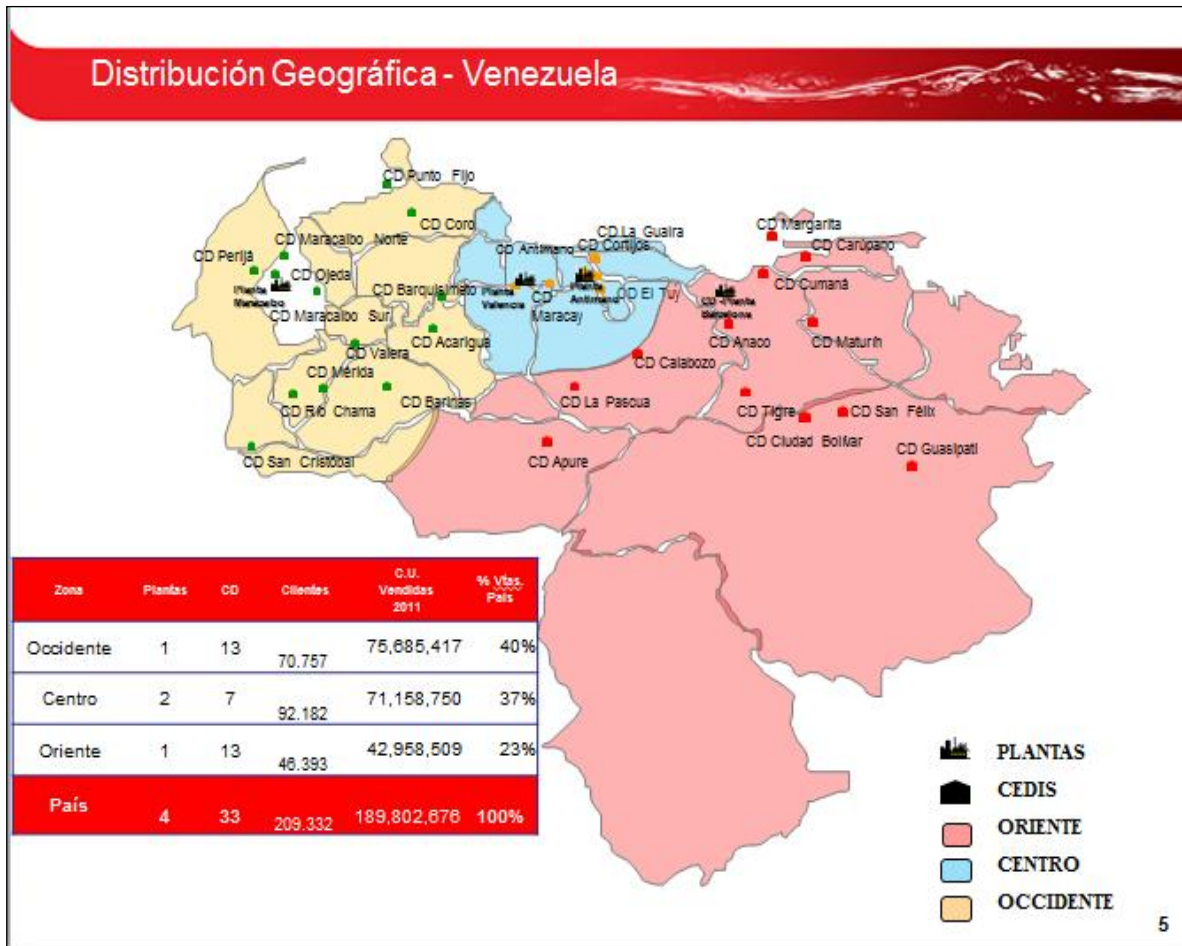


Fig. 2. Distribución Geográfica empresa “Refresco Cola”

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Capítulo IV. Marco Metodológico

Tipo de Investigación.

El proyecto de investigación objeto del presente trabajo se circunscribió a la revisión y reformulación del programa de Auditoría interna de una empresa comercializadora de bebidas en Venezuela, específicamente en lo concerniente a los mapas de riesgo debido a que no contienen los riesgos relativos a la operación y los inherentes al entorno país con miras a producir mejoras en los procesos que afectan y son afectados por variables internas y externas.

Tomando como base el problema planteado y en función de la formulación de su objetivo general y de sus objetivos específicos, el presente proyecto de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación denominado **Proyecto Factible**, según Balestrini (2006, pág. 120) consiste en un "estudio prospectivo sustentado en un modelo operativo, de una unidad de acción, orientados a proporcionar respuestas o soluciones a problemas planteados en una determinada realidad: organizacional, social, económica, educativa, tecnológica, etc. En este sentido, la delimitación de la propuesta final, pasa inicialmente por la realización de un diagnóstico de la situación existente y la determinación de las necesidades del hecho estudiado, para formular el modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada."

De acuerdo con esta modalidad de investigación y a fin de cumplir con las exigencias de un proyecto factible, se realizó diagnóstico de la situación existente mediante una evaluación de las matrices de riesgo existentes para determinar todas sus debilidades y posteriormente, en función de los resultados de la evaluación se presentarán las propuestas de mejoras para dar solución al problema planteado.

Diseño de Investigación

En función de los objetivos definidos en el proyecto propuesto, se enmarcó dentro de una investigación de campo de tipo no experimental, dado que se requirió de la recolección de datos directamente de la realidad, pero no se entró en el campo de la determinación de relaciones causales, por lo que escapa del ámbito de la investigación experimental.

Por otra parte, también se consideró la realización de una investigación bibliográfica marginal, necesaria para evaluar las tendencias en matrices de riesgo y establecer las bases para el diseño de una que se adapte a las exigencias del país. Sin que esto desvirtúe el carácter de la investigación definido en el párrafo anterior.

Población y Muestra

El conjunto de elementos, seres u objetos que deben investigarse y que constituyen la población o universo de estudio se limita al ámbito de la alta Gerencia de la empresa, es decir, las Direcciones de Finanzas, Manufactura, Comercial, Legal y RRHH.

La empresa “ Refresco Cola “ cuenta con tres Direcciones de primer nivel a las cuales se recurrirá una vez que se haya levantado la información, la empresa cuenta con 32 Jefes de Centros de Distribución y Plantas y 8 Gerentes de procesos centrales.

La Muestra tomada fue de 8 Gerentes de los procesos centrales, en virtud de que conforma en tren gerencial con conocimientos más amplio en los procesos de la empresa.

Instrumentos de recolección de datos.

El levantamiento de la información se realizó aplicando técnicas de observación en los sitios de trabajo, donde se desarrollan los procesos objeto de estudio. Se elaboraron encuestas, realizadas a una muestra de 8 gerentes en los puestos de trabajo, previa cita concertada con las personas a ser entrevistadas. Realizando investigación documental.

Para poder recopilar información obtenida durante el proceso de recolección de los datos, a ser analizados para llegar a la resolución del problema de investigación, fue necesario definir los instrumentos requeridos para ello. Utilizándose herramientas tales como: fichas para la investigación documental, formatos específicamente diseñados para vaciar la información obtenida en la observación directa y cuestionarios elaborados bajo un esquema formal de preguntas cerradas, abiertas y de calificación por escala para las encuestas realizadas.

El procesamiento de la data involucró el uso de un computador y programas de elaboración de gráficos para realizar la presentación de los resultados.

Aplicación de los instrumentos.

Observación directa

Con la finalidad de visualizar el desarrollo de los procesos de oficina central, manufactura y distribución, se realizaron pruebas de recorrido, a fin de validar los procesos de manera práctica, observar cómo se vienen desarrollando, para cotejarlos con la descripción teórica que se maneja a la fecha. Se documentaron los procesos tal y como se ejecutan.

Con el levantamiento de la información se comprobó cómo se inician, autorizan, registran, procesan y reportan las operaciones principales de la “empresa

“Refresco Cola”. Así mismo, se identificó el área de impacto del riesgo en la Unidad de Negocio, que puede estar relacionada a no lograr una estrategia, a no cumplir con una aseveración financiera, lineamiento interno o externo, o a una afectación de la operación. Se identificaron controles claves y evaluándose si éstos estaban diseñados eficazmente para prevenir, detectar y mitigar los riesgos más importantes sujetos a revisión. La exactitud de la información que hemos obtenido de la documentación de la Unidad de Negocio (matriz de riesgos, narrativa, descriptiva o flujo-gramas) fue verificada y se validó si los controles fueron puestos en operación.

Para las pruebas de recorrido se diseñó un formulario, que ayudó en la documentación del recorrido el cual contó con tres secciones:

Sección 1: Información recabada de la prueba de Recorrido.

Sección 2: Otros asuntos—Segregación de funciones incompatibles y Omisión de controles por parte de la Gerencia.

Sección 3: Análisis.

Cada prueba de recorrido siguió los siguientes pasos, con el fin de establecer un estándar de revisión.

Pasos:

Se leyó la información descrita en la documentación del proceso a conocer (descriptiva, narrativa, flujo, matriz, etcétera), para entender de manera general las actividades, responsables, sistemas, flujo de información, riesgos, controles, etcétera, y determinar dónde y cómo (documento fuente) se debe iniciar el recorrido.

El documento fuente puede provenir de una operación ya efectuada y registrada a la que se da seguimiento, o a una actividad que recién vaya a comenzar en el proceso, en ambos casos se deja documentado en el formato de recorrido el flujo de la misma.

Se dio inicio al recorrido; para observar, preguntar, redactar y documentar en la sección 1, cómo se ejecutan las actividades en el flujo del proceso, se consideraron las operaciones o actividades de inicio, autorización, registro, procesamiento y reporte. (Ver listado de preguntas de apoyo).

Se preguntó a los responsables a cerca del nombre de los sistemas y de las transacciones a las que tiene acceso, identificando si son para visualizar información y/o para ejecutar actividades dentro de los mismos y de qué actividades se tratan. Si de acuerdo a sus funciones, tienen asignados poderes especiales que la empresa les haya otorgado, por ejemplo en las áreas de: Administración, Pleitos y Cobranza, Cambiario, de Dominio, etcétera.

Listado de preguntas de apoyo enunciativas y no limitativas para una mejor comprensión del proceso en el recorrido (Ver anexos).

Se revisó si existían conflictos de segregación de funciones por parte de los responsables de las actividades ejecutadas en el proceso y se redactó en la sección 2 de las pruebas.

En la formulación de las preguntas, se consideraron aquéllos riesgos que estaban identificados en el proceso, de manera de identificar la existencia o no de controles, y en su caso, el modo en que éstos funcionan, y en caso de existir conocer qué sucedería si éstos se omitieran durante el proceso.

En el momento de identificar un control en las actividades que se estaban documentando en la prueba de recorrido, mencionó únicamente en el recuadro de Recorrido (de la sección 1) el nombre de los controles identificados, seguidos de un número consecutivo entre paréntesis por ejemplo: Conciliación bancaria (1), Inventario físico (2), y así sucesivamente.

Los procesos contienen actividades que se efectuaron de forma manual, pero también actividades que se desarrollaron dentro de los sistemas, por lo que fue necesario definir qué tipo de información se necesitaba conocer para pedir el apoyo del equipo de Auditoría Interna de Tecnología de la información.

Se utilizó la técnica del parafraseo para confirmar el conocimiento obtenido del responsable del proceso, a manera de asegurar la debida comprensión de las actividades del mismo y se redactó la información correcta, completa y con el enfoque correspondiente según los resultados obtenidos.

Una vez comprendido y documentado el proceso, se efectuó una comparación de esa información con la que se describe en la documentación de la Unidad de Negocio (flujos, narrativas, descriptivas, matrices, etcétera), surgiendo diferencias en las actividades, por desactualizaciones de procesos y por actividades no incluidas en la matriz de revisión.

Al concluir la confirmación del conocimiento de la ejecución del proceso, por quiénes lo efectúan, se observó que si existen conflictos de segregación de funciones e inexistencia de controles que mitiguen dichos conflictos, determinando también la existencia de posibles situaciones que podrían generar riesgos de fraude, que deben ser atendidas cuando se realice el proceso de auditoría.

La encuesta

Se realizó una encuesta a los gerentes, que están directamente involucrados con los procesos claves de la operación, con el fin de validar como es el ambiente de control de la compañía, como el personal de la empresa está identificado con los procesos y políticas de la organización, así como conocer las apreciaciones de los involucrados en la ejecución de las actividades de control, para poder establecer mejorar en las revisiones actuales.

Identificación de Riesgo de acuerdo a objetivos de negocio

Se solicitó el plan de negocio del año 2012 de la empresa “Refresco Cola” evaluando los objetivos financieros, estratégicos y operacionales, así como otros documentos que ayudaron a enmarcar el entorno donde opera la empresa.

De manera posterior se realizó análisis de la matriz de riesgo actual de “Refresco Cola”, comparando e identificando si los posibles riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos están incluidos en la misma.

Análisis e interpretación de resultados.

Los datos recopilados a través de los instrumentos y técnicas de recolección de datos utilizados, fueron procesados y luego analizados. Fueron agrupados de forma que se pudieran analizar las respuestas clarificadas, complementadas o simplificadas, como parte de las variables en estudio. El procesamiento consistió en ordenar los datos bajo criterios adecuados, que facilitaron su cotejo, contabilización y la utilización de un proceso matemático o estadístico, que aplicado permitió analizar apropiadamente los resultados obtenidos.

Se realizó un análisis Cualitativos de los datos, con técnicas empleadas para recolectar información

sobre las peculiaridades de los aspectos estudiados. Igualmente, se hizo el análisis Cuantitativo de los datos. De esta manera los datos recabados de manera cuantitativa se expresaron mediante puntajes o codificaciones numéricas. Para ese análisis se contó con la ayuda de la tecnología computarizada.

Se realizó el análisis minucioso de los resultados en función de las variables estudiadas, con el fin de poder establecer conclusiones que permitieran, en principio llegar a un diagnóstico de la situación existente y en segundo lugar establecer resultados que contribuyan a la resolución del problema planteado.

Los datos se presentaron mediante gráficos que permiten mostrar los resultados obtenidos en los estudios, visualizando las características de las variables seleccionadas y facilitando el análisis.

Capítulo V: Presentación y Análisis de resultados

Entorno donde opera “Refresco Cola”

La empresa “Refresco Cola”, opera bajo un entorno país distinto a la de otras operaciones de América Latina, entre las situaciones y los factores externos asociados a las particularidades del país tenemos:

1. Problemas sindicales, bajo rendimiento, indisciplina, impulsado por la inamovilidad laboral. Como dato histórico hay que indicar que en el año 2010 se paralizó la planta de producción más grande de “Refresco Cola”, originando pérdidas del ingreso per cápita y desabastecimiento del producto en el mercado nacional.
2. Caída del consumo, dada principalmente por: Alta inflación, deterioro del poder adquisitivo, sobre precio del detallista. Lo que ocasiona el riesgo de perder posicionamiento del mercado y una disminución de las utilidades de la compañía.
3. Ley de Costo y Precio Justo- Control de Precio. Esta Ley fue modificada en el mes de Enero del 2010 y en ésta se indica que todos los bienes de producción, distribución, almacenaje y servicios son declarados de utilidad pública, independientemente de que estén vinculados o no a bienes de primera necesidad. La posible interpretación subjetiva del articulado de la Ley, en razón de supuestos de hecho del día a día de la operación de la compañía, nos lleva a estimar que el mayor riesgo sea una posible acusación de acaparamiento.
4. Control cambiario, que afecta directamente las importaciones. La materia prima estratégica del producto “ Refresco Cola” viene importada de Brasil, y no cuenta con empresas de producción nacional, por esas razones deben solicitarse antes el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia,

tecnología e Industria; certificado de No Producción, el mismo es programado por cantidades requeridas o materiales a solicitar en un periodo determinado, lo que puede originar que en meses de grandes ventas no se cuente con la disponibilidad de materia prima necesaria para la producción o caso contrario se tenga un exceso de inventario y posibles pérdidas del material por disminución del consumo del producto.

5. Reporte de materia prima (Azúcar y sal) antes la Superintendencia Nacional de Silos Almacenes y Depósitos, la cual no permite tener suficientes stocks de materia prima, en aquellos meses en que no hay zafra, con el riesgo de no contar con la materia prima requerida para la producción del producto.

6. El 7 de Mayo del 2012 fue publicada la Ley Orgánica del Trabajo, las trabajadoras y trabajadores en el marco de la Ley Habilitante, legislando sobre: prestación de antigüedad, jornada de trabajo, días feriados, estabilidad, inamovilidad, prescripción, contrato de trabajo por escrito, vacaciones y bono vacacional, utilidades, tercerización salario, invenciones y mejoras, responsabilidad objetiva del patrono, descansos de maternidad y paternidad/lactancia, entre otras materia de aspecto laboral, las cuales pueden originar desequilibrios económicos en la empresa, ya que se deben hacer las respectivas provisiones contables por los nuevos beneficios de Ley, originando posibles reestructuraciones de la plantilla organizacional que al no ser bien manejadas pueden ocasionar demandas laborales.

Una vez identificados los posibles riesgos del entorno, se analizaron los objetivos que se quieren alcanzar para el año 2012. Con el fin de mantener la confiabilidad del plan de negocio, los objetivos se mencionaran de manera muy general sin desarrollar descripciones de los mismos. De acuerdo a los logros planteados se

evaluarán los riesgos que pueden estar presentes, los cuales dificultarían alcanzar las metas diseñadas.

El Plan de Negocio 2012 de la empresa “Refresco Cola” trazan los objetivos anuales, encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. El programa de revisión de Auditoría Interna deberá Identificar y evaluar los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; informando a las direcciones respectivas la implementación de acciones de control para minimizar el impacto de riesgos; adicionalmente, debe establecer un sistema de supervisión para evaluar la calidad del proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

La empresa “Refresco Cola” para el año 2012 se trazó los siguientes objetivos de negocios, los cuales pueden verse afectado por las características propias del mercado Venezolano, de las 3 principales estrategias, se realizó el análisis de riesgo de la segunda prioridad, por ser considerados las actividades de continua aplicación en las operaciones regulares de la compañía, definiendo los riesgos para posterior comparación con lo descrito en la Matriz Actual.

Objetivos Estratégicos
1.Ofrecer un portafolio rentable, operativamente viable y accesible para el consumidor que permita dinamizar la demanda en el mercado
2.Asegurar total operatividad de la cadena de valor con mayores eficiencias
3.Alineamiento y reconexión de nuestros trabajadores y evaluación de una estructura organizacional adecuada

Tabla1. Estrategias de Negocio
Fuente: Elaboración Propia (2012)

A continuación se presenta el análisis de riesgo de la estrategia número 2.

Descripción: Asegurar total operatividad de la cadena de valor con mayores eficiencias. Para lograr estos objetivos se trazaron diferentes iniciativas entre ellas mejoras en el plan de mantenimiento de las líneas de producción, con el fin de aumentar la efectividad de las líneas y en consecuencia, aumento de la producción, cambio en material de movilización de productos (paletas o estibas), ampliación capacidades de almacenamiento en Planta y Centro de Distribución y reemplazo de flota de comercialización.

Existen riesgos que al no ser atendidos con actividades de control mitigantes, pueden afectar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para identificar los riesgos se elaboró una matriz de involucrados con los riesgos que estos pueden atender, con el fin de alcanzar los objetivos de manera eficiente y programada.

Ver las siguientes matrices.

Plan Nacional de Mantenimiento en Plantas: Objetivo: Implementar un sistema de gestión de mantenimiento. Reducción de paros mecánicos en un 15% y aumento de la producción.

RIESGO		ÁREA DE IMPACTO			
		GASTOS	ESTRATEGIA	ACTIVOS	INGRESOS
Stakeholder	RRHH			Operativo: Sabotaje en las maquinarias por parte de los empleados, a raíz de implementación de evaluaciones de perfiles no diseñadas por expertos trayendo el descontentos de los trabajadores	Operativo: Disminución de la producción y de las eficiencias de líneas, por no contar con un plan de acciones correctivas evaluado por paradas diarias de equipo, por la realización no oportuna del mismo.
	DIRECCIÓN DE MANUFACTURA	Operativo: Continuidad en los paros o aumentos de los mismos, por inadecuado presupuesto de Mantenimiento por presentar diferencias con las necesidades actuales de las líneas.			
	EMPLEADOS		Operativo: Aumentos de Paros por equipos en las líneas de producción, por Retrasos en la ejecución del plan de mejora, por no hacer seguimiento oportuno a las actividades a realizar.		
	GERENTE DE MANTENIMIENTO			Operativo: Carencia de refacciones importadas a utilizar en los mantenimientos preventivos, debido a solicitudes de manera no oportuna de los mismos, lo que ocasiona retrasos en el cronograma de mantenimiento.	
	DT/ABASTECIMIENTO			Operativo: Falta de instalación de equipos debido a que el proceso de selección de tecnología extranjera, no cuentan con aprobación de CADIVI para gestionar su pago.	

Tabla 2. Objetivo: Plan Nacional Mantenimiento de Plantas

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Introducción de Sistema de Movilización de producto:

Objetivo: Reducir costo en reparación de paletas de madera cambio a paletas plástica de mayor durabilidad.

RIESGO		ÁREA DE IMPACTO			
		INGRESOS	ACTIVO /PASIVO	CALIDAD	ESTRATEGICO
Stakeholder	LIDER DE PROYECTO	Operativo: Pérdida de inversión por selección de paletas inadecuadas al no adaptarse a los montacargas en uso, por no efectuar las pruebas de manera anticipada			
	LIDER DE PROYECTO	Operativo: No se cuenta con el espacio físico para el resguardo de las paletas mientras se hace el proceso de cambio, originando perdidas del material, al no considerar dentro del proyecto el espacio físico para el resguardo del material.	Operativo: Pérdida de producto terminado (merma) debido a poca resistencia de la paleta, Por no efectuar pruebas de manera anticipada.		Operativo: Disminución de capacidad de almacenamiento del producto terminado en bodega por no contar con un plan de desincorporación de paletas de madera, ocasionando saturación de paletas en los Centros de Distribución y Plantas

Tabla 3. Objetivo: Introducción de Sistema Movilización de Producto

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Ampliación de las capacidades de almacenamiento en Planta y Centros de Distribución:

Objetivo: Dentro de los planes generales esta introducir nuevos productos por lo que se requiere mayor capacidad de almacenamiento. Esto se hará con compra de racks.

RIESGO	ÁREA DE IMPACTO				
	INGRESOS	CALIDAD DE SERVICIO	DAÑO REPUTACIONAL	GASTOS	
Stakeholder	Líder de Proyecto	Operativo: disminución en ventas, porque el líder del proyecto realiza una selección no adecuada a las dimensiones de los rack para la de los CD.			
	Proveedor de Racks	Operativo: disminución en ventas, porque los proveedores de los rack no cumplen con especificaciones solicitadas y no soportan los pesos colocados.		Estratégico: puede ocurrir un accidente por caída de cajas sobre el personal en la instalación de los rack de bodega, ocasionando la muerte de personal y daño a la reputación de la empresa.	Estratégico; aumento los gastos de mantenimiento de las estructuras, debido a que solamente se cuenta con un proveedor de los rack, y este decida aumentar significativamente los precios de los servicios de mantenimiento de los mismos.
	Personal de Bodega		Operativo: Merma de la calidad de servicio, los operadores de montacargas dañan las estructuras de los rack al ver aumentada su carga de trabajo, en la instalación de los racks en bodega.		

Tabla 4. Objetivo: Ampliación de Capacidades de almacenamiento de Plantas y Centros de Distribución

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Reemplazo Camiones

Objetivo: La vejez del parque de camiones origina pérdidas de ventas, aumento en gastos de mantenimiento y reparación. Vida promedio de la flota: mayor a 10 años la iniciativa prevé el reemplazo de 128 camiones en un periodo de 1,6 años.

RIESGO		ÁREA DE IMPACTO	
		INGRESOS	GASTOS
Stakeholder	Proveedor	Operacional: disminución de ventas al aumentar paros por camión dañado, al seleccionar una marca para la cual los repuestos no se encuentren en el mercado nacional, al momento de poner en funcionamiento la nueva flota de camiones.	
	FALTA DE ETICA DE COLABORADORES		Operacional: incremento de costos, por falta de ética de personal de abastecimientos, al seleccionar de manera fraudulenta el proveedor de la flota de camiones.
	ESTADO	Operacional: disminución de ventas, al no otorgar CADIVI las divisas requeridas para la compra de la flota, al momento de efectuar la cancelación de los compromisos de pago.	

Tabla 5. Objetivo: Reemplazos de Camiones.

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Matriz de Riesgo Actual de “Refresco Cola” Vs Plan de Negocio 2012

En análisis de la Matriz de riesgo actual de control interno del proceso central, se observó que los procesos incluidos en la misma son:

- Abastecimiento
- Cuentas por Cobrar
- Consolidación Financiera
- Manufactura y Logística
- Administración y Finanzas
- Activos Fijos

Al evaluar los procesos y los riesgos asociados, se observó que los riesgos se enfocaron a los procesos homologados en los países donde “Refresco Cola” tiene participación, los procesos están estandarizados y no se encuentran adaptados a las situaciones específicas de Venezuela. En el proceso de Abastecimiento, las compras extranjeras están diseñadas en un entorno de libre mercado, en Venezuela las compras de materiales deben poseer el certificado de no producción, para que la Comisión de Administración de Divisas (CADIVI) autorice los fondos en moneda extranjera; adicionalmente al hacer la comparación con los objetivos de negocio del 2012, se observó que no están dentro de la matriz actual de revisión, concluyendo que dicha matriz no contiene los riesgos de acuerdo al entorno país en que se desenvuelve la empresa, de igual forma no se evidencian los riesgos a los objetivos estratégicos trazados por la compañía de manera anual.

Resultados de las pruebas de recorridos

La metodología a aplicar en las pruebas de recorrido se explicó en el capítulo anterior “Marco Metodológico”, la aplicación de las mismas contribuyeron a validar si las actividades de control que contiene la Matriz Actual de Riesgo de “Refresco Cola” abarcan los riesgos claves de los procesos a evaluar, también a la

identificación de controles automáticos que mitiguen riesgos de actividades de control no definidas.

En el trabajo de pruebas de recorrido que se realizó en la compañía “Refresco Cola”, identificándose cinco riesgos con la siguiente calificación:

- Abastecimientos (OC) (dos)
- Manufactura y Logística (dos)
- Toma física de Inventarios (uno)

La coordinación para el apropiado llenado de las matrices, es responsabilidad de la Dirección de Administración de las Unidades de Negocio. Basados en las matrices que prepararon los países que conforman la región latín-centro, seleccionamos los riesgos de tres cuadrantes, así:

Cuadrante: Impacto alto – Probabilidad alta (AA)

Cuadrante: Impacto alto – Probabilidad media (AM)

Cuadrante: Impacto medio – Probabilidad alta (MA)

Una vez identificadas las actividades objeto de revisión, se determinaron las fuentes de riesgos relacionadas con controles automatizados. Para la identificación consideraron los resultados de las pruebas de recorrido y la revisión integral de las matrices, diagramas de flujo, “Políticas Corporativas”, normas y procedimientos aplicables. Determinándose los controles que potencialmente pueden ser automatizados, se revisaron los riesgos y acciones que mitigan o hacia las actividades que están orientadas; se definió un objetivo, el cual fue evaluado a través de pruebas estándares de auditoría.

Antes de presentar los resultados de las pruebas, es conveniente precisar que los módulos sobre los cuales se realizaron las validaciones por sistema, están en el ERP SAP R/3 (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos), versión 4.06 C.

SAP, es el software utilizado por la empresa “Refresco Cola”, el cual integra sus procesos de negocios, (finanzas, manufactura, ventas-distribución y recursos humanos), cuyo software permite a las empresas tener información en tiempo real, de las operaciones de sus filiales nacionales e internacionales.

En la tabla 6, se relacionan los riesgos tomados de las matrices de evaluación y documentación de riesgos.

Grupo de Proceso	Subproceso	Objetivo de Control	Riesgo	Tipo de riesgo	Riesgo De Fraude	Probabilidad Impacto	
						Probabilidad	Impacto
MANUFACTURA Y LOGÍSTICA	ML.65.001 Proceso Global Planeación	Garantizar el abasto de producto terminado en locaciones y de acuerdo a los volúmenes solicitados vía pronóstico.	Perdida de flujo de caja por no disponibilidad de recursos.	Financiero	No	Medio	Alto
MANUFACTURA Y LOGÍSTICA	ML.65.001 Proceso Global Planeación	Garantizar el abasto de producto terminado en locaciones y de acuerdo a los volúmenes solicitados vía pronóstico.	Pérdida de ingresos en ventas por desabastecimiento.	Financiero	No	Medio	Alto
ABASTECIMIENTOS	AB.10.18 Compras de bienes y servicios	Asegurar que las compras que se realicen con registro correspondan al precio actualizado.	Perdida de flujo de efectivo por realizar compras con registros de información que presentan precios sin actualizar.	Financiero Operativo Cumplimiento	Si	Alto	Alto
ABASTECIMIENTOS	AB.10.18 Compras de bienes y servicios	Asegurar que las compras se realicen de acuerdo al número de cotizaciones establecidas en el procedimiento de compras.	Perdida de flujo de efectivo por realizar compras que no cumplen el número de cotizaciones requeridas.	Financiero Operativo Cumplimiento	Si	Medio	Alto
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN	VD.95.010 Toma de inventario físico.	Asegurar el cumplimiento de requisitos a la toma física de inventarios diarios.	Perdida de flujo de efectivo por incumplimientos en la realización de inventarios diarios.	Financiero, Operativo y de Cumplimiento	Si	Medio	Alto

Tabla 6. Objetivo: Matrices de evaluación

Fuente: Elaboración Propia (2012)

Los resultados obtenidos son los siguientes:

El cuadro describen las actividades que fueron validadas, en abastecimientos existen dos actividades: AB 10.18-02 y 03 categorizadas como de probabilidad e impacto AA y AM, respectivamente y corresponden al subproceso de Compra de Bienes y Contratación de Servicios.

Prueba de Recorrido, Proceso de Abastecimiento:

El subproceso de Compra de Bienes, incluye las siguientes actividades y tareas:

1. Necesidades de Compra
2. Solicitud de pedido
3. Pedido
4. Pago

Dado que sólo las actividades 2, 3 y 4 se realizan a través del Sistema, éstas son las que incluyen pruebas de Auditoría en la Matriz actual.

1. Necesidad de Compra:

- En el momento que se detecta y define la necesidad de compra, el usuario envía un correo electrónico al especialista de Abastecimientos, para que inicie el proceso de solicitud de cotizaciones.
- El especialista contacta a los proveedores potenciales y solicita cotización.
- Cuando se cuenta con el número de cotizaciones establecidas en la Norma, se procede a realizar un cuadro comparativo y enviarlo por correo al usuario. El usuario con esta información selecciona el proveedor y asigna la solicitud de pedido.

Controles Manuales:

Solicitud de cotizaciones

Cuadro comparativo

Los controles sobre esta actividad son manuales y se deben de realizar antes de la generación de la solicitud de pedido. La compañía no cuenta con la versión de SAP 6.0, que permite tener controles automáticos sobre esta actividad. De acuerdo con indagaciones efectuadas, más no pruebas, la versión SAP 6.0, con base en el maestro de proveedores en el sistema, envía solicitud automática mediante el correo electrónico, que anexa proforma de cómo se debe cotizar; se recibe la cotización y el mismo sistema prepara el cuadro comparativo.

2. Solicitud de Pedido:

Se efectuaron tres tipos de pruebas, así:

- Estrategias de Liberación.

Validar que sólo personal autorizado puede autorizar pedidos de acuerdo con las “Políticas” de la Compañía. Se generó la solicitud de pedido, por medio de la transacción en sistema del módulo de Finanzas de SAP (MB51N), la cual tiene un flujo de aprobación automático, adaptado de acuerdo monto y cargo que libera la orden de compra o el pedido. (Resultado exitoso).

Control Automático:

Flujo de aprobación

- Validación datos de entrada.

En el caso del campo (celda) material, el sistema permite que el mismo no sea ingresado y que se escriba en el campo (texto).

- Configuración.

Se verificó si el personal que tiene acceso, sólo puede afectar el centro de costos al cual pertenece y si se disparan las alertas de flujos de aprobaciones, para las personas que autorizan los pedidos.

Lo anterior, dio como resultado que los usuarios pueden asignar solicitudes de pedidos a centros de costos o locaciones diferentes a las que pertenecen, sin notificar en el sistema al aprobador de pedido.

Controles Automáticos pendientes de estandarizar:

Estandarizar perfiles, para que los usuarios sólo puedan generar pedidos a sus centros de costos y se notifiquen las alertas a los aprobadores.

3. Pedido:

- En esta actividad se desarrollaron pruebas de Estrategias de Liberación, para validar que sólo personal autorizado puede efectuar modificaciones a los pedidos.
- El pedido se genera por medio de la transacción de SAP del módulo de finanzas (ME21N) y se asigna con base en la solicitud. Para el caso de Plantas, el sistema permite que el valor del pedido sea diferente al de la solicitud, sin necesidad de una nueva estrategia de liberación. No existe control automático.

Controles Automáticos pendientes de estandarizar:

Monto aprobado de la solicitud igual a monto del pedido, en caso de diferir en un margen mayor al establecido en el procedimiento (10%), se debe generar un nuevo flujo de aprobación por el monto real.

4. Pagos:

- Se efectuaron pruebas de Configuración, para asegurar que los pagos corresponden con los pedidos. El usuario por medio de la transacción de SAP módulo finanzas (MIGO), da entrada del bien o servicio a través de la transacción de SAP módulo finanza (ML81N) da la aceptación del servicio.

Luego, se da entrada de la factura por la transacción SAP módulo finanzas (F-43), se observó que no existe un control automático que garantice que la información ingresada de la factura corresponda al proveedor que suministró el bien o prestó el servicio.

Se pueden realizar pagos a un proveedor diferente al que se le realizó el pedido. Esta situación representa un riesgo alto para la Compañía dado que se pueden generar manejos fraudulentos.

Controles Automáticos pendientes de estandarizar:

Se debe evaluar la implementación un control automático que impida que los pagos se realicen a un proveedor diferente al que se le realizó el pedido.

Prueba de Recorrido, Proceso de Ventas y Distribución:

Toma Física de Inventario.

Se definió el subproceso de Toma de Inventario Físico para la revisión de controles. Se efectuaron las siguientes pruebas de auditoría:

- Validación datos de entrada: Para asegurar que todos los productos son objeto de conteo.
- Estrategias de liberación: Para corroborar que los ajustes que se presentan son autorizados por los niveles definidos en los procedimientos.
- Configuración y segregación: Para verificar que sólo personal autorizado tiene acceso al sistema y sus funciones no son incompatibles.
- Pruebas de escenario: Para validar la integridad de la información objeto de ajuste.

Los resultados de las pruebas aplicadas reflejaron lo siguiente:

- El registro de los ajustes y su autorización, no cuentan con controles automáticos.
- En el momento de registrar las cantidades para ajustar, el sistema tiene un *cursor de selección*, que permite retirar los productos que no se quieren

ajustar. El uso del *cursor de selección*, es al momento de fijar el documento, no para ajustar el resultado del conteo. Es posible contar el 100% del producto y al final no ajustar todos los *productos*.

- En la verificación efectuada sobre los movimientos que afectan los inventarios, se observaron movimientos que no cuentan con controles formales establecidos y que generan un riesgo para la Compañía, como son los siguientes ejemplos:
 - 901-902: Entradas virtuales de producto al inventario.
 - 309-310: Cambio de *SKU*. Este movimiento permite cambiar por ejemplo: “*Cola negra 350 ml*” por “*Cola Blanca 2 Lts*”.
 - 311-312: Afectaciones manuales carga Camión.
 - 707-708: Permite ajustar productos bloqueados. Las personas de la Operación, desconocían la existencia de este movimiento.
- La autorización de los ajustes es manual y no se cuenta con un flujo de aprobaciones automático.
- La definición de perfiles SAP no garantiza la segregación de funciones, dado que los diferentes niveles del área de Operaciones cuentan con autorización en SAP para registrar movimientos de bodega (entradas, mermas y ajustes) sin que se efectúe una supervisión posterior a los movimientos por un nivel superior.

Controles Automáticos pendientes de estandarizar:

Desactivar el *cursor de selección* que permite retirar productos del sistema para el registro del conteo.

Estandarizar un flujo de aprobaciones para los ajustes de inventarios.

Considerando la vulnerabilidad observada en el sistema, se deben establecer controles a los movimientos mencionados con anterioridad, que generan un alto riesgo de manejos inadecuados. Así mismo, se debe efectuar un análisis de todos los movimientos que permite el sistema, para establecer cuales requieren

controles con su debida especificación en los procedimientos y cuáles deben ser bloqueados.

1. Prueba: Escenarios

Se realizaron tres escenarios de reproceso, con el fin de identificar las posibles causas de las situaciones presentadas:

- Se tomó un documento de inventario, no se modificó, se imprimió y se borró.
- Se tomó un documento de inventario, se registró el conteo de un material, se guardó el documento de inventario, se imprimió y se borró.
- Se tomó un documento de inventario, se registró el conteo de un material, se contabilizó el documento de inventario (con lo que se eliminó la diferencia) se imprimió y se borró.

Como resultado de lo visto en los escenarios, se concluye que se puede crear el reporte “Listado de Diferencias de Inventario”, realizar un conteo e imprimir el documento después de guardarlo, posterior, se puede eliminar sin contabilizarlo. Una vez que se elimina el documento sin haberse contabilizado, no es posible localizar el documento en el sistema SAP R/3.

En caso de haber realizado un ajuste y posterior contabilizado, el reporte “Listado de Diferencias de Inventario” puede localizarse aún si fue borrado del sistema SAP R/3.

Adicionalmente, se validó si existía alguna forma de localizar los documentos, tanto el personal de Tecnología de la información de “Refresco Cola” como Auditoría Interna, buscaron los documentos en la base de datos y no fueron localizados.

Análisis:

Se identificó una funcionalidad inadecuada en el sistema.

Causas:

La posible causa que ocasiona lo anterior, es la ausencia de Ejecución de pruebas negativas, donde se incluyan los escenarios inusuales de negocio.

Derivado de la revisión anterior, se sugiere:

- Eliminar el permiso de borrado de los documentos de la toma física de inventarios al personal involucrado con las actividades del recuento de inventario físico, y que la actividad de depuración de documentos de inventario esté centralizada.
- En caso de no optar por la opción anterior, desarrollar una funcionalidad en donde se guarde el registro de las modificaciones y borrado de los documentos de inventario (dependiendo del “análisis costo – beneficio” del desarrollo).

Prueba de Recorrido, Proceso Manufactura y Logística.

Al verificar el objetivo de control “Garantizar el abasto de producto terminado en locaciones y de acuerdo a los volúmenes solicitados vía pronóstico.”; se observó que se presentan dos ideas sin conexión entre sí, dado que la generación de un plan de producción con base en un pronóstico no garantiza el abasto, en especial si el pronóstico llega a presentar información inconsistente.

Se efectuó reunión con el responsable del proceso, quien manifestó que la evaluación del impacto y la probabilidad no se realizaron con base en los parámetros establecidos. Se definió por un consenso entre los jefes del proceso, sin definir una actividad de medición. Así mismo, confirmó la importancia de realizar una actualización de las matrices, dado que las mismas presentan errores e inconsistencias.

Como conclusión preliminar, los objetivos y los riesgos están bien definidos, las debilidades se presentan en las actividades de control diseñadas, por lo que se

recomienda levantar los indicadores necesarios que contribuya a minimizar el riesgo de desabastecimiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, se decidió no realizar un análisis de estas actividades.

Resultados de las Encuestas

Mediante la formulación de las encuestas, se desea medir el ambiente de control de la empresa “Refresco Cola”, así como identificar que los riesgos que actualmente se están revisando, constituyen los aspectos resaltantes de las revisiones del programa de auditoría interna.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los Gerentes de “Refresco Cola”, con el instrumento de recolección de datos diseñados en la investigación.

Pregunta 1. ¿Conoce usted la aplicación de control interno de la empresa “Refresco Cola”? ¿Justifique su respuesta?

Alternativas	Cantidad	%
SI	3	38%
NO	5	63%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 1: Respuesta1 de encuesta

Los resultados resaltan que un 75% de los encuestados desconocen el modelo de control interno de la empresa, las opiniones más resaltantes se vieron enfocadas a que se tiene conocimiento de la existencia de una matriz de riesgos, pero se desconoce el contenido del diseño, como fue definida y bajo que método de control, lo que conlleva a concluir que empresa “Refresco Cola”, no han dado a conocer el modelo de control (COSO II) a los responsables de los procesos, trayendo como consecuencias el desconocimiento de los integrantes de la organización sobre el uso o manejo de las diferentes herramientas que se usan para el logro de las metas y objetivos de la empresa.

Pregunta 2: ¿Qué tan bien demuestra Auditoría Interna que: Entiende sus expectativas y comprende los ambientes de negocio y riesgo de la organización?

Respuestas	Frecuencia	%
Alta	0	0%
Buena	4	50%
media	3	38%
Regular	1	13%
Baja	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

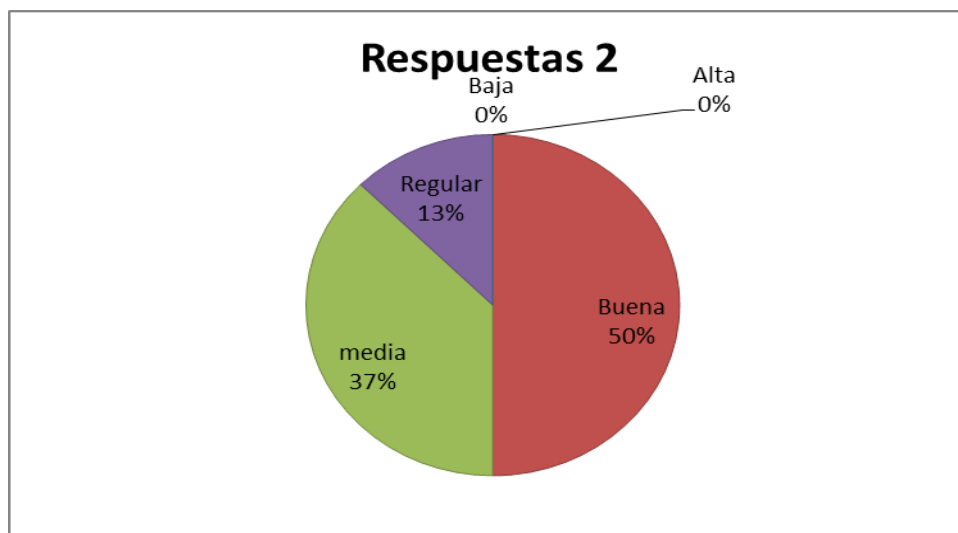


Gráfico 2: Respuesta 2 de encuesta

Los encuestados en un 50% consideran que la gestión de auditoría interna es buena debido a que cubre sus expectativas, los mismos coincidieron que en dicha pregunta no la califican como alta, ya que consideran que existen riesgos en la compañía los cuales no forman parte del programa de auditoría interna, y desconocen cuáles son los criterios de selección para las actividades sujetas a auditar, un 37% contestó que su apreciación era media y un 13% regular, las opiniones de estos dos porcentajes coinciden en que existen actividades más importante a revisar las cuales no son consideradas en las revisiones. Lo anterior demuestra debilidades en los programas de auditoría por no considerar los riesgos de impacto para la compañía.

Pregunta 3. ¿Qué tan adecuados son los roles y responsabilidades de Auditoría Interna a la luz de las necesidades actuales de la organización?

Alternativas	Cantidad	%
Alta	5	63%
Buena	3	38%
media	0	0%
Regular	0	0%
Baja	0	0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

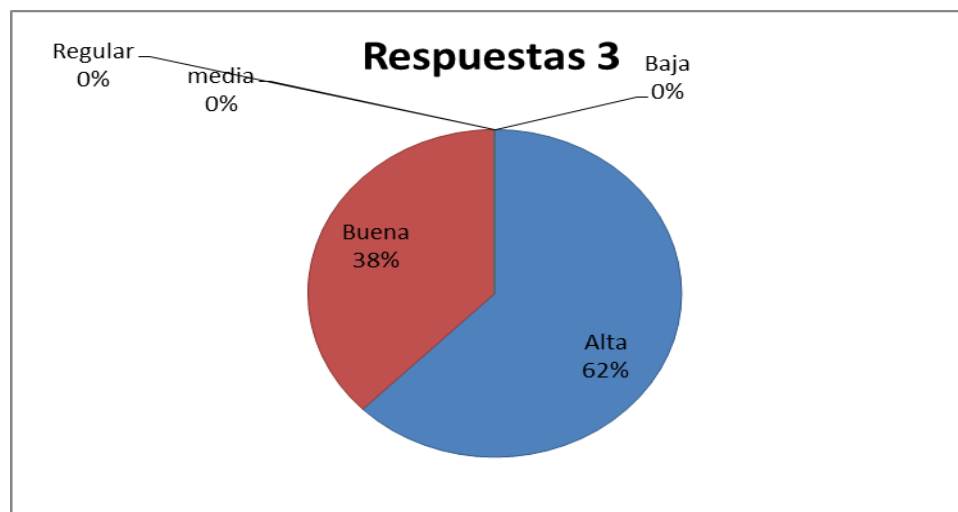


Gráfico 3: Respuesta 3 de encuesta

Un 62% de los encuestados consideran que el personal de auditoría tiene claro las necesidades de la organización, tienen total independencia de los niveles directivos, contribuyendo así a la objetividad en sus revisiones, el 38% de los encuestados consideran que a pesar de tener conocimiento de las necesidades de la compañía, se siguen revisando aspectos no relevantes en las operaciones.

Pregunta 4: ¿Facilita la actual estructura de Auditoría Interna: Las revisiones de las principales áreas de riesgos en los negocios?

Alternativas	Cantidad	%
SI	0	0%
NO	8	100%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

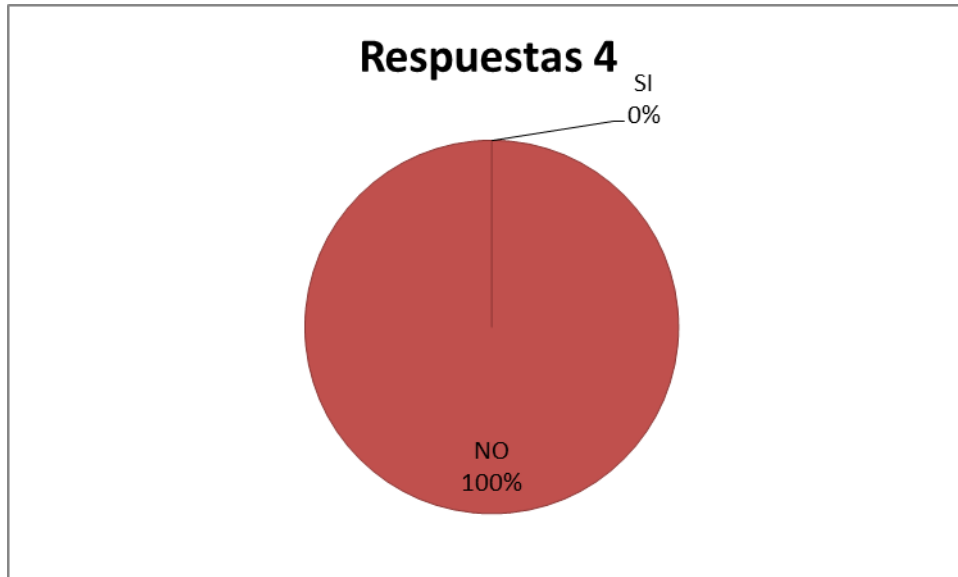


Gráfico 4: Respuesta 4 de encuesta

En la interpretación se puede observar que un 100% de los gerentes consideran que la estructura actual no atiende todos los riesgos de la compañía, dentro de las opiniones se destacó el hecho que la matriz de riesgo utilizada no cubre todos los aspectos importante de las unidades operativas, adicionalmente destacaron que la empresa presenta diversos centro de distribución y plantas los cuales no pueden ser atendidos por la plantilla de auditores que actualmente maneja “Refresco Cola”.

Pregunta 5: ¿Considera usted que en las auditorías realizadas, se detectan mejores prácticas que redundan en la generación de ahorros en los negocios, Contribuye a la mitigación de riesgo de control en el negocio? (Nivel de Control Interno).

Alternativas	Cantidad	%
SI	7	88%
NO	1	13%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia



Gráfico 5: Respuesta 5 de encuesta

Un 87% de los encuestados consideran que auditoría interna, han detectado controles claves para la organización y han hecho propuestas de actividades mitigantes de control para los riesgos identificados. Sin embargo; afirman que la unidad de negocio no mantiene o formaliza en inclusión en la matriz de riesgo los hallazgos reportados, un 13% considera que no cumple con el indicador a su entera satisfacción.

Pregunta 6: ¿Cómo considera Uds. el apoyo de auditoría interna a la administración en el desarrollo de Políticas, Procedimientos, Controles y otros?

Alternativas	Cantidad	%
Alta	0	0%
Buena	0	0%
media	2	25%
Regular	3	38%
Baja	3	38%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

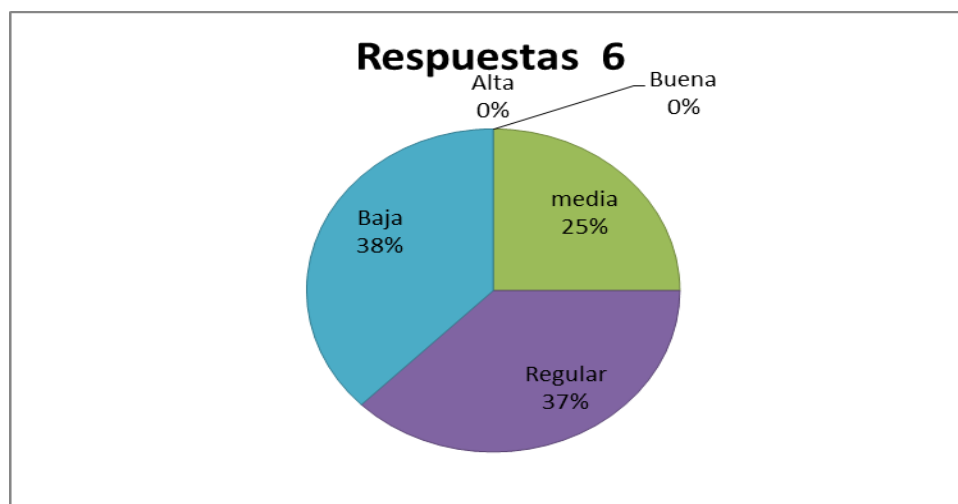


Gráfico 6: Respuesta 6 de encuesta

En cuanto al apoyo de la auditoría interna en la elaboración de políticas, procedimientos y controles, los encuestados tienen opiniones divididas, un 38 % considera baja la gestión ya que al iniciar las revisiones la Gerencia de Auditoría Interna enfatiza que los procesos son diseñados por las unidades de negocios, a pesar que los posibles riesgo pueden ser detectados en las revisiones, por tal motivo, consideran que se deben involucrar más en el diseño de los procedimientos, un 37% opina que es regular ya que se informan las mejoras, pero no se participan en ellas, un 25% sostiene que su participación es satisfactoria porque la responsabilidad del diseño de las políticas, procedimientos y controles son de la unidad de negocio.

Pregunta 7 ¿Cómo considera el funcionamiento del sistema de Control Interno? ¿Explique?

Alternativas	Cantidad	%
Alta	0	0%
Buena	2	25%
media	6	75%
Regular		0%
Baja		0%
Total	8	100%

Fuente: Elaboración Propia

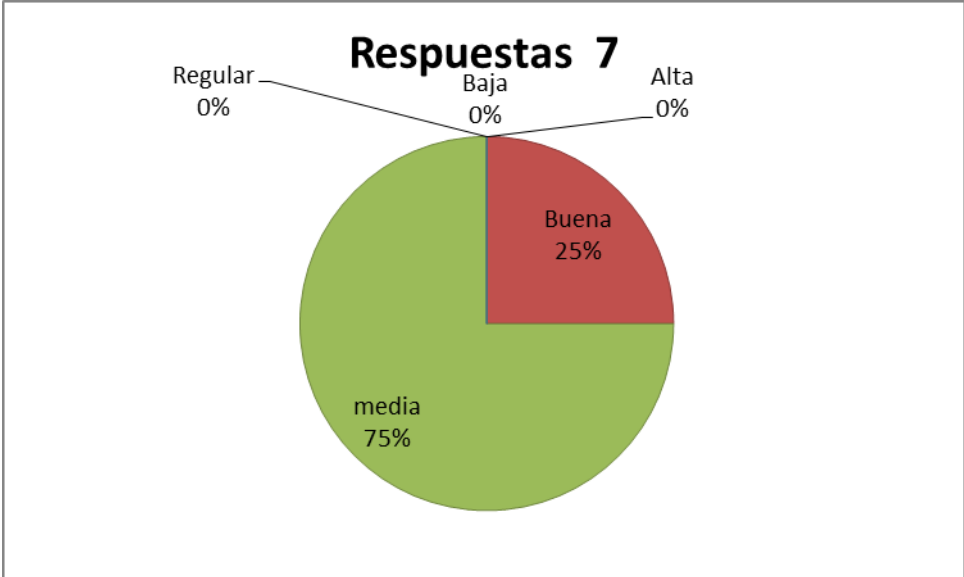


Gráfico 7: Respuesta 7 de encuesta

El 75 % de los encuestados afirman que el sistema funciona únicamente de forma media. Debido a que observan que año a año las debilidades son reincidentes los que les hace inferir que existen oportunidades en la creación de actividades de control más fuertes o que estén diseñadas para atacar de raíz los riesgos de los objetivos de la matriz, el resto de los encuestados la considero buena sin dar opinión a sus respuestas.

Capítulo VI. La propuesta

Una vez culminado el proceso de investigación, apoyándose en las bases teóricas y en las pruebas efectuadas, se puede llegar a una conclusión y establecer propuesta al problema planteado.

De acuerdo al entorno donde se desarrolla la empresa “Refresco Cola”, se pudieron identificar riesgos específicos del país, que no han sido incorporado a la Matriz de Riesgo de la unidad de negocio, de igual forma al analizar las estrategias de negocio de la empresa, se evidenció que pueden presentarse diversos riesgos que afecten el logro de los objetivos; los cuales no fueron considerados en la misma.

Al evaluar la Matriz actual, se observó que el modelo de control adoptado por la empresa “Refresco Cola” es el modelo COSO II y dentro de los componentes que conforman el modelo, está

La identificación de nuevos riesgos y/o acontecimientos. De acuerdo a las pruebas aplicadas, se determinó que existen riesgos no considerados en las matrices actuales, lo que indica que la aplicación del modelo no se está efectuando de manera eficiente. En tal sentido, se requiere evaluar la aplicación que se viene dando en determinados componentes del modelo de control interno COSO II (Ambiente de Control; Evaluación de Riesgos; Actividades de Control; Información y comunicación; Supervisión; Ajustes a los objetivos; Identificación de acontecimientos; Respuesta al Riesgo) para establecer la correcta aplicación.

Al evaluar, mediante las encuestas realizadas, **el ambiente de control**, se constató que un 63% de los encuestados desconocen el diseño de control interno que ha adoptado la empresa “Refresco Cola”, aunque tienen conocimiento de la existencia de una Matriz de riesgos, no tienen conocimiento acerca de sus objetivos e importancia, de igual forma un porcentaje considerable de los encuestados, consideran que los programas de auditoría no contienen riesgos de impacto que puedan incidir en los objetivos del negocio. Esta situación es el

estudio de este proyecto, ya que lo que se persigue es demostrar mediante la investigación la necesidad de la reestructuración del programa actual, debido a que las matrices vienen elaboradas y diseñadas desde la casa Matriz y los directores de cada país son los responsables de evaluar los riesgos. La investigación ha demostrado que dicho trabajo no ha sido efectuado, trayendo como consecuencia una Matriz de control débil, la cual no están abarcando los riesgos de posibles impactos para la organización. La no elaboración de estas actualizaciones lleva a inducir que la dirección debe reforzar la cultura de riesgo. La Dirección debe transmitir a todos los niveles de la estructura organizacional, de forma contundente y permanente, su compromiso y liderazgo con los controles implementados y con los valores éticos. Debe ser la autoridad superior de la organización la encargada de hacer comprender a todos los funcionarios el papel que cada uno deberá cumplir dentro del sistema de control interno.

De los resultados de las encuestas, también se evidencia que la población objeto de estudio manifestó que el personal de auditoría tienen claro los objetivos de la función para el tema de riesgos, que han identificado eventos y riesgos importantes de la compañía, pero los mismos no son incorporados a las matrices actuales, evidenciándose que los mapas de riesgos enviados por la casa Matriz son rígidos y las respuestas a los cambios poco oportunas, existiendo riesgos no formalizados con normas y procedimientos y sin actividades mitigantes de rutina.

Mediante el comparativo del Plan de negocio 2012; el entorno donde opera la empresa vs. la Matriz actual, se observó que en dicha matriz no fueron considerados los objetivos estratégicos y por ende los riesgos asociados a estos, que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos. Dentro de los componentes del COSO II tenemos **la evaluación de riesgo y el ajuste de los objetivos**, en las matrices actuales de la unidad de negocio, no se consideraron los factores externos e internos que puedan afectar los objetivos de la empresa, tales como: la globalización, tecnología, reestructuraciones, cambios en los mercados,

competencia y regulaciones, y por factores internos; como las elecciones estratégicas de la organización, entre otras.

Resulta imprescindible dentro del modelo la identificación de esos acontecimientos que podrán ser negativos (riesgos) o positivos (oportunidades o mitigación de riesgos), para poder establecer el efecto que determinados acontecimientos pueden tener en la consecución de los objetivos de la organización, es necesario evaluarlos desde la doble perspectivas de su impacto económico y probabilidad de ocurrencia, condición que no se ve reflejada en la matriz que actualmente presenta “Refresco Cola”.

Plan de Negocio y Factores Externos:

Tomando como base el Plan de Negocio de la empresa y los factores externos e interno, que pueden impactar negativamente la consecución de los objetivos, se identificaron las situaciones y posibles riesgos.

A continuación se mencionaran los riesgos resultantes:

Factores Externos:

La materia prima estratégica para la producción de “Refresco Cola” es importada, todas las compras deben ser gestionadas a través de CADIVI. Al no contarse con una planificación de abastecimiento de los materiales requeridos en la producción, pueden generarse los siguientes riesgos:

Afectación de los programas de producción y el flujo de caja de la compañía, motivado a la carencia de materia prima estratégica importada.

Afectación de los programas de producción, por la recepción fuera de tiempo y forma de la cantidad de material requerido.

Perdida de inventario, originado por compras en exceso de materia prima.

El desabastecimiento del producto, pérdida de posicionamiento del mercado y del ingreso per cápita de la compañía. Producto de los conflictos sindicales, por

negociaciones de contratos colectivos, que traen consigo la paralización de las plantas de producción de “Refresco Cola”.

Objetivos del Plan de Negocio “Refresco Cola”:

Dentro de los objetivos de negocios, se evidenció que se planteó mejorar la eficiencia de los equipos de producción, la compra de material para movilización-organización de producto, ampliación capacidades de almacenamiento en Planta y Centro de Distribución y renovación de flota de transporte. De acuerdo a la importancia de los referidos objetivos, a continuación se mencionan, los posibles riesgos que impactarían la consecución de los mismos:

1. Plan de Mantenimiento:

- Disminución de la producción y de las eficiencias de las líneas, por no contar con planes de acciones correctivas, evaluado por paradas diarias de equipos y el seguimiento oportuno de los mismos.
- Carencias de refacciones importadas para el mantenimiento preventivo, por la programación no oportuna de la necesidad.
- Programa de Mantenimiento por recepción fuera de tiempo y forma de la cantidad de material requerido. Afectación para la ejecución de dicho programa.

2. Sistema de Movilización de producto:

- Pérdida de inversión por selección de paletas inadecuadas al no adaptarse a los montacargas en uso, por no efectuar las pruebas correspondientes.
- Pérdida de producto terminado (merma), debido a poca resistencia de la paleta, al no efectuar las pruebas correspondientes.

3. Ampliación capacidades de almacenamiento en Planta y Centro de Distribución:

- Disminución de las ventas, por no contar con los Rack en los centros de distribución, por retrasos en la entrega del proveedor.

4. Reemplazos de Camiones:

- Disminución de ventas por aumento de paros por camiones dañados, al seleccionar una marca cuyos repuestos no se encuentran en el mercado nacional.
- Disminución de ventas, por no otorgar CADIVI las divisas requeridas para la compra de la flota, originando retrasos en la entrega de los vehículos.
- Afectación de los programas de mantenimiento por la recepción fuera de tiempo y forma de la cantidad de material requerido.

Los sistemas de control interno evolucionan con el tiempo, por lo que procedimientos que eran eficaces en un momento dado, pueden perder su eficacia o dejar de aplicarse. Es decir, que es necesario actualizar dichos procedimientos hasta hacerlos acordes a las variaciones que van sufriendo las organizaciones a lo largo de su ciclo de vida.

Las debilidades observadas en la Matriz de Riesgo de “Refresco Cola”, debieron ser identificadas previamente por las áreas de control que manejan dicha información, evidenciándose debilidades en la **supervisión**, de acuerdo a la metodología de COSO II. El proceso debería ser monitoreado para asegurar su correcto funcionamiento y la calidad de sus resultados a lo largo del tiempo.

Considerando las debilidades antes expuestas, en la propuesta a presentar se establecerán los mecanismos de acción para garantizar las eficiencias del modelo de control de la empresa “Refresco Cola” y las posibles acciones para mitigar los riesgos identificados como relevantes en la investigación.

Las pruebas de recorrido realizadas a algunos de los procesos con probabilidad e impacto altos (abastecimiento; ventas y distribución), se identificaron actividades manuales que pueden ser automatizadas para mitigar los riesgos y tener un ambiente de control más robusto.

1. Abastecimiento:

Las necesidades de compras o solicitudes de pedidos, se realizan de manera manual, una vez que se solicitan las cotizaciones se elaboran cuadros comparativos para hacer la selección del proveedor, este mecanismo no genera transparencia del proceso, ya que no se tiene la certeza de la veracidad de las cotizaciones y no garantizan que los análisis efectuados mediante cuadros comparativos de proveedores sean la mejor opción de compra.

Una vez recibido el bien o servicio, las facturas son ingresadas al sistema de manera manual, se observa que no existe un control automático que garantice que la información de la factura corresponda al proveedor que suministro el bien o presto el servicio. Se pueden realizar pagos a un proveedor diferente al que se le solicito el pedido, situación que puede generar manejos indebidos.

Al validar las creaciones de solicitudes de pedidos, se evidenció que los usuarios que generan solicitudes de pedidos pueden hacer cargo del servicio o del material de otro centro de costo distinto al que les pertenecen, situación que es del desconocimiento del aprobador o autorizador de la solicitud de pedido.

Una vez creada la solicitud de pedido, se crea el pedido en el proceso de manufactura se observó que el sistema permite que el valor del pedido sea diferente al de la solicitud, sin pasar por una nueva estrategia de autorización.

La automatización de los procesos y controles generan nuevas fuentes de riesgos, una de las situaciones en la que se ve mayor oportunidad, es en la definición de perfiles, donde se observa que la profundidad es distinta; por ejemplo, si se autoriza a una persona el manejo de inventarios no se llega a precisar el objeto de las autorizaciones y las actividades.

Ventas y Distribución:

Los registros de los ajustes de inventario no cuentan con controles automáticos, adicionalmente, el usuario puede elegir los productos que desea ajustar y existe la posibilidad de que deje de ajustar cantidades con el fin de no afectar sus indicadores de merma.

En la investigación surgieron movimientos de inventarios que generan riesgos a la compañía, ya que se pueden generar entradas virtuales de productos al inventario, cambio de presentación de un producto por otro y disminución o aumento de la venta del día.

Se evidenció la existencia de controles automáticos con posibilidad de riesgo.

De las pruebas de recorrido, también se pudo determinar que la Matriz de riesgo actual, presentan debilidades en el diseño de las actividades de control con respecto al riesgo, las cuales al ser aplicadas como están diseñadas permiten que se materialicen los mismos.

La Propuesta:

Como resultado de la investigación realizada se han determinado un conjunto de riesgos en áreas de gran importancia dentro de la compañía "Refresco Cola". En consecuencia, para la reformulación de la matriz de riesgo del programa de auditoria interna de la referida empresa, se realizará una propuesta estructurada con una serie de acciones mitigantes en los riesgos de las diferentes áreas de impacto identificados.

Se establecerán las posibles mejoras para los procesos de revisión de control interno de la empresa "Refresco Cola", al programa de auditoria interna realizado a través de Mapas de riesgos.

El modelo de control adoptado por la empresa “Refresco Cola” COSO II, no está siendo aplicado a cabalidad, ya que de acuerdo con la investigación el modelo fue adoptado en el año 2009 y hasta la fecha no se han efectuado los respectivos seguimientos a los componentes que integran este método, por estas razones se considera conveniente, poner en práctica el siguiente plan:

Reforzar la cultura de riesgo de todos los involucrados en los procesos de negocio. Se debe conformar un equipo líder con representación de personal conector de los procesos de la unidad de negocio y funcionarios de control que sirvan de soporte clave (Control Interno, auditoría interna y externa).

Este equipo deberá familiarizarse a fondo con los componentes, conceptos y principios del Modelo de control, de forma que desarrolle un conocimiento y lenguaje común, así como la base fundamental necesaria para diseñar e implantar un proceso de gestión de riesgos corporativos que aborde de manera eficaz las necesidades específicas de la entidad.

Así mismo, deberá elaborarse con el apoyo de esta investigación, un diagnóstico de la situación actual de la empresa, incluyendo una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios de gestión de riesgos corporativos en toda la organización, lo que implica, generalmente, determinar si existe una filosofía de gestión de riesgos desarrollada en la entidad y una comprensión homogénea del riesgo asumido por ella. El equipo líder identificará también las políticas, procesos, prácticas y técnicas formales e informales actualmente presentes; así como las capacidades existentes en la organización que permitan aplicar los principios y conceptos del Modelo de control.

Flexibilizar la Matriz de Riesgo, para realizar la incorporación oportuna de los objetivos anuales claves, tanto estratégicos como financieros, posterior a la evaluación de riesgos. Por lo tanto, se recomienda a la Dirección de Finanzas en conjunto con la Gerencia de Control interno, la elaboración a principio de cada año de un control de gestión a través de un Cuadro de Mando Integral, que

permita trasladar las estrategias del plan de negocio y crear los indicadores de seguimientos de dichos objetivos, estos indicadores podrán ser utilizados como actividades de control para monitorear el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto a los riesgos identificados en el entorno país y los planes de negocio, se considera conveniente realizar las siguientes actividades de control mitigantes, las cuales permitirán que los riesgos no se materialicen:

- En el caso de las importaciones de materia prima estratégica, deberá elaborarse de manera mensual, un análisis de la existencia de las materias primas que se tenga en los almacenes, en conjunto con los pronósticos de ventas de los siguientes tres meses, ahí se deben considerar las cantidades disponibles y las fechas de vencimiento, a el fin de programar las compras de manera anticipada del material que realmente se requiera.
- En los casos que los certificados de no producción, sean aprobados por cantidades inferiores a la requeridas, se deberá solicitar apoyo a la filial local Servicio de importaciones C.A., para que solicite a su nombre los certificados de no producción de las materias primas, con el fin de tener un plan contingente en caso de que a “Refresco Cola” le aprueben cantidades inferiores a las requeridas.
- En cuanto al tema de paros sindicales por negociaciones de contrato colectivos; se recomienda crear un programa continuo e integral de cultura de empresa, para formar líderes sindicales en pro de acuerdos dentro de parámetros razonables y para fortalecer sus vínculos con la empresa; dichos programas deberán enfocarse entre otros a: La interpretación de ley orgánica de trabajo, cultura “Refresco Cola”, manejo de conflictos y visión integral del líder sindical.

Para los posibles riesgos del plan de negocio 2012, se proponen las siguientes acciones mitigantes:

Plan de Mantenimiento:

- Bajar del sistema SAP eficiencias de líneas de producción y observar las causas de las paradas, aquellas causas imputables a los equipos, resumirlas en bitácora diaria de eventos y revisarlas al día siguiente para establecer las medidas correctivas a implementar en el día.
- Evaluar mensualmente plan de mantenimiento preventivo, validar los materiales requeridos y sus respectivas existencias en almacén. Para aquellos materiales que se prevean que no se dispondrán al momento de efectuar el mantenimiento preventivo, se deberá levantar la solicitud de pedido a fin de programar de manera anticipada su compra.

Sistema de Movilización de producto:

Solicitar a abastecimiento la lista de proveedores a concursar en la compra de las paletas, para que dentro de los análisis de selección se consideren la calidad, mediante pruebas en las bodegas de los centros de distribución, para determinar su resistencia, dimensión y la durabilidad del material.

Reemplazo de Camiones:

- Considerar en la compra de flotas de camiones, la existencia futura de repuestos con disponibilidad en los mercados nacionales, que puedan abastecer las necesidades del mantenimiento de los vehículos.
- Selección de proveedores nacionales para la compra de camiones, con el fin de garantizar la negociación en moneda local.

Las actividades descritas anteriormente, deberán formar parte de los seguimientos a la ejecución de los objetivos estratégico de la operación, monitoreándose de acuerdo a la frecuencia definida o a la proximidad del evento, adicionalmente se deberá crear indicadores de gestión para evaluar la efectividad de la Gerencia Control Interno, tales como: números de revisiones efectuadas en

los últimos seis meses; número de nuevos riesgos detectados, número de procesos corregidos, etc.

De las pruebas de recorridos, surge la propuesta de cambiar controles manuales por controles automáticos, en el caso del proceso de abastecimiento, se detectó que existen procesos manuales tales como, necesidades de compra y pagos a proveedores, por lo que se propone que la empresa invierta en actualizar la versión de SAP 4.0 C a la versión 6.0. De acuerdo con indagaciones efectuadas, más no pruebas, la versión SAP 6.0, con base en el maestro de proveedores en el sistema, envía solicitud automática mediante el correo electrónico que anexa proforma de cómo se debe cotizar; se recibe la cotización y el mismo sistema prepara el cuadro comparativo, de igual forma se puede estandarizar que las validaciones de pagos a través de facturas, tengan incluido el Registro de Información fiscal del proveedor a quien se le creó el pedido, disminuyendo la posibilidad de pagar a proveedores distintos a los creados en el pedido de compra.

Se detectaron debilidades en el sistema actual SAP 4.0 C, por lo que se insta a la revisión de los perfiles de usuarios que solo puedan efectuar movimientos de los centros donde laboran, también se deberá automatizar las autorizaciones de los ajustes a través de flujos de aprobaciones, así como crear autorizaciones de documentos que no se contabilicen al 100%.

Como punto de cierre de la propuesta se recomienda hacer una revisión minuciosa de los riesgos existentes en la matriz actual en función de las actividades de control diseñadas, ya que en las pruebas de recorrido se evidenció que el riesgo detectado el proceso de manufactura la actividad, no mitigaba el riesgo.

Capítulo VII. Conclusiones y recomendaciones

La responsabilidad de los Auditores Internos es la de revisar el control implementado en la empresa, señalar deficiencias y promover mejoras, pero en todos los casos debe ser el personal de cada área específica quienes se encarguen del mantenimiento del sistema y la implementación de las mejoras.

En todos los ámbitos, las estrategias y las estructuras, deben cambiar constantemente adaptándose a los cambios del contexto, lo que aumenta los riesgos de decisiones estratégicas erróneas; dichas de otro modo, los riesgos que antes se ubicaban predominantemente en el ámbito transaccional, ahora se trasladan también al ámbito estratégico.

En virtud de ello, se hace necesario que los controles, cuya finalidad siempre fue combatir los riesgos, también vean extendido su ámbito del meramente transaccional al del planeamiento estratégico; para constituir un significativo aporte al logro de los objetivos de las organizaciones, aspecto relacionado con la excelencia en la gestión y la creación de valor para sus stakeholders.

En el caso de la empresa “Refresco Cola” la casa Matriz diseñó en el año 2009 una matriz de riesgo adoptando el modelo de control interno COSO II, siendo el método de control adecuado según las características propias del negocio. Su objetivo era que la correcta aplicación de ese modelo mantuviera una matriz actualizada con todos los eventos que surgieran en la vida del negocio. Sin embargo, en la investigación realizada se determinó la existencia de riesgos no considerados dentro de esta matriz, lo que implica que la aplicación del modelo no se ha realizado de la manera correcta. En tal sentido, en el presente trabajo de grado como parte de la propuesta, se insta a la creación de un grupo de control, que evalué de manera integral la matriz de riesgo utilizada con el fin de aplicar de manera correcta y sostenida el Modelo Coso II. Este grupo de control deberá estar conformado por miembros de los niveles de decisión de la empresa, por los

dueños de los procesos e incluir expertos en control y riesgo, como son las Gerencias de Control Interno y Auditoría interna, este grupo garantizará la evaluación periódica de los eventos que puedan afectar los objetivos de negocio, manteniendo actualizados las políticas, normas y procedimientos de la compañía. Así mismo fomentará entre sus niveles subordinados la cultura de control, como lo son los valores éticos, el comportamiento y la integridad moral. Constituyéndose también en un evaluador de los entornos externos e internos de la compañía, para detectar de manera oportuna los riesgos presentes en dichas situaciones, evaluando su posible impacto, estructurando acciones mitigantes y determinando los responsables de ejecutar las actividades diseñadas, impulsando la posterior incorporación de los eventos en las matrices de riesgos a utilizar en las revisiones periódicas de control. Esto permitirá contar cada año, con matrices actualizadas garantizando la existencia de acciones que minimizarán los riesgos a los que se pueda ver expuesta la organización.

En la investigación se determinó que el entorno representa un factor importante de revisión, debido a que las organizaciones interactúan con éste y en él se desenvuelven otros agentes, también con intereses y objetivos diversos, cuyas acciones pueden impactar en la entidad. Ese entorno se caracteriza por su complejidad y por las incertidumbres que plantea, haciendo que siempre exista la posibilidad de que ocurran acontecimientos sobre los que una entidad no tenga capacidad de actuar pero que sí afecten sus posibilidades de alcanzar sus objetivos.

El entorno donde se desenvuelve la empresa “Refresco Cola” debe ser considerado dentro de la evaluación de riesgo, debido a que las regulaciones legales de Venezuela, son elementos importantes que pueden afectar el logro de los objetivos. Por tal razón, para la propuesta de reestructuración de la matriz de riesgos, se analizaron los factores externos e internos, se evaluaron los objetivos estratégicos del negocio para el año 2012, para determinar si en la matriz actual de revisión fueron considerados los posibles riesgos que puedan impedir la

consecución de los objetivos, obteniéndose como resultado que estos objetivos no formaban parte de la evaluación de riesgo de la matriz actual. A razón de esto se identificaron los posibles riesgos y acciones mitigantes que contribuirán a disminuir su impacto, las cuales se recomienda incluir en la matriz de riesgo actual, para que dichas acciones sean monitoreadas en el programa de revisión de auditoría interna.

A continuación se listan los riesgos más resaltantes a incluir en la Matriz de riesgo de la empresa “Refresco Cola”:

- Afectación de los programas de producción y el flujo de caja de la compañía, motivado a la carencia de materia prima estratégica importada.
- Afectación de los programas de producción, a la recepción fuera de tiempo y forma de la cantidad de material requerido.
- Perdida de inventario, originado por compras en exceso de materia prima.
- El desabastecimiento del producto, pérdida de posicionamiento del mercado y del ingreso per cápita de la compañía. Producto de los conflictos sindicales, por negociaciones de contratos colectivos, que traen consigo la paralización de las plantas de producción de “Refresco Cola”.
- Disminución de la producción y de las eficiencias de las líneas, por no contar con planes de acciones correctivas, evaluado por paradas diarias de equipos y el seguimiento oportuno del mismo.
- Carencias de refacciones importadas para el mantenimiento preventivo, por la programación no oportuna de la necesidad.

- Programa de Mantenimiento por recepción fuera de tiempo y forma de la cantidad de material requerido. Afectación para la ejecución de dicho programas.
- Afectación de los programas de mantenimiento por la recepción fuera de tiempo y forma de la cantidad de material requerido.
- Pérdida de inversión por selección de paletas inadecuadas al no adaptarse a los montacargas en uso, por no efectuar las pruebas correspondientes.
- Pérdida de producto terminado (merma), debido a poca resistencia de la paleta, al no efectuar las pruebas correspondientes.
- Disminución de ventas por aumento de paros por camiones dañados, al seleccionar una marca cuyos repuestos no se encuentran en el mercado nacional.
- Disminución de ventas, por no otorgar CADIVI las divisas requeridas para la compra de la flota, originando retrasos en la entrega de los vehículos.

Tomar en cuenta que en la investigación solo se desarrolló análisis de uno de los objetivos del negocio, y quedaron dos estrategias sin sus respectivos estudios, requerirá que el grupo de control elabore las revisiones y evaluaciones de los riesgos faltantes, apoyándose en esta investigación.

Adicional al análisis de los objetivos del negocio, se realizó la validación de los riesgos y actividades descritas en la matriz actual, observándose que existen controles manuales que pueden automatizarse para crear un sistema de control más robusto, entre los controles detectados tenemos:

- Selección de proveedores, mediante análisis manual de calidad y precio del bien o servicio a solicitar. La utilización del sistema SAP R/3 versión 6.0, proporcionara una herramienta automatizada que de acuerdo a los valores descrito por el proveedor, realizara un cuadro comparativo de ofertas, y sugerirá la mejor opción, mitigando el riesgo de pérdida de flujo de caja, por compras efectuadas sin su respectivo análisis.
- Las autorizaciones de ajustes de inventarios, son realizadas por escala de montos a ajustar en formato manual y vía correo electrónico. La automatización del proceso configurando ajustes con flujo de autorizaciones por sistema de acuerdo a los montos de los ajustes, se minimizara el riesgo, de efectuar ajustes sin las autorizaciones correspondientes.
- Movimientos en el sistema de inventarios, que aumentan o disminuyen los stocks, afectando virtualmente los teóricos de las existencias, esos movimientos deben ser regulados y colocarse bloqueos en sistema para el uso de estos movimientos.

La investigación contribuyó a identificar la causa de la desactualización de Matriz de Riesgo de la empresa “Refresco Cola”, siendo esta la deficiente aplicación del Modelo de Control COSO II, el cual al ser aplicado correctamente permite identificar de manera oportuna los acontecimiento o eventos que pueden afectar los objetivos de la empresa, realizar su evaluación, categorizar su impacto y probabilidad, para implementar y monitorear continuamente las acciones mitigantes. La aplicación incorrecta del modelo origino que la Matriz de control interno no considerara los riesgos de posibles impacto y materialización, situación que se presenta por tener un ambiente de control débil.

Como resultado de esta investigación se identificaron áreas de impacto del riesgo en la Unidad de Negocio, que puede estar relacionada a no lograr una estrategia; a no cumplir con una aseveración financiera, lineamiento interno o externo, o a

una afectación de la operación, así como controles claves que no están diseñados eficazmente para prevenir, detectar y mitigar los riesgos más importantes sujetos a revisión, por lo que la propuesta planteada se enfocó en reforzar y mejorar la matriz de control “Refresco Cola” considerando aspectos claves y determinantes, como lo son, la correcta aplicación del modelo de control interno adoptado por la empresa, la automatización por uso de tecnología para la optimización de los procesos, que aún se realizan manualmente y la incorporación de los riesgos generados por el entorno político jurídico y económico propio de Venezuela. .

Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación realizada para este trabajo especial de grado, se recomienda a “Refresco Cola” lo siguiente:

- Flexibilizar la Matriz de Riesgo, con la incorporación oportuna de los riesgos identificados por el grupo de control.
- Apoyar el control interno con un control de gestión mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral, que servirá para medir los cumplimientos de las estrategias de negocio que se plantea la compañía y cuyos indicadores podrían constituir actividades mitigantes de los riesgos asociados a los objetivos. Además de contribuir a tener una visión adecuada de la perspectiva interna que constituye uno de los aspectos importantes a desarrollar, ya que en los planes de negocio planteados para el 2012, se estableció dinamizar la demanda del mercado, a través de la incorporación de un producto que se ajuste a las necesidades del cliente, diseñando indicadores se podrá identificar la necesidad real del mercado y la rentabilidad que pueda generar la introducción de nuevos productos.
- Promover la activa participación de las unidades de negocios, operativas y funcionales en la definición de la estrategia institucional de riesgo de la empresa.

- Promover períodos de formación, sensibilización y capacitación del personal sobre la cultura de gestión de riesgo, como herramienta de refuerzo del ambiente de control.
- Evaluar continuamente los modelos de control aplicados en empresas similares, con el fin de estar actualizados con las innovaciones de los modelos de control.
- Automatizar los controles, para ello deben mantener ejecución de pruebas de recorrido de los procesos claves de la empresa para identificar controles manuales que puedan ser sustituidos por controles automáticos.

Bibliografía

Balestrini, Mirian (2006). Como se elabora un proyecto de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Consultores Asociados, 6ta edición.

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission. (2004 Septiembre). Gestión de riesgo corporativo-marco integrado, técnica de aplicación. Canadá: Autor.

Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno. (2006 Marzo). Programación de auditoría a base de riesgos. Caracas: Autor.

Escobar, V. (2009). Control de riesgo [Resumen]. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

Fernández, M. (2003 Septiembre). Normativa, Boletín de normas y asuntos profesionales del instituto auditores interno de Argentina, 9, 1-15.

Fudim, P. (s.f). Auditoria de Riesgos ERM Enterprise Risk Management. IFPC International Group, Inc.

Gómez, G. (2000 noviembre). El control de gestión como herramienta fundamental para la misión financiera. Revista Electrónica del IAIA, 11, 15-18.

Sarmiento, S.; Sánchez, G. y Cruz M. (2009 Junio), Competitividad y Desarrollo Sustentable Empresarial. Revista Internacional la nueva Gestión Organizacional, (4), 8. México.

The Institute of Internal Auditor. (1987 Junio). Declaración de Normas de Auditoría Interna No. 5, Florida: Autor.

Royero, J. (2003 Diciembre), Modelo Integrado de Control de gestión MICG. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.lustrado.com> [Consulta: 2011, Junio 3].

Svarzman, M. (2006 Junio). La matriz de riesgos soporte de la gestión de riesgos.
Revista Electrónica del IAIA, 11, 8-12.s

Anexos

Matriz de riesgo “Refresco Cola”

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Abastecimientos	Crear o mantener relaciones comerciales con proveedores constituidos legalmente.	Crear o mantener relaciones comerciales con proveedores no constituidos legalmente.	MB/BB	AB.10.01- 01 El negociador responsable verifica conjuntamente con la oferta generada por el proveedor, los documentos comprobatorios de su constitución legal y fiscal.(20)	Especialista de Compras
Abastecimientos	Cerrar negociaciones amparadas por el contrato correspondiente.	Cerrar negociaciones sin estar amparadas por el contrato correspondiente.	MB/BB	AB.10.01- 02 Conjuntamente con el área legal se documenta la negociación a través de un contrato.(60)	Especialista de Compras / Dirección de Legal
Abastecimientos	Efectuar negociaciones con cotizaciones-licitaciones de acuerdo a la norma vigente.	Efectuar negociaciones sin las cotizaciones-licitaciones de acuerdo a la norma vigente.	MB/BB	AB.10.01- 03 Analiza las ofertas proporcionadas por el(os) proveedor(es), realiza la comparación en el formato correspondiente y determina la oferta ganadora con base al precio, calidad, plazos de entrega y condiciones de pago.(40)	Especialista de Compras

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Abastecimientos	Tener registrados en la data maestra servicios autorizados	Tener registrados en la data maestra servicios no autorizados o duplicados	MB/BB	AB.10.03- 01 Las altas al catálogo de servicios se capturen, autoricen y procesen correctamente, validando que no se encuentre registrado. (100)	Analista Administración SAP
Abastecimientos	Tener registrados en la data maestra servicios autorizados	Tener registrados en la data maestra servicios no autorizados o duplicados	MB/BB	AB.10.03- 02 Se valida que lo cargado en el sistema sea igual al formato de altas según lo autorizado. (130)	Jefe de Compras de Servicios, RRHH y Administración
Abastecimientos	Evitar incurrir en sobrecostos al efectuar importaciones enmarcadas en la legislación vigente.	Incurrir en sobrecostos por efectuar importaciones no enmarcadas en la legislación vigente.	MB/BB	AB.10.11- 02 El responsable de abastecimientos verifica que los certificados de origen, la clasificación arancelaria y los demás documentos que se requieran cumplan con los requisitos legales de cada operación.(30, 40, 50, 110)	Especialista de Compras / ISECA / Especialista de Comercio Exterior
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	M / A	AF.15.01- 01 El responsable de activos fijos analiza periódicamente el saldo de los proyectos de inversión detectando aquellos que no hayan tenido movimiento en más de 90 días o que tengan más del 80% de avance e informa al administrador del proyecto para que enviara la documentación para su capitalización o justifique su estatus. (20, 30)	Jefe de Control de Activos

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	M / A	AF.15.01- 02 El responsable de activos fijos, cada vez que recibe una solicitud de capitalización revisa todos los datos e importes del mismo comparándolos contra la información fuente.(90)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	M / A	AF.15.01- 03 El responsable de activos fijos genera el reporte de altas para cerciorarse que las capitalizaciones del periodo fueron registradas correctamente. (140)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Evitar incurrir en pérdida patrimonial.	Incurrir en pérdida patrimonial	MB / BB	AF.15.02- 01 El responsable de Control de Activos valida que los inventarios físicos se realicen de acuerdo al procedimiento establecido. (10)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Evitar incurrir en pérdida patrimonial.	Incurrir en pérdida patrimonial	MB / BB	AF.15.02- 02 El responsable de activos fijos de la unidad operativa verifica que se hayan realizado los inventarios físicos de acuerdo a los procedimientos establecidos.(20)	Responsable administrativo de la U.O., Jefaturas de área de las UO.

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Activo Fijo	Evitar incurrir en pérdida patrimonial.	Incurrir en pérdida patrimonial	MB / BB	AF.15.02- 03 Se concilian los reportes del inventario histórico contra los registros y/o con el reporte de inventario físico de activos fijos. (30)	Responsable administrativo de la U.O., Jefaturas de área de las UO.
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / BB	AF.15.02- 03 Se concilian los reportes del inventario histórico contra los registros y/o con el reporte de inventario físico de activos fijos. (30)	Responsable administrativo de la U.O., Jefaturas de área de las UO.
Activo Fijo	Evitar incurrir en pérdida patrimonial.	Incurrir en pérdida patrimonial	MB / BB	AF.15.02- 04 El registro de las diferencias del resultado de la conciliación del inventario físico sólo puede ser autorizado y registrado por el personal indicado. (70)	Jefatura de Control de Activos / Gerencia de Contraloría / Dirección de Administración y Finanzas
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / BB	AF.15.02- 04 El registro de las diferencias del resultado de la conciliación del inventario físico sólo puede ser autorizado y registrado por el personal indicado. (70)	Jefatura de Control de Activos / Gerencia de Contraloría / Dirección de Administración y Finanzas

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Activo Fijo	Evitar incurrir en pérdida patrimonial.	Incurrir en pérdida patrimonial	MB / BB	AF.15.02- 05 El personal responsable garantiza que se hayan realizados los registros en el sistema producto de ajuste por conciliación de inventarios físicos, durante los treinta días continuos posterior a la fecha pautada de recepción de la solicitud.(80)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / BB	AF.15.02- 05 El personal responsable garantiza que se hayan realizados los registros en el sistema producto de ajuste por conciliación de inventarios físicos, durante los treinta días continuos posterior a la fecha pautada de recepción de la solicitud.(80)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / MA	AF.15.03- 01 Se verifica cifras resultantes en el módulo de AF versus las cifras reflejadas en el libro mayor. En caso de detectarse inconsistencias se analizan y se ajustan de manera manual. (80)	Jefe Control Activos

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / MA	AF.15.03- 02 Se verifica la razonabilidad del gasto de depreciación para las áreas 01 y 34, comparando la variación del gasto de depreciación por rubro de activo del mes anterior versus el mes actual. Estableciendo porcentajes de variación y analizando aquellos casos en el que se detecten diferencias significativas. (110)	Jefe Control Activos
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / MA	AF.15.03- 03 Se verifica razonabilidad del resultado de revalúo del área 34 a través de una prueba global, en la cual se toma como base el índice de inflación del mes en curso cargado en el sistema aplicado al patrimonio del mes anterior.(120)	Jefe Control Activos
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	MB / MA	AF.15.04- 01 El responsable de activos fijos valida que las cifras del inicio de año coincidan con las del inicio del periodo anterior. (20)	Jefe Control Activos

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	M / BB	AF.15.06- 01 El responsable de activos fijo asegura que para realizar la baja de cualquier activo, se cuenta con la autorización mediante SBAI aprobada. (150, 160)	Analista de AF OC
Activo Fijo	Proporcionar información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	M / BB	AF.15.06- 02 El responsable de activos fijos genera un reporte para revisar, conciliar e identificar las bajas de los activos fijos versus las solicitudes de bajas recibidas.(170)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Presentar activos fijos identificados correctamente	Presentar activos fijos identificados incorrectamente	MB/A	AF.15.11- 01 El responsable de la custodia del activo fijo en la unidad operativa debe asegurar la asignación y colocación de las placas a los activos fijos capitalizados (50).	Responsable Administrativo de la UO o Área
Activo Fijo	Presentar activos fijos identificados correctamente	Presentar activos fijos identificados incorrectamente	MB/A	AF.15.11- 02 Genera patrimonio de activos fijos, clasificándolo por número de inventario y cerciorándose que todos los activos fijos registrados posean un número de inventario asignado; de identificar activos sin asignación, solicitará a los responsables de la custodia de los activos fijos en la operación, la asignación inmediata e información del número de inventario utilizado para su modificación en sistema. (100)	Jefe de Control de Activos

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Activo Fijo	Mantener activos fijos de CAPEX con el expediente respectivo.	Mantener activos fijos de CAPEX sin el expediente respectivo.	MB/A	AF.15.11- 03 Mantiene custodia de todos los expedientes de activo fijo capitalizados de CAPEX. (110)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Obtener información financiera correcta por traslados de AF debidamente documentados	Obtener información financiera incorrecta por traslados de AF no documentados y/o registrados	M/BB	AF.15.12- 01 El responsable administrativo de la U.O. se asegura que para registrar el traspaso (envíos y recepciones) del activo fijo en el sistema se cuenta con la documentación soporte y autorización de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente.(60, 80, 90)	Responsable administrativo de la U.O. origen y destino
Activo Fijo	Obtener información financiera correcta por traslados de AF registrados oportunamente	Obtener información financiera incorrecta por traslados de AF no registrados	M/BB	AF.15.12- 02 Hace seguimiento a los traslados pendientes de recepción por parte del responsable de activos fijos de la localidad receptora. Para aquellos traslados pendientes mayores a 15 días envía solicitud de recepción inmediata. (110)	Jefe de Control de Activos
Activo Fijo	Obtener información financiera correcta por continuar depreciando un activo clasificado como Disponibles para la Venta	Obtener información financiera incorrecta por continuar depreciando un activo clasificado como Disponibles para la Venta	M/BB	AF.15.07 - 01 Según el rubro, los AF susceptibles de venta se clasifican como estratégicos y no estratégicos. Dentro de los estratégicos se identifican aquellos activos considerados como Activos Fijos Disponibles para la Venta, validando que cuente con la SBAI aprobada y que su depreciación se haya detenido. (20)	Unidad Operativa de Comercial o Planta /Gerencia de transporte primario y/o de mantenimiento automotriz / Gerencia de Desarrollo Comercial / Gerencia On Premise / Gerencia de Sistemas / Gerencia de Contraloría

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Consolidación Financiera	Obtener información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	B / A	CF.25.12- 01 Se verifica que el saldo final del período anterior de las cuentas de capital sean iguales a los saldos iniciales del período actual (10)	Especialista de Información Financiera
Consolidación Financiera	Revelar información adecuada	Obtener información financiera incorrecta	B / A	CF.25.12- 03 Se verifica a través de una prueba documentada en un papel de trabajo que los importes calculados automáticamente por el sistema coincidan con los movimientos de capital del mes actual vs... la información acumulada del ejercicio (40)	Especialista de Información Financiera
Consolidación Financiera	Obtener información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	B / B	CF.25.13- 01 Se valida que los factores de actualización aplicados a los movimientos del periodo sean los correctos. (50)	Especialista de Información Financiera
Consolidación Financiera	Obtener información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	B / B	CF.25.13- 02 Se valida mediante cálculos aritméticos reflejados en un papel de trabajo, que se hayan determinado correctamente los resultados mensuales de manera automática por el sistema, comparando la información acumulada del mes actual vs la información acumulada del mes anterior. (50)	Especialista de Información Financiera

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Consolidación Financiera	Obtener información financiera correcta	Obtener información financiera incorrecta	B / B	CF.25.13- 03 El personal responsable firma en señal de revisión y autorización que los cálculos efectuados sean los correctos. (60)	Jefe de Información Financiera
Consolidación Financiera	Determinar el cálculo del REPOMO generando Información Financiera completa y/o adecuada y que esté registrada en el periodo contable apropiado.	Determinar de manera incorrecta el cálculo del REPOMO generando Información Financiera incompleta y/o inadecuada y que no sea registrada en el periodo contable apropiado.	B / MA	CF.25.14- 02 Se valida a través de cálculos aritméticos elaborados en un papel de trabajo, que el resultado por posición monetaria calculado y arrojado automáticamente por el sistema sea el correcto, partiendo del saldo del mes anterior. (50)	Especialista de Información Financiera
Consolidación Financiera	Determinar y registrar correctamente el cálculo del impuesto diferido para generar Información Financiera completa y/o adecuada y registrada en el periodo contable apropiado.	Determinar y registrar incorrectamente el cálculo del impuesto diferido generando Información Financiera incompleta y/o inadecuada y que no sea registrada en el periodo contable apropiado.	MB / A	CF.25.15- 03 Se verifica mediante cálculo aritmético en un papel de trabajo, que el cálculo automático efectuado por el sistema y el registro del impuesto diferido en los estados financieros sea el correcto. (70)	Especialista de Información Financiera

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Consolidación Financiera	Determinar y registrar correctamente el cálculo del impuesto diferido para generar Información Financiera completa y/o adecuada y registrada en el periodo contable apropiado.	Determinar y registrar incorrectamente el cálculo del impuesto diferido generando Información Financiera incompleta y/o inadecuada y que no sea registrada en el periodo contable apropiado.	MB / A	CF.25.15- 05 Se autoriza el impuesto diferido, la conciliación de la tasa efectiva, la documentación soporte respectiva, la razonabilidad de la afectación contable y el personal responsable firma los reportes en señal de autorización y revisión. (100)	Jefe de Información Financiera / Jefe Fiscal
Consolidación Financiera	Evitar incurrir en un toma de decisiones errónea por un inadecuado Análisis de Fluctuación Cambiaria	Incurrir en un toma de decisiones errónea por un inadecuado Análisis de Fluctuación Cambiaria	B/BB	CF.25.19- 01 El personal indicado revisa y autoriza la fluctuación cambiaria registrada, validando que se integren y documenten adecuadamente las explicaciones a las variaciones en caso de existir. (50, 70, 80)	Especialista de Información Financiera / Jefe de Información Financiera
Consolidación Financiera	Manejar un flujo de caja sin retrasos	Presentar retraso en el flujo de caja	MB / A	CC.30.04- 02 Recopila la cobranza realizada por los cobradores y la propia y alimenta la matriz de cobranza diaria. (90)	Especialista de cuentas por cobrar / Auxiliar de Cuentas por Cobrar
Cuentas por Cobrar	No perder flujo de caja	Perder flujo de caja por no realizar seguimiento a la cuenta por cobrar formal	MB / BB	CC.30.01- 01 El responsable de cuentas por cobrar genera y analiza periódicamente el reporte de antigüedad de saldos. (10,40,50)	Especialista de Análisis de Crédito / Cobradores/ Supervisor y/o Jefe de Administración.

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Cuentas por Cobrar	Manejar un flujo de caja sin retrasos	Presentar retraso en el flujo de caja	MB / A	CC.30.04- 01 Los responsables de realizar la cobranza emite un reporte de partidas abiertas o en su defecto los documentos a cobrar para ejecutar la cobranza del día. (30)	Especialista Cuentas por Cobrar/ Cobradores/ Auxiliar de Cuentas por Cobrar
Cuentas por Cobrar	Manejar un flujo de caja sin retrasos	Presentar retraso en el flujo de caja	MB / A	CC.30.04- 03 Procesa los cheques y genera reporte de depositados en cuenta del banco. Para garantizar que todos los pagos ingresaron a la cuenta recaudadora. (100)	Especialista de Análisis de Crédito / Auxiliar de Cuentas por Cobrar
Cuentas por Cobrar	Manejar un flujo de caja sin retrasos	Presentar retraso en el flujo de caja	MB / A	CC.30.04- 04 El personal responsable recibe los cheques que sean devueltos por el banco y se encarga de generar los avisos correspondientes de cargo/crédito a los clientes, cobrándoles el 5% del valor del cheque incluyendo el IVA, para realizar el registro contable correspondiente, después del primer cheque devuelto por causas imputables al cliente. (140)	Jefe de Cuentas por Cobrar/ Supervisor y/o Jefe de Administración de la Unidades Operativas.

GRUPO DE PROCESOS	OBJETIVO DE CONTROL	RIESGO	EVALUACION DE RIESGO Prob. / Impacto	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE CONTROL	RESPONSABLE
Manufactura y Logística	Cancelar bono incentivo correctamente	Cancelar bono incentivo incorrectamente	MB / B	ML.65.065 - 04 Genera un pedido de servicio (Pedido Estándar 45XXXXXX), automáticamente se genera la Hoja de Entrada de Actividad, la cual es aprobada por flujo de autorización. (40)	Especialista de Transporte Primario

Listados de Preguntas pruebas de Recorrido:

- Se efectuaron preguntas básicas: ¿Qué es lo que haces?, ¿cómo lo haces?, ¿por qué lo haces?, ¿cuándo lo haces? y ¿dónde lo haces?
- ¿Cuál es el documento fuente que da inicio a la operación? y ¿cuál es el subproceso de dónde proviene?
- ¿Se registra el documento?, ¿en dónde?, ¿quién lo registra?, ¿lo hace en forma manual o automática?, ¿conoces el registro que se hace?, ¿lo puedes modificar o cancelar?, ¿cómo lo puedes modificar o cancelar?, ¿alguien lo revisa?, ¿cómo lo revisa?, ¿alguien lo valida?, ¿cómo lo valida?, ¿alguien lo autoriza?, ¿cómo lo autoriza?, ¿cada cuando se hacen estas actividades de registro, revisión, validación, supervisión, autorización, etcétera?
- ¿Qué sistemas y transacciones intervienen en el procesamiento de la información?, ¿quiénes intervienen?, ¿quién tiene acceso a las mismas en tu área?, ¿quién tiene acceso a las mismas en otras áreas?, ¿cuándo existen problemas a quién le solicitas ayuda para resolverlos?, ¿qué tipo de problemas o errores son los que se presentan con más frecuencia?
- ¿Qué interfaces existen en el proceso de la actividad?, ¿entre qué sistemas?, ¿quién las realiza?, ¿cómo las realiza?, ¿cuándo se realizan?, ¿qué información es la que viaja?, ¿alguien valida el resultado de las mismas?, ¿Quién las valida?, ¿cuándo las valida?, ¿cómo las valida?
- ¿Qué aplicaciones existen en las actividades que generen registros contables automáticos o manuales dependientes de TI durante el proceso de la actividad?

- ¿Qué actividades de supervisión existen para las actividades?, preguntar: quién, cómo, cuándo, y dónde.
- ¿Con qué frecuencia se realiza la actividad?
- ¿Qué reporte genera la actividad?, preguntar: quién, cómo, cuándo, y dónde.
- ¿Qué procesos de autorización o estrategias de liberación existen para la realización de actividades?, preguntar: quién, cómo, cuándo, y dónde.
- ¿Qué controles manuales y/o automáticos se tienen establecidos para las actividades?, preguntar: quién, cómo, cuándo, y dónde.
- ¿Los controles existentes son iguales a los descritos en la matriz de riesgo?, si hay diferencias, describirlas y documentarlas.
- ¿Con qué frecuencia se realizan y documentan las actividades de control?
- ¿Con qué otros subprocesos se relaciona la actividad durante el proceso?
- ¿Dónde finaliza la actividad y/o a qué otro subproceso da inicio?
- ¿Cuánto tiempo tiene el responsable de la actividad o proceso en su puesto?
- ¿Qué otros puestos ha tenido en la empresa?
- De acuerdo a la actividad, ¿Está sujeta a alguna regulación interna o externa que deba cumplir?, ¿Quién, cómo y cuándo documenta el cumplimiento de la misma?