



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle”

Autor: Cra. Marina Argüello

Tutor: MBA Carla Lubrina

Córdoba

2019



Identificación y gestión de riesgos en Gelateria Di Pale by [Arguello, Marina](#) is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](#).

AGRADECIMIENTOS

A mis padres que me enseñaron el valor del esfuerzo y pasión con la que afronto cada uno de mis proyectos y a todos mis profesores de los cuales tomé herramientas para desempeñarme hoy como profesional.

INDICE DE CONTENIDOS

A. PRESENTACION DEL PROYECTO.....	5
A.1 PROBLEMA.....	5
I. Contexto	5
II. Definición del problema	5
III. Objetivos del trabajo	6
IV. Límites o Alcance del trabajo.....	6
V. Organización del trabajo	6
B. DESARROLLO DEL PROYECTO	7
B.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	7
I. Gelateria Di Pâle	7
II. Contexto	11
III. FODA.....	11
B.2 MARCO TEÓRICO	13
I. Introducción	13
<i>Control Interno en las Empresas</i>	14
<i>Normativa respecto al Control Interno</i>	15
II. Control.....	15
<i>Tipos de Control</i>	16
III. Auditoría como función de Control.....	16
<i>Tipos de Auditoría</i>	17
IV. Definición de Control Interno	18
<i>Objetivos del Control Interno</i>	19
V. Componentes del Control Interno	20
<i>Entorno de Control</i>	20
<i>Evaluación de Riesgos</i>	22
<i>Actividades de Control</i>	24
<i>Información y Comunicación</i>	26
<i>Supervisión</i>	26

VI. Contabilidad y Control Interno	27
B.3 METODOLOGÍA	28
I. Análisis de Componentes de Control Interno	28
B.4 TRABAJO DE CAMPO.....	34
I. Hallazgos Preliminares	34
C. CIERRE DEL PROYECTO.....	44
C.1 CONCLUSIONES FINALES.....	44
C.2 BIBIOGRAFÍA	47
C.3 ANEXOS.....	48

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

A.1 PROBLEMA

I. Contexto

Gelateria Di Pâle es una marca nueva que nace y se instala en la ciudad de Córdoba durante el año 2018 para ofrecer una propuesta innovadora, combinando en sus productos dos clásicos: la auténtica *gelateria* italiana y la delicada *pâtisserie* francesa.

Además de innovar con una variedad destacada en helados 100% naturales, helados en paleta y artesanales, Di Pâle ofrece desayunos, almuerzos, pastelería y un servicio delicado de cafetería.

Su inicio es en barrio Nueva Córdoba, pero hoy esta propuesta distinta se expande y contagia, abriendo recientemente una segunda sucursal en barrio Güemes – La Gale.

II. Definición del problema

Se identifica en Di Pâle la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno, abordando para ello componentes de Control Interno desarrollados en informe COSO. Si bien en la empresa existen y se cumplen controles, éstos no son formalizados, transmitidos, cumplidos y supervisados. De esta manera, no es posible conocer los posibles riesgos a los que la empresa se encuentra expuesta, además de no conocer desvíos debido a riesgos no identificados, en el cumplimiento de objetivos principales de la organización.

III. Objetivos del trabajo

- **Generales**

- Implementar un Sistema de Control Interno en Gelateria Di Pâle.

- **Particulares**

- Elaborar Matrices de Riesgos por componente de Control Interno COSO.
- Una vez que este Sistema Integral de Control Interno exista, se conozca y cumpla: utilizar tales matrices de riesgos para evaluar circuitos, áreas o sectores de la empresa.

IV. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben a las actividades desarrolladas en Gelateria Di Pâle, abordando las mismas a partir de componentes de control interno desarrolladas en Informe COSO.

V. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos.

- Capítulo A: Problema.
- Capítulo B: Marco Teórico
- Capítulo C: Metodología
- Capítulo D: Trabajo de Campo
- Capítulo E: Conclusiones

En el capítulo A se encuentra presentado el proyecto, describiendo el contexto de la empresa objeto de estudio, planteo del problema identificado, para lo cual se establecen objetivos principales y secundarios, detallando por último el límite o alcance para el desarrollo del proyecto.

En el capítulo B se desarrolla el Marco Teórico que permitirá encuadrar el problema planteado tras un análisis detallado de bibliografía especializada.

El capítulo C tiene por objetivo presentar una guía conceptual para aplicar metodología que, permita la identificación y gestión de riesgos en Gelateria Di Pâle, implementando a partir de esto un Sistema Integral de Control Interno.

En el capítulo D se hace enfoque al trabajo de campo, describiendo la manera en la que se lleva a cabo la recopilación de información necesaria, elaboración de Matrices de Riesgos y posterior, implementación de accionar para la mitigación de riesgos identificados.

Por último, en el capítulo E, se desarrollan conclusiones del trabajo realizado.

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

I. Gelateria Di Pâle

Di Pâle gelateria, es un nuevo concepto de heladería, cafetería y pastelería. Es un modelo integral de negocio, el cual está dividido en dos rubros: la parte de heladería, que consiste en el despacho de helados en el mostrador, y la parte de cafetería, que consiste en un servicio de atención a la mesa, y dentro del cual el cliente posee una variada carta de productos, dulces y salados.

De esta manera el carácter “estacional” del rubro heladería se compensa y combina con la delicada cafetería, rubro más elegido en épocas del año en donde no hace tanto calor. Así la heladería apunta a un público más joven y dinámico en cuanto a preferencias y, la cafetería es elegida por un sector más formal y delicado.

La combinación entre ambos es un combo perfecto, ya que no solo se ofrece un menú en el desayuno, al medio día y a la tarde si no que, a la noche Di Pâle recibe a la mayoría de los estudiantes que en épocas de calor prefiere algo refrescante y rico al atardecer/noche.

Di Pâle cuenta con dos sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en la ciudad de Córdoba, puntualmente en el Barrio Nueva Córdoba la primera sucursal y, en el Barrio de Güemes la segunda incorporada en 2019.

Los puestos de trabajo que se llevan a cabo las actividades son los siguientes:

- Cajero

- Mozo
- Despachante de Helados
- Cafetero

Siendo la dueña de la empresa quien administra directamente ambas sucursales de manera integral.

Los principales clientes de Di Pâle son consumidores finales, no prestando servicio a empresas o corporaciones.

Sus principales competidores son Caseratto y Cremolatti en Nueva Córdoba y La Capkeria y Starbucks en Güemes, entre otros.

Por último, los productos ofrecidos por Di Pâle son variados y se sirven a la mañana, al medio día, a la tarde y noche. Se ofrece una combinación de productos dulces y salados, calientes o fríos, sumando bebida para acompañar de la mejor manera cada uno de sus menús.

A modo de ilustración, algunos de los productos ofrecidos por Di Pâle son los siguientes:

- HELADOS CASEROS, NATURALES Y EN PALETAS.



- MERIENDAS Y DESAYUNOS TRADICIONALES, PROTEICOS, LIGHT Y DE CAMPO.



- ALMUERZOS Y SNACKS





- CAFETERÍA Y PASTELERÍA



II. Contexto

Di Pâle Gelateria, abrió sus puertas en noviembre de 2018, en el Barrio de Nueva Córdoba. Sus productos son en gran medida artesanales con una calidad de ingredientes 100% naturales, sin aditivos ni conservantes.

Sus helados son realizados con frutas naturales; posee una línea de pastelería de alta calidad y un local estilo italiano-francés, que invita a vivir una experiencia diferente a lo que existe en el mercado.

El modelo de negocios tuvo muy buena aceptación por parte de los clientes, el negocio fue creciendo en afluencia de público desde su apertura; en abril de 2019 abrió su segundo local en el Barrio de Güemes.

Lo que caracteriza a la marca es brindar al cliente un producto y servicio de excelente calidad y destacado a comparación de lo que el rubro ofrece en general.

Di Pâle es una Pyme, es una empresa unipersonal y actualmente cuenta con un plantel de 15 empleados entre sus dos locales.

El perfil para productos ronda en jóvenes entre 18 y 30 años, "Millennials"; los cuales generalmente son estudiantes universitarios. El nivel de rotación de los mismos es moderado.

También se ofrece un servicio de cafetería y pastelería que apunta a un público más formal y delicado, no haciendo foco directamente a jóvenes estudiantes para este rubro, contando con una variedad de productos y servicios que abarca a un amplio margen de preferencias.

III. FODA

Fortalezas: Capacidades especiales y recursos con los que cuenta la empresa.

- Experiencia en el rubro desde hace muchos años: es un rubro muy conocido por la dueña de la empresa con experiencia en el mismo. Tanto en heladería como en cafetería.
- Capacidad para detectar riesgos/inconvenientes anticipadamente: Los dirigentes de Di Pâle cuentan con capacitación profesional de primer nivel.

- Ubicación de ambos locales: Ambos locales están ubicados en sectores muy populares de la ciudad de Córdoba, con mucha concurrencia todos los días de la semana.

Oportunidades: Factores que resultan positivos y favorables en el entorno de la empresa.

- Posibilidad de hacer conocida la Marca y sumar futuros clientes: Al ser una marca nueva con una gestión fuerte de redes y tecnología digital, la misma, puede ser conocida en poco tiempo y así incrementar potenciales clientes (ventas).
- Incremento de Ventas y Disminución de Costos: Al procedimentar costeo se pueden fijar precios Di Pâle en reemplazo a precios de mercado.

Debilidades: Factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.

- Marca nueva no conocida exponencialmente aún: El no ser conocida aún se traduce en debilidad y desmotivación.
- Procesos no definidos formalmente: No existen procesos internos formalizados, transmitidos y cumplidos.
- Sistema de Control interno en proceso: El sistema integral de control interno está en implementación, hoy ciertos riesgos no son identificados oportunamente.

Amenazas: Situaciones que provienen del entorno atentando contra la estabilidad de la organización.

- Contexto económico/financiero del país actual y futuro incierto: Es una realidad que el año 2019 fue económica y políticamente muy dinámico en Argentina, y esto ha afectado en todos los rubros directa y/o indirectamente.
- Competidores fuertes en el mercado: Los competidores de Di Pâle son conocidos y con trayectoria fuerte de muchos años en el mercado.

Análisis FODA



B.2 MARCO TEÓRICO

I. Introducción

Es importante en las empresas la toma de decisión efectiva, contando para ello con información adecuada y óptima, siempre apuntando al logro del objeto por el cual fue creada. Resulta difícil pensar que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos sin ningún tipo de desviación, sin enfrentar riesgos internos o externos y sin detectar sorpresas y peligros inherentes a las actividades que se desarrollan dentro de la misma.

Para que esto sea posible, es decir, contar con información lo más adecuada posible, disminuir riesgos a nivel aceptado por la organización y anticiparse a sorpresas y peligros que puedan presentarse en el cumplimiento de objetivos planeados, es necesario contar con controles en las actividades que se desarrollan.

Dado a que los controles son útiles para la consecución de objetivos dentro de la empresa, cada vez es mayor la exigencia de disponer mejores sistemas de control interno ya que, es considerado una solución a numerosos problemas potenciales.

Por último, todos los miembros de la organización son responsables del cumplimiento de controles. La Dirección, Administración, Auditores Internos y demás empleados de la empresa de distinta manera, son encargados de que estos controles sean cumplidos dentro de la empresa.

Control Interno en las Empresas

El control interno ayuda a las organizaciones al logro de objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento. Es necesario en las empresas que, el sistema de control interno se adapte a cambios operativos y de negocio, disminuyendo a niveles aceptables el riesgo en las actividades que se desarrollan. De esta forma es posible anticiparse a potenciales desvíos en los objetivos planeados (Coopers & Lybrand, 1997).

Este proyecto además de apoyarse en diferentes autores, utiliza como guía para el análisis de control interno, el informe publicado en Estados Unidos por primera vez en 1992 por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, traducido a español en 1997 por encomendación a Coopers y Lybrans, siendo este Marco de Control según los citados autores Coopers y Lybrand (1997), reconocido a nivel mundial como líder para diseñar, implementar y desarrollar control interno y evaluar su efectividad.

COSO en 2013 actualiza este Marco, utilizando esta última versión para el análisis de control interno como base en el desarrollo de este trabajo.

No es el control interno un proceso estándar, en serie. Es mas bien dinámico e integrado, aplicable a todo tipo de organizaciones: grandes, pequeñas, medianas, con o sin ánimo de lucro, públicas o privadas. Cada organización, puede implementar el control interno de manera distinta, siendo los directivos de administración junto al personal de la

empresa, quienes utilizando el criterio profesional determinen, la manera en que se va a estructurar el sistema de control interno en la organización.

Para que un sistema de control interno sea efectivo, es necesario analizar y detectar riesgos en cada uno de los circuitos de la organización, riesgos internos y externos, con la finalidad de identificar de que manera los controles implementados puedan disminuir éstos al nivel aceptado por la empresa.

Normativa respecto al Control Interno

En Argentina no hay una normativa específica con respecto al cumplimiento de sistemas de control interno, pero cada vez son más las empresas que requieren transparencia y fiabilidad en la información con la que se toman las decisiones dentro de la organización.

Cada vez son mas las empresas que se guian del ya nombrado Informe COSO (2013), como marco de referencia para la aplicación de controles internos que mejoren la eficiencia de sus negocios, ya que, esta guía indica como una organización debe evaluar sus sistemas de control interno para poder cumplir sus objetivos. Siendo éste, reconocido a nivel mundial como líder para diseñar, implementar y desarrollar control interno y evaluar su efectividad dentro de una organización.

II. Control

Una organización es un sistema compuesto por un conjunto de elementos interrelacionados que cumplen diferentes funciones. Tal sistema, tiene sus propios objetivos, trabajando con elementos humanos y materiales que lo componen. Estas organizaciones son conducidas por la administración, dirigiéndose hacia la consecución de los objetivos planeados previamente.

Para lograr las metas de la organización, la administración lleva a cabo diferentes y variadas funciones. Dentro de estas funciones administrativas hay 4 que son

fundamentales: planear, organizar, controlar y comunicar. Dentro de estas 4 funciones la que es objeto de análisis de este proyecto es la de: CONTROL. Entendemos por control, al proceso de ejercitar una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema. Podemos decir entonces que, el control es ejercido dentro de la organización como sistema, en cada uno de sus circuitos, siendo esta una función esencial de la administración para el logro de los objetivos planeados (Lattuca & Mora, 2004).

Tipos de Control

Los controles dentro de la organización se distinguen en correctivos y no correctivos. Los primeros apuntan a la detección de desvíos que se puedan identificar en la empresa y la corrección de los mismos, y los segundos no apunta a esto, si no a evitar tales desvíos, como, por ejemplo: el control denominado “separación de funciones”, no apuntando éstos a una posterior corrección.

Cuando los controles correctivos descritos en el párrafo anterior se aplican sobre hechos del pasado se denominan retroalimentados. Al implementar controles retroalimentados se comparan los resultados obtenidos con los objetivos planeados midiendo desviaciones. Estos desvíos una vez identificados e informados a quien deba accionar sobre ellos, deberían corregirse. Este tipo de control, correctivo y retroalimentado es el control objeto de estudio dentro de la empresa siendo el tipo de control a evaluar y mejorar con esta propuesta. Es necesario identificar en dónde, se están produciendo los desvíos, analizar y evaluar por qué se dan y tratar de corregir éstos, ajustando los controles pertinentes (Lattuca & Mora, 2004).

III. Auditoría como función de Control

Auditoría es el examen de información por parte de una tercera persona, es decir, distinta a la que la preparó y del usuario, con la intención de establecer su razonabilidad, no garantizar exactitud, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la utilidad que tal función posee (Slosse et al.1995).

Así con esta definición podemos confirmar que, la auditoría es un tipo de control dentro de una organización. Esta trata de incrementar la confianza de la información suministrada por el aparato administrativo de la empresa.

La acción de la auditoría se dirige a influenciar un sistema por lo que se puede decir que es un control de sistemas.

Tipos de Auditoría

La auditoría de sistemas es aplicable a cualquier sistema, con lo que hay muchas clases de auditorías con diversos objetivos y finalidades. Existen auditorías de contadores públicos, auditorías medicas, legales, impositivas, etc.

La auditoría antes definida, puede ser llevada a cabo por terceros independientes o por los mismos empleados o funcionarios de la organización. Así la auditoría llevada a cabo por independientes para expresar una opinión sobre la información de la organización, es denominada auditoría externa. La auditoría realizada por los empleados o funcionarios con propósitos de control dentro de la empresa se denomina auditoría interna (Lattuca & Mora, 2004).

Auditoría Interna. Según Lattuca & Mora (2004), este tipo de auditoría incluye la verificación de la exactitud y concordancia de las políticas y procedimientos establecidos en la empresa, control de los activos a través de las pertinentes registraciones contables y revisión de los procedimientos contables analizando si, tales fueron cumplidos en base a lo planeado oportunamente.

Tal tipo de auditoría se hace desde el interior de la organización y debe realizarse por personal independiente de los sectores objetos de revisión. Reporta a los máximos niveles de la dirección por lo que suele ser en las empresas un departamento que directamente depende de la dirección, no estando subordinado a ninguna gerencia o mando medio.

Los elementos de control en el caso de Auditoría Interna son:

Característica controlada: Operaciones sobre recursos materiales, humanos, financieros que dispone la organización para el cumplimiento de sus fines.

Sensor: Conceptos básicos de administración, normas contables vigentes.

Grupo de Control: Auditor Interno: empleado en relación de dependencia con respecto a la organización.

Grupo activante: Dirección de la organización.

Auditoría Externa. Siguiendo los conceptos de Lattuca & Mora (1997), la auditoría externa es un tipo de control realizado por un tercero ajeno a la empresa, que debe ser independiente, aplicando para ello un procedimiento normado de auditoría, con el fin de dar un dictamen sobre la razonabilidad de la información utilizada desde la organización.

Por ejemplo, si hablamos de una auditoría externa contable, este auditor independiente opina sobre Estados Contables que deben demostrar la realidad de la empresa y ser realizado en base a normas contables vigentes. El sensor es la contabilidad cuya salida son los estados contables auditados. El grupo de control es el Contador Público que debe si o si ser independiente a la empresa. El grupo activante es la comunidad usuaria de estos Estados Contables (Lattuca & Mora, 2004).

En base a lo planteado hasta el momento, es hora de definir que, el objeto de estudio de este proyecto es la evaluación del sistema de control interno que se cumple dentro de una organización en sus diferentes circuitos y áreas. Es por eso que, se aclara que, es la Auditoría Interna al tipo de control a que se apunta, ya que el objetivo del proyecto es proponer una mejora en estos controles dentro de la empresa, con la finalidad de identificar, analizar y disminuir riesgos detectados al desarrollar actividades, anticipándose de esta manera a desvíos en objetivos planeados.

IV. Definición de Control Interno

Según la definición extraída del resumen ejecutivo realizado por Price Waterhouse Coopers (PWC) con respecto al Informe COSO (2013):

“El control interno es un proceso llevado a cabo por el concejo de administración, dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (PWC 2013, p.3).

Podemos agregar que, apunta a la consecución de objetivos de distintas categorías, se trata de un medio para llegar a un fin, ya que, es un proceso de tareas y actividades continuas, no siendo un fin en sí mismo, no tratándose solo de manuales, políticas y procedimientos si no que, es realizado por personas a través de acciones y en cada nivel de la organización, brindando seguridad razonable no absoluta a la dirección y administración para la toma de decisión.

Objetivos del Control Interno

Los objetivos no son planeados en todas las entidades de la misma forma ya que, no todas las organizaciones persiguen el mismo fin. Además, cada empresa define las estrategias para lograr esos objetivos de diferentes maneras (Coopers & Lybrand, 1997).

Si se puede decir que los objetivos pueden clasificarse en tres categorías.

- Operacionales: Referente a la utilización eficaz y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera: Referente a la preparación y publicación de Estados Financiero fiables.
- Cumplimiento: Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

V. Componentes del Control Interno

Basándonos en el informe citado Coopers & Lybrand (1997), el Control Interno consta de cinco componentes.

Estos componentes están relacionados entre sí y directamente con los objetivos de la organización, porque los mismos, representan lo que se necesita para poder cumplir con los objetivos planeados previamente. Todos los componentes son relevantes para cada categoría de objetivos.

La definición de control interno, junto a la clasificación de sus objetivos y de los componentes constituye, el marco de control interno.

Entorno de Control

Los empleados son el motor de la organización. El personal es lo principal de la empresa. Este componente representa la base sobre la que, se debe desarrollar el control interno. Incluye la integridad, honradez y valores de la organización, la filosofía de la dirección y su forma de actuar. Debe haber una fuerte concientización del personal respecto al control. Es necesario que, no solo cada integrante actúe con cierto grado de pertenencia con respecto a los objetivos de la empresa, sino que también, desde el más alto nivel jerárquico se transmita como valor de la cultura organizacional, la importancia del cumplimiento de estos controles.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización y tiene una influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control. Es la base de todos los demás elementos de control interno, aportando disciplina y estructura (Coopers & Lybrand, 1997).

Tomando los conceptos de Arens, Elder, & Beasley (2007) podemos desarrollar como factores del entorno de control los siguientes:

Integridad y valores éticos. Son el producto de las normas éticas y de conducta de la organización, así como la forma en que estos se comunican y refuerzan en la práctica.

Así, con estos se intenta eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que invitan al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o pocos éticos.

Comprende también la comunicación de valores de la entidad y normas de conducta al personal a través de la declaración de políticas, códigos de conducta y mediante el ejemplo (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Participación del concejo directivo o el comité de auditoría. Un concejo directivo eficaz es independiente de la administración. Aunque se delega la responsabilidad de control interno a la administración, la responsabilidad de la dirección es proporcionar evaluaciones de control interno establecidos por la administración. De esta manera, se puede reducir de manera eficaz la probabilidad de que, la administración pase por alto los controles existentes (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Filosofía y estilo operativo de la administración. La administración, a través de sus actividades, proporciona señales claves a sus empleados acerca de la importancia del control interno. Es necesario entender aspectos de la filosofía de la administración y estilo de operación de la misma para entender la actitud a la que se apunta respecto al control interno (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Estructura organizativa. La estructura organizativa de la entidad define las líneas de responsabilidad y autoridad existente. Esta estructura es necesaria para definir cómo se van a implementar los controles dentro de la empresa (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Asignación de autoridad y responsabilidad. Son de importancia dentro de la organización los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad, responsabilidad y asuntos relacionados con el control. Estos pueden incluir, planes formales organizativos y operativos, descripciones del puesto de trabajo y políticas relacionadas (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Políticas y Prácticas de Recursos Humanos. Las personas son el recurso más importante en la estructura de control interno. Si estas son competentes y dignas de confianza, es posible carecer de algunos controles y se llegará a objetivos planeados de igual forma. Las personas incompetentes y deshonestas pueden arruinar el sistema incluso

si hay muchos controles. Sin embargo, incluso personas competentes y dignas de confianza pueden tener ciertas fallas innatas, como, por ejemplo: aburrirse o estar insatisfechas, sus problemas personales pueden afectar su desempeño o sus objetivos pueden cambiar.

Debido a esta importancia del personal, para la facilitación de un control eficaz, los métodos mediante los cuales se contrata, se evalúan, capacita, promueve y compensa a las personas son una parte importante en el control interno (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

Evaluación de Riesgos

La organización debe ser consciente de los riesgos que enfrenta ya que, no todas las empresas están expuestas a los mismos riesgos. Éstos pueden ser internos y/o externos y, se debe analizar cuál será el nivel de tolerancia definido ante las consecuencias que éstos puedan conllevar. A través de este componente, se analizan también los posibles cambios que pueda sufrir la organización y cómo, a través del control interno la empresa podrá adaptarse a éstos.

Estos riesgos tienden a disminuir con la incorporación o mejora en controles. Es por esto que, es necesario que evaluar circuitos, se detecten los riesgos, se analicen y se defina el nivel de tolerancia ante éstos, incorporando o ajustando controles internos con la finalidad de disminuirlos.

Siguiendo a *Coopers y Lybrand* (1997), se continúa con el desarrollo de este componente de control interno.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es, el establecimiento de objetivos en todo nivel de la organización coherentes entre sí. Así la evaluación del riesgo consiste en, la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los mismos y, en base a dicho análisis, determinar la forma en que dichos riesgos serán gestionados.

Toda organización cualquiera sea el tamaño, estructura o naturaleza se enfrenta a riesgos en los distintos niveles de la empresa. No existe ninguna práctica para reducir tal riesgo a cero, siendo este inherente a los negocios. De esta forma, la organización debe

analizar y determinar el nivel de riesgos que considera aceptable y trabajar, para mantenerlo dentro de los límites marcados.

Identificación de Riesgos. El rendimiento de la empresa puede verse amenazado por factores internos y externos. Dichos factores pueden incidir en los objetivos. La entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir, siendo esencial que todos los riesgos sean identificados (*Coopers & Lybrand, 1997*).

Tales riesgos según estos autores, pueden ser consecuencia tanto de factores internos como externos. Se detallan a continuación ejemplos de los mismos:

Factores Externos.

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y evolución de los trabajos de investigación y desarrollo o, provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, proceso de producción, servicio al cliente, fijación de precios y garantías.
- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información además de, provocar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores Internos.

- Las averías de los sistemas informáticos pueden perjudicar a las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concienciación sobre el control dentro de la empresa.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar a la forma de realizar determinados controles.

- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un consejo de administración débil o ineficaz, puede dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

La entidad puede elegir un método u otro para identificar riesgos, pero esto no resulta especialmente importante. Lo que sí es importante es que, la Dirección analice cuidadosamente los factores que pueden contribuir a aumentar el riesgo.

Una vez identificados los riesgos es necesario un análisis de estos, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Estimar la importancia del riesgo.
- Evaluar la probabilidad de que se materialice el riesgo.
- Analizar de cómo ha de gestionarse el riesgo, es decir, realizar una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

De esta manera, un riesgo que no tiene un efecto significativo en la entidad y cuya probabilidad de materialización es baja, generalmente no será motivo de preocupación. En cambio, un riesgo importante y que tiene alta probabilidad de materializarse requerirá un análisis más profundo. Así el análisis de riesgos es difícil y se debe realizar en forma racional y minuciosa.

Actividades de Control

A través del seguimiento de políticas, procedimientos y procesos establecidos por la dirección de la empresa, es posible llevar a cabo un cumplimiento de controles a partir del cual, se busca disminuir los riesgos detectados al relevar actividades desarrolladas dentro de la organización, como así también, es posible el logro de los objetivos planeados. De esta manera, es posible disponer de información de calidad, para la correcta toma de decisiones.

Es interesante distinguir entre: el control como tarea de la dirección y, los controles operativos que, son base del primero. Por otro lado, hay controles voluntariamente

implantados por la dirección y otros, impuestos por diferentes disposiciones legales (*Sandino, 1999*).

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección (*Coopers & Lybrand, 1997*).

Algunas actividades de control que son llevadas a cabo por el personal en todos los niveles de la organización son:

- **Análisis efectuados por la dirección**
Con el fin de evaluar en qué medida se están alcanzando los objetivos, la dirección realiza un seguimiento de las iniciativas principales. Las acciones de la dirección relacionadas con el análisis y el seguimiento de dicha información, representan actividades de control.
- **Gestión directa de funciones por actividades**
Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los resultados alcanzados.
- **Proceso de información**
Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones. Los datos introducidos en el ordenador, se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o, por comparación automática de los ficheros de control aprobados.
- **Controles físicos**
Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos, son objeto de protección y periódicamente, se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.
- **Indicadores de rendimiento**
El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
- **Segregación de funciones**

Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados. Así se separan por ejemplo: las responsabilidades de autorizar transacciones, registrarlas y de gestionar los activos correspondientes.

Información y Comunicación

Es necesaria la comunicación para que sea posible adquirir la responsabilidad del cumplimiento de control interno y así lograr objetivos planeados. Es importante que, los integrantes de la organización conozcan cuál es el papel que desempeñan en esta cadena de controles, cuáles son los objetivos planeados y cómo se espera que sean cumplidos.

Existe información externa e información interna, tanto una como otra son necesarias para la dirección de la empresa.

Internamente la información debe fluir en todos los niveles y en todas las direcciones. Así es posible conocer la responsabilidad que, tiene cada integrante de la organización con respecto al cumplimiento o no de controles.

Con respecto a la información externa, ésta fluye tanto, desde el exterior hacia el interior como en sentido inverso.

Según *Arens, Elder, & Beasley (2007)* la información y comunicación de la contabilidad en la entidad es: iniciar, registrar, procesar e informar las operaciones de la organización y mantener, la responsabilidad por los activos relacionados.

Toda empresa trabaja con información relevante. La misma, debe ser de la naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión del negocio y, debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que, permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

Supervisión

Todo el proceso de control interno debe ser monitoreado introduciendo las modificaciones necesarias en el momento oportuno. Es necesario saber si, el sistema de control interno es eficiente y tratar de que, se mantenga en el tiempo. La supervisión del control es fundamental para detectar si, realmente se producen desvíos con respecto al

logro de objetivos planteados y en qué magnitud. Las desviaciones deben ser comunicadas a la dirección para la toma de conocimiento y así, decidir qué acción tomar al respecto.

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua y periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planeado (*Arens, Elder, & Beasley, 2007*).

Es importante identificar cuáles son los principales tipos de actividades de monitoreo que la organización utiliza y, cómo se utilizan las mismas para modificar los controles internos cuando sea necesario.

Se debe destacar que, todos los miembros de la organización son responsables del control interno dentro de la empresa.

- El director es el último responsable, designando responsables dentro de unidades o áreas, procedimientos y políticas de control interno a cumplir. “Titular del sistema”.
- Los auditores internos deben realizar las tareas de supervisión analizando si estos son eficaces, tratando de mantener esto en el tiempo.
- Todo el personal en sí, es responsable del control interno siendo implícita o explícitamente, parte de la descripción del puesto de trabajo.

Por otra parte, los terceros externos también aportan en la consecución de objetivos, como, por ejemplo: los auditores externos, aportando su opinión independiente y objetiva, no siendo estos responsables del sistema de control interno ni integrantes del mismo.

VI. Contabilidad y Control Interno

La toma de decisión requiere que, la información con la que cuenta el director-administrador de la empresa sea segura, precisa, razonable. La misma, surge de la contabilidad que, es el registro, clasificación de sucesos económicos de manera lógica, con el propósito proporcionar información financiera para la toma de decisión (*Arens, Elder, & Beasley, 2007*).

De este modo contabilidad y control interno están directamente relacionados. Si la información que brinda la contabilidad es inexacta, se estarían tomando decisiones en base a datos erróneos y, por lo tanto, la administración no sería efectiva, provocando problemas inevitables, seguramente desviándose de los objetivos planeados previamente.

De esta forma el control interno se refiere tanto al control administrativo como al contable. El control interno contable comprende métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, salvaguarda de archivos y exactitud de registros financieros. Buenos controles contables ayudan a maximizar eficiencia y a minimizar desperdicios, errores no intencionales y fraudes (*Alfonso, Morales, & Toledo, 1996*).

B.3 METODOLOGÍA

I. Análisis de Componentes de Control Interno

Este trabajo utiliza como guía para el análisis de control interno, el informe COSO (2013), reconocido a nivel mundial como líder para diseñar, implementar y desarrollar control interno y evaluar su efectividad.

Los cinco componentes de control interno ya descriptos, son estudiados a fines de establecer cuáles con las expectativas de la empresa en cuanto a cada uno de ellos, analizando y detectando de qué manera y, a qué nivel se está cumpliendo realmente con el sistema de control interno dentro de la empresa, identificando riesgos en cada circuito, para finalizar con una mejora en el sistema de control interno, con el objetivo de mitigar riesgos críticos detectados.

Una vez que el sistema integral de control interno exista, funcione y se cumpla, se continuará trabajando con matrices de riesgos, pero ya con, la finalidad de auditar circuitos o sectores de la empresa, proponiendo accionar para la mitigación de riesgos en cada una de estas áreas.

Para lograr esto, se comienza realizando un relevamiento en la empresa, con la finalidad de poder describir cuáles son las expectativas de la organización con respecto a cada componente de control interno desarrollados por el Informe COSO (2013). Luego de

analizar cuál es la estructura de control interno a la que aspira la organización, se lleva a cabo un diagnóstico para analizar de qué manera se trabaja en cada componente desde la empresa y así, llegar a observar cuál es la estructura de control interno real dentro de la organización.

Las matrices de riesgos utilizadas para comprimir la información recolectada relacionadas con riesgos identificados y posterior accionar para su mitigación se exponen a continuación:

Tabla 1

Valoración de Riesgos. Tablas de Impactos y Probabilidades

IMPACTO	X	PROBABILIDAD	=	VALORACION DEL RIESGO																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Tabla de Impacto</th> <th colspan="3" style="text-align: center;">Tabla de Probabilidades</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">Calificación</th> <th style="width: 20%;">Desde</th> <th style="width: 10%;">Hasta</th> <th style="width: 30%;">Calificación</th> <th style="width: 20%;">Desde</th> <th style="width: 10%;">Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>0</td> <td>0,99</td> <td>Improbable</td> <td>0</td> <td>0,99</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td>1</td> <td>1,99</td> <td>Ocasional</td> <td>1</td> <td>1,99</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>2</td> <td>2,99</td> <td>Moderado</td> <td>2</td> <td>2,99</td> </tr> <tr> <td>Muy Significativo</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>Probable</td> <td>3</td> <td>3,99</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td>Casi Certeza</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>					Tabla de Impacto			Tabla de Probabilidades			Calificación	Desde	Hasta	Calificación	Desde	Hasta	Bajo	0	0,99	Improbable	0	0,99	Moderado	1	1,99	Ocasional	1	1,99	Alto	2	2,99	Moderado	2	2,99	Muy Significativo	3	4	Probable	3	3,99				Casi Certeza	4	5
Tabla de Impacto			Tabla de Probabilidades																																											
Calificación	Desde	Hasta	Calificación	Desde	Hasta																																									
Bajo	0	0,99	Improbable	0	0,99																																									
Moderado	1	1,99	Ocasional	1	1,99																																									
Alto	2	2,99	Moderado	2	2,99																																									
Muy Significativo	3	4	Probable	3	3,99																																									
			Casi Certeza	4	5																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Valoración del Riesgo</th> </tr> <tr> <th style="width: 30%;">Calificación</th> <th style="width: 20%;">Desde</th> <th style="width: 10%;">Hasta</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Bajo</td> <td>0</td> <td>1,99</td> </tr> <tr> <td>Medio</td> <td>2</td> <td>5,99</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>6</td> <td>11,99</td> </tr> <tr> <td>Critico</td> <td>12</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>					Valoración del Riesgo			Calificación	Desde	Hasta	Bajo	0	1,99	Medio	2	5,99	Alto	6	11,99	Critico	12	20																								
Valoración del Riesgo																																														
Calificación	Desde	Hasta																																												
Bajo	0	1,99																																												
Medio	2	5,99																																												
Alto	6	11,99																																												
Critico	12	20																																												

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2

Mapa de Riesgos

		Resumen de Riesgos					
		Critico	0	Alto	0	Medio	0
Impacto	Definición General	#					
Muy Significativo	4	Medio	Alto	Alto	Critico	Critico	
Alto	3	Medio	Medio	Alto	Alto	Critico	
Medio	2	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	
Bajo	1	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	
		1	2	3	4	5	
		Improbable	Ocasional	Moderado	Probable	Casi Certeza	
		PROBABILIDAD					

Fuente: Elaboración Propia

Se utilizan ambas tablas de impacto y probabilidad, para asignarle valoración a los riesgos detectados. En cada una de ellas, se asigna un valor estándar acumulado a medida que avanza cada riesgo en cuanto al impacto y a la probabilidad. Arbitrariamente, se establecen rangos que, luego son acumulados en relación al grado de riesgo según la valoración asignada.

En cuanto a impacto, el riesgo podrá ser bajo, moderado, alto o muy significativo según el valor que la persona que conviva con el riesgo asigne, la misma persona asignará un valor a la probabilidad, que según el número, podrá ser: casi certeza, probable, moderado, ocasional o improbable. Multiplicando estos dos valores se obtiene la valoración del riesgo.

Los riesgos detectados, una vez valorizados, se exponen en el mapa de riesgos, la tabla que tiene como objetivo dar un panorama general con respecto a los riesgos que enfrenta la empresa. El resumen de riesgos proporcionará información sobre la cantidad de riesgos detectados y la clasificación de ellos. En el eje vertical figura el impacto y en el horizontal, la probabilidad, demostrando en el cuerpo de la tabla la valorización de riesgos según cuál fuera el indicador.

Siempre se trabaja y profundiza a partir de riesgos críticos detectados, volcando toda la información sobre una matriz de riesgos que se elabora en *Excel*, en donde se explicará en detalle el riesgo detectado, sector o circuito en donde se detectó, valoración en base a las tablas descritas y cuáles son los controles que podrían incorporarse o mejorar, para mitigar los mismos, actividad que se llevará a cabo en la etapa de trabajo de campo.

Tabla N° 3
Planilla de análisis y gestión de riesgos.

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
						Impacto		Probabilidad								
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapas	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Valoración	ACCIONAR PARA MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz de riesgos cuenta de dos partes. La primera es denominada Identificación del Riesgo, en donde se vuelca la siguiente información:

En la columna fecha de alta, se detalla la fecha en la que el riesgo es detectado y registrado en la planilla.

Se detallará la etapa de control interno relacionada con este riesgo y, el circuito o sector que está involucrado con éste.

Luego, se describe la observación identificada al llevar a cabo el relevamiento que implique un riesgo a evaluar.

Se hace una descripción clara y precisa del riesgo relacionado con la observación detectada de manera que, pueda ser comprendido por cualquiera de los integrantes que accedan a esta información.

Posteriormente, se lleva a cabo la valorización del riesgo, impacto y probabilidad para continuar clasificando el riesgo.

La segunda parte se denomina Gestión de Riesgos, en donde se propone la manera de incorporar o mejorar controles para trabajar en la mitigación de cada riesgo. Aquí se tiene en cuenta la siguiente información:

En la columna mitigación, se hace una descripción general de las principales acciones que se impulsarán para mitigar el riesgo.

En fecha límite se indica el momento en que el plan de acción deberá ser finalizado y en consecuencia, el riesgo mitigado.

Status hace referencia al estado en el que el riesgo se encuentra: abierto (el riesgo es detectado pero aún no se comenzó con el plan de acción), en análisis por resolutor (ya se está trabajando en el plan de acción definido), vencido (se superó la fecha límite definida y sigue el riesgo no resuelto) y cerrado (el riesgo fue mitigado).

Fecha de cierre es, la fecha real en la que el riesgo es resuelto.

Por último, se deja espacio para describir algún tipo de comentario que se considere oportuno.

En la etapa trabajo de campo se vuelca toda la información obtenida en las matrices de riesgos elaboradas, proponiendo acciones para mitigar riesgos detectados calificados como críticos en primer medida. Aclaremos que, se comienza trabajando en base a los

componentes de control interno, para analizar y describir cómo es la estructura de control interno dentro de la empresa, proponiendo un accionar que ayude a la mejora en controles, en donde finalmente, se utiliza esta matriz de riesgos con el objetivo detectar tales riesgos en cada circuito, área o sector de la empresa, trabajando en su posterior mitigación. Se detectan las debilidades que significan riesgos, por los cuáles, es necesaria una aplicación para solucionar el problema, es decir mitigarlos.

Por último, se irá actualizando el grado de avance con respecto a cómo se está trabajando en la mitigación de cada riesgo detectado. 100% será el valor máximo para ir midiendo el avance del proceso de mejora, en el sistema integral de control interno.

B.4 TRABAJO DE CAMPO

I. Hallazgos Preliminares

Luego de entrevistas (Anexos I y II) llevadas a cabo en empresa *Di Pâle* y un estudio profundo en la empresa, se observan los riesgos relacionados con cada componente de control interno.

Cada uno de los riesgos identificados es plasmado en las matrices de riesgos con la finalidad de comprimir la información recolectada en planillas, en donde se detalla el riesgo identificado y su valoración, con el fin de establecer prioridades y acciones para su mitigación. A continuación, se describe cada uno de los riesgos identificados por componente de control interno COSO y el accionar propuesto en cada uno de los casos.

Riesgos Entornos de Control

No se observa en *Di Pâle* una política clara y definida con respecto a controles internos, a ser transmitida como valor de la cultura organizacional desde la Alta Dirección a cada uno de los integrantes que trabajan en la misma. La estructura de control interno es débil, no existiendo una base sólida para su cumplimiento.

El **riesgo** asociado a esta observación es que, el personal no cumpla de manera óptima con lo que realmente se requiere para cada puesto, no acompañando de esta manera en el cumplimiento de objetivos a los que apunta la organización.

Al no existir un sistema integral de control interno, no pueden ser identificados los riesgos que, oportunamente atentan en cierta manera en el cumplimiento de objetivos de la empresa. Tales riesgos al no ser identificados, evaluados y valorizados, no son mitigados, proponiendo un adecuado accionar para reducir los mismos al nivel aceptado por la empresa.

Se habla de un nivel de riesgos aceptado por la empresa ya que, el riesgo cero no existe. Existen factores externos que no pueden ser gestionados o mitigados al 100% y, además, esto tiene asociado un costo que debe ser medido, considerado y aprobado por la organización, analizando previamente sus presupuestos disponibles.

Se propone como **accionar** para su **mitigación**, realizar un relevamiento en la empresa a fin de conocer cuál es la estructura real de CI en la empresa para, comenzar en base a lo observado, a mejorarla o implementarla en caso de ser necesario.

Se califica “crítico” a este riesgo identificado según la valoración impacto x probabilidad asignada ya que, este componente: “Entorno de Control”, es la base al momento de pensar en diseñar, implementar y monitorear un sistema de control interno.

Riesgos Identificados Evaluación de Riesgos

Al analizar riesgos no gestionados por la empresa se observa que la Marca nueva no es conocida aún de manera óptima o masiva. Para esto se requiere un impulso a través de redes sociales y tecnología digital para que en primera medida Di Pâle sea conocida, elegida y preferida. Al ser nueva tiene como ventaja jugar con lo novedoso contando con marketing profesional para llegar al cliente.

El **riesgo** asociado con esta observación está relacionado con la pérdida de clientes potenciales, no valorándolo desde los ingresos actuales a percibir si no en cuanto a captar nuevos clientes que elijan y prefieran la marca.

El **accionar** propuesto para la **mitigación** de este riesgo identificado es impulsar el conocimiento de la marca a través de su promoción en redes, aumentando la publicidad de la marca y utilizando a favor el famoso “boca en boca”.

Es un riesgo calificado “crítico” ya que esto, es esencial para que el negocio funcione y se proyecte en el tiempo apuntando a la estabilidad o solidez de la marca.

Di Pâle, además, no cuenta con un sistema de costeo para sus productos, marcando sus precios según los precios de la competencia. El **riesgo** vinculado con esta observación se relaciona con la pérdida de potenciales ingresos ya que, los precios no siempre se corresponden con los de la competencia, pudiendo demostrar bajos costos para algunos segmentos de productos, por ejemplo. El **accionar** adecuado ante esto es, elaborar un sistema de costeo de productos adecuado, que ayude a determinar precios Di Pâle saliendo de a poco del Mark Up según precios de la competencia. Los mismos, permitirán determinar con exactitud cuál es la verdadera rentabilidad.

Por último, la empresa es Administrada por la dueña de la misma, tomando el **riesgo** de no contar con alguien que se encuentre exclusivamente agregando valor en la estrategia de la empresa, su dueña. Se considera optimo así, como **accionar** para comenzar a trabajar en la **mitigación** del mismo, contar con administración tercerizada para que sea posible pensar desde la alta dirigencia en la visión, misión, objetivos y estrategia de la empresa, considerando estos conceptos los pilares de la organización los cuales no pueden faltar o ser débiles si se busca estabilidad en el tiempo.

Riesgos Identificados Actividades de Control

Se observa en la empresa una falta de implementación de procesos y formalización de los mismos. Al no contar con procesos claros y transparentes, éstos no son transmitidos y, por lo tanto, tampoco cumplidos. Este **riesgo** es importante, ya que, si los controles no existen es imposible que sean cumplidos adecuadamente y monitoreados como corresponde. No se puede conocer de esta manera, cuál es el real desvío al cumplir las actividades en la organización, en los objetivos establecidos inicialmente por la misma.

El cumplimiento de procesos se lleva a cabo en la empresa de manera subjetiva, no siendo posible, ejercer un control de los mismos y monitoreo adecuado.

Ante esto se propone como **accionar** para la mitigación del riesgo, dar procedimiento a los circuitos y formalizarlos para que, sea posible transmitirlos y así, exigir su cumplimiento.

Si es objetivo de la empresa es que exista, funcione y se cumpla el sistema integral de control interno, éste debe ser procedimentado y formalizado, siendo posible de esta manera exigir su cumplimiento.

Riesgos Identificados Información y Comunicación

Los objetivos, misión, visión y estrategia de la empresa no son comunicados y compartidos con los integrantes de la organización, afectando directamente al sentido de pertenencia que sienten por la organización y a la desmotivación, **riesgo** que lleva al no cumplimiento o al cumplimiento inadecuado de los objetivos mismos. Tanto los dirigentes, mandos medios y empleados son responsables de cumplir, con el sistema integral de control interno siempre y cuando, éste exista, sea transmitido y compartido de manera clara y anticipada.

Como **accionar** es recomendable que, la información fluya en todos los sentidos en la organización, y que, quienes son los que en definitiva llevaran a cabo estos controles, conozcan cuál es la política adoptada al respecto.

Riesgos Identificados Supervisión

Di Pâle no cuenta con una adecuada estructura de control interno por lo que, no es monitoreado y analizado, desde el punto de vista de gestión y evaluación de riesgos. El **riesgo** asociado es que, éstos no son identificados en el momento oportuno, no identificando así a tiempo, posibles desvíos en el cumplimiento de objetivos fijados y definidos previamente en la empresa. Como política para comenzar a trabajar en la **mitigación** del mismo se propone una vez que, el sistema de control interno exista, funcione y se cumpla, elaborar matrices de riesgos con el fin de identificarlos y gestionarlos al nivel aceptado por la empresa. Cabe destacar que es importante conocer cuáles son los riesgos a los que se encuentra expuesta la empresa ya que, eso permite optimizar recursos para el cumplimiento de objetivos planteados inicialmente por la organización.

Así, el **accionar** propuesto se llevaría a cabo por circuitos, procesos, áreas o sectores en los cuales existen riesgos potenciales como en toda tarea de la organización. No es lo mismo “conocer que la empresa desconoce” (riesgos calificados y no gestionados) que “desconocer que la empresa desconoce” (no saber a qué riesgos se encuentra expuesta la empresa).

Por último, se invita a utilizar esta herramienta de trabajo en empresas de otros rubros en las cuales es necesaria una adecuada gestión y administración de riesgos. Se puede llevar a cabo por circuitos, procesos, áreas o sectores de la empresa *Di Pâle* como de otras empresas que así lo requieran.

Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle

Tabla N°4

Matriz de Riesgos: Entorno de Control

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Probabilidad Valor	Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario de la empresa	Clasificación de Riesgos
1	Agost 2019	Entorno de Control	Empresa Di Pâle	No se trasmite desde la alta dirección como valor de la cultura organizacional el cumplimiento de controles internos.	No se observa una clara y precisa política de control interno en la empresa, que sea transmitida como valor de la cultura organizacional a todos y a cada uno de los integrantes de la organización	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Como primera medida, identificar cual es la política que jerárquicamente se quiere transmitir como valor de la cultura organizacional	Noviembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		El primer lugar donde debe surgir el respeto y convicción sobre este valores en los dirigentes de la organización.	Crítico
2	Agost 2019	Entorno de Control	Empresa Di Pâle	Se observa que el personal no cumple de manera óptima con lo que su jefatura o gerencia realmente requiere.	Pérdida de competitividad por sobredimensionamiento de la estructura (bajo nivel de productividad de la dotación)	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Desvincular personal con mala performance/medir el desempeño individual/implementar un modelo de remuneración variable por objetivos	Diciembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Aplicar modelo de premios y castigos/premiar el buen desempeño	Crítico
3	Agost 2019	Entorno de Control	Empresa Di Pâle	Consecuencia de una posible desmotivación si no se aplica a futuro un sistema de beneficios hacia los empleados.	Posible incumplimiento por ausencia del personal como consecuencia del riesgo 2.	Moderado	1,99	Ocasional	1,99	3,96	Talleres de ausentismo, mejorar procesos	Diciembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Concientizar con respecto a la importancia de la presencia diaria en el puesto de trabajo	Medio
4	Agost 2019	Entorno de Control	Empresa Di Pâle	No se observa que el recurso humano de la empresa sea beneficiado con un sistema de premios.	Posible desmotivación futura en los empleados si no se trabaja con un sistema de beneficios básico para los empleados.	Muy Significativo	4,00	Probable	3,99	15,96	Trabajar desde el sector de RRHH para comenzar programas de motivación para los empleados, ya sea con premios como compartiendo los objetivos de la organización.	Diciembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Involucrando a los empleados en los objetivos de la empresa, se incrementa en grado de pertenencia por parte del empleado y así la motivación	Crítico

Fuente: Elaboración Propia

Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle

Tabla N° 5

Matriz de Riesgos: Evaluación de riesgos

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto		Probabilidad			MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
						Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Valoración						
1	Agost 2019	Evaluación de Riesgos	Empresa Di Pâle	La Marca Nueva no es conocida de manera exponencial aún	Perdida de clientes potenciales	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Promocionar en redes, aumentar publicidad, aumentar la propaganda boca en boca.	Noviembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		En este escenario es importante mas que incrementar ventas, que la marca sea conocida y elegida por potenciales clientes.	Crítico
2	Agost 2019	Evaluación de Riesgos	Empresa Di Pâle	No se conoce un sistema de costeo y posterior marck ip a precios	Se desconoce si la empresa es competitiva ya que fija precios en base a los de la competencia.	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Trabajar en un verdadero proceso de costeo y fijar precios Di Pâle.	Noviembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Es fundamental conocer el costo por productos para saber exactamente que precio se le asigna a cada uno.	Crítico
3	Agost 2019	Evaluación de Riesgos	Empresa Di Pâle	La Administracion de la empresa es llevada a cabo por la dueña de la misma.	No se cuenta con alguien que se encuentre exclusivamente agregando valor en la estrategia de la empresa.	Muy Significativo	4,00	Casi Certeza	5,00	20,00	Separar Administracion con Dueños de la empresa	Diciembre 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Es necesario contar con dueños que exclusivamente alineen la estrategia, objetivos, mision de la empresa y que paralelamente se administre siguiendo tales metas.	Crítico

Fuente: Elaboración Propia

Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle

Tabla N° 6

Matriz de Riesgos: Actividades de Control

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Agost 2019	Actividades de Control	Empresa Di Pâle	Falta de implementación de procesos.	No existen procesos en general, de esta manera no se cumplen o se adoptan criterios subjetivos.	Muy Significativo	4	Probable	3,99	15,96	Procedimentar circuitos, confeccionar manuales para realizar capacitaciones por área o circuito	Diciembre 209	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Realizar una implementación del sistema en donde los integrantes enten involucrados	Crítico
2	Agost 2019	Actividades de Control	Empresa Di Pâle	Procedimientos relacionados con controles internos no formalizados, y algunos de ellos no son oficiales, estos últimos surgen de los empleados	Al no contar con procedimientos escritos y formalizados, no se puede exigir el cumplimiento de conroles internos.	Muy Significativo	4	Probable	3,99	15,96	Formalizar procedimientos a implementar en la empresa en cuanto a controles y para aquellos que si bien existen no son oficiales, formalizarlos o erradicarlos	Diciembre 209	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Formalizar éstos procesos para que no se cumplan subjetivamente.	Crítico

Fuente: Elaboración Propia

Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle

Tabla N° 7

Matriz de Riesgos: Información y Comunicación

IDENTIFICACION DEL RIESGO											GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)					
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Agost 2019	Información y comunicación	Empresa Di Pâle	Falta de comunicación a los integrantes de la empresa con respecto a objetivos, misión y visión.	Falta de comunicación e información dentro de la organización. Falta de conocimiento en general con respecto a los objetivos generales de la organización. No es posible cumplir con los mismos	Moderado	2	Ocasional	2	3,96	Implementación reuniones por nivel, por área y en general, ya sean para discutir objetivos o informativas sobre ellos - Mitigar con el rumor de pasillo	Enero 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		La información compartida a los empleados incrementa el grado de pertenencia con respecto a los objetivos de la empresa por parte de ellos. Esto también influye en la	Medio
2	Agost 2019	Información y comunicación	Empresa Di Pâle	La información en la empresa no fluye en todos los sentidos y direcciones.	Se observa que la comunicación fluye en un solo sentido, desde niveles jerárquicos a los más bajos	Bajo	1	Ocasional	2	1,97	Elaborar canales de comunicación para que cada integrante de la organización tenga la posibilidad de diálogo con niveles jerárquicos. Estructura piramidal tradicional queda atrás	Enero 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Es necesario un ida y vuelta en la comunicación con jerárquicos para el óptimo cumplimiento de objetivos	Bajo
3	Agost 2019	Información y comunicación	Empresa Di Pâle	No se comunica a los integrantes de la empresa cuál es la política con respecto al cumplimiento de controles.	Falta de comunicación a los integrantes de la empresa con respecto al cumplimiento de procesos implementados y a implementar relacionados con controles internos - Cumplimiento según percepciones subjetivas	Muy Significativo	4	Probable	4	15,96	Informar sobre las políticas y procesos en cuanto a controles a cada integrante de la organización al momento de su incorporación a la empresa	Enero 2019	EN ANÁLISIS POR RESOLUTOR		Como descripción del puesto de trabajo de cada empleado, incorporar el cumplimiento de controles internos, en forma clara y detallada	Critico

Fuente: Elaboración Propia

Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle

Tabla N° 8

Matriz de Riesgos: Supervisión

IDENTIFICACION DEL RIESGO										GESTION DEL RIESGO (a monitorear por Auditoría Interna)						
N° Riesgo	Fecha Alta	Etapa	Circuito	OBSERVACIÓN	RIESGO	Impacto Clasificación	Valor	Probabilidad Clasificación	Valor	Valoración	ACCIONAR PARA MITIGACIÓN	Fecha límite	Status	Fecha cierre	Comentario	Clasificación de Riesgos
1	Agost 2019	Supervisión	Empresa Di Pâle	Se detectan riesgos a causa de debilidad en controles que no son gestionados adecuadamente.	Carencia de una adecuada estructura de control interno	Muy Significativo	4	Casi Certeza	5	20,00	Desarrollar el área de auditoría interna para que se lleve a cabo una adecuada tarea de gestión de riesgos, identificando riesgos y trabajando para su posterior mitigación.	Diciembre 2019	EN ANÁLISIS DE RESOLUTOR		Se requiere una adecuada estructura de control interno.	Crítico
2	Agost 2019	Supervisión	Empresa Di Pâle	Supervisión subjetiva.	Control Subjetivo dependiendo del criterio de cada integrante de la organización una vez que se presentan obstáculos en las tareas desarrolladas	Alto	3	Probable	4	11,93	Cumplimiento de controles formales implementados desde el área de auditoría interna	Diciembre 2019	EN ANÁLISIS DE RESOLUTOR		Proponer procesos de supervisión y monitoreo del sistema de control interno. Castigo al no cumplimiento	Alto
3	Agost 2019	Supervisión	Empresa Di Pâle	No se lleva a cabo un criterio fijo de monitoreo o supervisión de controles internos.	Falta de procesos para la supervisión o monitoreo del sistema de control interno	Alto	3	Probable	4	11,93	Volcar información relevada en cuanto a riesgos detectados, en una matriz de riesgos elaborada para llevar un seguimiento de estos hasta la efectiva mitigación	Octubre 2019	EN ANÁLISIS DE RESOLUTOR		Una vez definidos los procesos de supervisión, cumplimentarlos	Alto

Fuente: Elaboración Propia

C. CIERRE DEL PROYECTO

C.1 CONCLUSIONES FINALES

Se identificó en *Di Pâle* la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno, debido a que, si bien en la empresa existían y se cumplían controles, éstos no son formalizados, transmitidos, cumplidos y supervisados. En este sentido, no se conocían ciertos riesgos a los que la empresa se encontraba expuesta.

A través del desarrollo del presente trabajo, se logró dar cumplimiento al objetivo propuesto, es decir, evaluar e identificar la estructura de control interno de la empresa *Di Pâle*, proponiendo el diseño, implementación de un sistema integral de control interno y posterior monitoreo, a través de: matrices de riesgos elaboradas por circuito, área, proceso a ser supervisado en la empresa.

Se comenzó describiendo el contexto y la empresa objeto de estudio. Se efectuó un análisis FODA, donde se destacaron como fortalezas la ubicación y amplia capacitación que existe en la organización, en términos de oportunidades, la posibilidad de las ventas futuras por ser una nueva marca con gran calidad en sus productos, como amenazas la situación económica y la competencia y, por último, como debilidad, la deficiencia en el control interno y la falta de conocimiento de la marca.

Luego se realizó una entrevista a la dirección de la empresa sobre la realidad, perspectivas y expectativas en relación a cada componente de control interno. Esto último, con la finalidad de observar cómo se cumplía en la realidad el aspecto teórico, y cómo se podía comenzar a trabajar para que sea posible llegar a lo que la empresa consideraba óptimo, con respecto a la estructura de control interno deseada. De esta manera y en base a lo observado, se identificaron y definieron aspectos claves de la estructura de control interno.

Una vez identificados, los riesgos relacionados con cada componente de control interno críticos, se elaboró un check list de controles en cada uno de estos circuitos con el

objetivo de identificar debilidades que signifiquen riesgos, proponiendo accionar para su posterior mitigación. Cada uno de los riesgos identificados se plasmó en las matrices de riesgos con la finalidad de comprimir la información recolectada en planillas, en donde se detalla el riesgo identificado y su valoración, con el fin de establecer prioridades y acciones para su mitigación.

Uno de los principales riesgos detectados se encuentra relacionado con el componente “entorno de control”, no identificando una política clara a ser transmitida como valor de la cultura organizacional desde la alta dirigencia hacia el resto de la organización con respecto al objetivo que se persigue en el cumplimiento de controles internos. Tal riesgo es valorizado “crítico” ya que es importante definir cuál es la prioridad que se desea asignar a este cumplimiento desde la alta dirigencia, para que en definitiva quienes lo deben desarrollar en las actividades diarias de la operatoria del negocio, lo cumplan como corresponda. Ante esto como primera medida se propone identificar cuál es la política que jerárquicamente se busca transmitir como valor de la cultura organizacional relacionado con este tema desde la alta dirigencia, definiendo con los dueños de la empresa directamente cual es el rumbo pretendido como objetivo de la organización.

También se identificó ya hablando del componente “evaluación de riesgos” que la marca nueva no es conocida de manera exponencial aún, provocando la pérdida de potenciales clientes. Ante esto se propone a modo de mitigación de riesgo la promoción en redes de la marca Di Pâle, aumentando la publicidad y propaganda boca en boca, utilizando la tecnología digital de manera urgente. Se consideró que es más importante que el incremento de ventas, que la marca sea conocida y elegida por potenciales clientes.

Así, los objetivos planteados al comenzar este trabajo se logran cumpliendo cada una de las etapas desarrolladas, para, en primera medida estructurar un sistema de control interno adecuado y luego, continuar monitoreándolo elaborando en un futuro matrices de riesgos, pero en vez de hacerlo por componente de control interno, comenzar a hacerlo por circuitos, áreas, procesos o sectores de la organización que verdaderamente lo necesiten.

La gestión de riesgos a partir de matrices elaboradas para su mitigación posterior, se considera una herramienta de utilidad en empresas de diferentes rubros y sectores, ya que el riesgo cero no existe, siendo muy importante conocer los mismos y sus desvíos, para el cumplimiento de objetivos principales de las organizaciones previstos en sus inicios y perseguidos continuamente.

Agradezco profundamente la posibilidad que me ha dado la empresa *Di Pâle* de contar con información y datos fundamentales para desarrollar este trabajo y la oportunidad de trabajar con total libertad al elegir a esta empresa como objeto de estudio.

C.2 BIBIOGRAFÍA

Alfonso, M. H., Morales, V. G., & Toledo, M. R. (1996). *Cuadernos de estudios empresariales*. Obtenido de Dialnet:

<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=164240> [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2018]

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoria, un enfoque integral*. Mexico. 11ra Edicion: Pearson Educacion.

Casal, Vilorio, La Corriente Positivista y su Influencia en la Ciencia Contable. Actualidad Contable Faces [en línea] 2002, 5 : [Fecha de consulta: 30 de abril de 2018]

Coopers, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos de control interno*. España: Diaz de Santos.

Lattuca, A. J., & Mora, C. A. (2004). Manual de Auditoria N° 5 Ed.10. En A. J. Lattuca, & C. A. Mora, *Informe Area Auditoria N°5 Manual de Auditoria* (págs. 38-42). Buenos Aires: FACPCE.

Price Waterhouse Coopers. (2013). *Resumen Ejecutivo Control Interno - Marco Integrado COSO*. España: Instituto de Auditores Internos de España.

Sandino, J. F. (1999). *Partida doble*. Obtenido de Dialnet.

Scarabino, Estructura formal de los estados contables: Nuevos paradigmas de la ciencia contable. Primera parte. Invenio [en línea] 2008, 11 (noviembre) : [Fecha de consulta: 30 de abril de 2018]

C.3 ANEXOS

Anexo I. Entrevista dueña de la empresa. Expectativa de la empresa en relación a cada componente de control interno.

Preguntas:

Entorno de Control.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas internas de la empresa en cuanto al componente de control interno Entorno de Control?

R: Se espera que el cumplimiento de controles sea incorporado en primera medida para que sea posible transmitirlo a cada uno de los empleados.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este primer componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Es importante analizar si realmente el control interno es algo que surge de los dirigentes y si esto es auditado y se le presta atención.

3- P: ¿Cuál es la importancia que considera la empresa con respecto a la transmisión del cumplimiento de controles como un valor de su cultura organizacional?

R: Es importante contar con controles, pero si estos no son difundidos o comunicados es difícil pretender su cumplimiento.

4- P: ¿Hoy es un valor de su cultura organizacional claro a transmitir?

R: Hoy no se encuentra incorporado como valor de la cultura organizacional, pero se tiende a ello.

5- P: ¿De dónde inicia esta inquietud o política a transmitir, de qué nivel?

R: De la misma dirigencia ya que son los primeros interesados en que este tipo de controles se cumpla.

Evaluación de Riesgos.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas internas de la empresa en cuanto al componente de control interno Evaluación de Riesgos?

R: Comenzar a realizar relevamientos para definir si se están cumpliendo con controles o no y esto que riesgo significa.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Es importante en primera medida conocer en qué estado se encuentra la empresa en relación a los componentes de control interno para luego comenzar a relevar circuitos.

3- P: ¿Cuáles son los circuitos a relevar para la identificación de riesgos, ya que relevar todos los circuitos de la empresa muy complejo para llevar a cabo este trabajo? ¿Por qué se eligen estos circuitos?

R: Los puestos relevados son: Cajeros, Mozos, Despachantes de helados y Cafeteros.

P: ¿Cuál es la metodología que la empresa considera que se debe llevar a cabo a partir de cada uno de estos riesgos identificados? Explicar paso a paso la metodología a implementar.

R: La empresa una vez relevados los circuitos en busca de definir cuál es el grado de cumplimiento de controles plasma los riesgos identificados en matrices de riesgos a fin de ser cubiertos.

Actividades de Control.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas internas de la empresa en cuanto al componente de control interno Actividades de Control?

R: La empresa desea conocer cuáles son los controles que se están llevando a cabo en cada uno de los circuitos objeto de estudio y a partir de allí proponer mejoras para poder reducir riesgos.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Lo importante a analizar es en primera medida cual es la importancia que la empresa está dando a este componente de control interno, que controles están formalizados y cuáles no para formalizar en caso de decidirlo a los que no lo estén

3- P: ¿Se releva si las actividades de control se cumplen en todos los niveles o únicamente en los empleados que desarrollan tareas diarias específicas de cada circuito de la empresa?

R: Se releva en general cual es la cultura en cuanto a cumplimiento de controles desde el más alto nivel hacia el más bajo. El cumplimiento de controles tiene que llegar a formar parte de la cultura organizacional siendo interés de todos.

4- P: ¿De dónde considera la empresa que deben surgir las políticas, procesos con respecto controles para que sean obligatorios? ¿La obligatoriedad de cumplimiento de los controles es para los empleados o es para la dirigencia también, es decir para toda la empresa?

R: La obligatoriedad debe surgir desde la dirigencia de la organización, una vez transmitidos y comunicados es de esperar que toda la comunidad de la empresa los cumpla.

5- P: ¿Se considera que desde los empleados pueden cumplirse con procesos no formales?

R: Se tiende a evitar los procesos no formales para no evaluarlos subjetivamente. La libertad de decisión ante cumplimientos puede llevar a soluciones subjetivas que no siempre es la mejor por no considerar todos los puntos o consecuencias que éstas pueden llegar a tener en la empresa.

Información y Comunicación.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas internas de la empresa en cuanto al componente de control interno Información y Comunicación?

R: La empresa pretende que se considere importante la comunicación e información en general para poder estar conectados y así adquirir sentido de pertenencia en la empresa. No conocer objetivos, misión, visión y metas no es posible si pretendemos gente comprometida con ellos.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Se releva si la información corre en todo sentido, si existe comunicación, si es compartida la información.

3- P: ¿La comunicación según la empresa debe fluir solo de arriba hacia abajo o en todos los sentidos? ¿Qué piensa la empresa con respecto a este punto?

R: Es necesario que la información fluya en todo sentido. Que cada uno tenga acceso a su superior ya que las generaciones nuevas tienen esa necesidad de feedback continuo. Para la empresa es importante escuchar y prestar atención a nuevas ideas y nuevas formas de pensar.

4- P: ¿Cuándo se deben comunicar los controles que deben ser cumplidos obligatoriamente a cada integrante de la organización?

R: Los controles deben ser comunicados al momento de ingresar a la empresa como un ítem de la descripción del puesto de trabajo.

Supervisión.

1- P: ¿Cuáles son las expectativas internas de la empresa en cuanto al componente de control interno Supervisión?

R: Es importante una vez instalados los controles y comunicados esto sea monitoreado para que su cumplimiento sea vigente en el tiempo.

2- P: ¿Qué es lo que considera la empresa, lo importante a analizar al relevar este componente desarrollado por el Informe COSO (2013)?

R: Es importante detectar si la empresa cuenta con algún procedimiento de supervisión de cumplimiento de controles y cuáles son las medidas a tomar en caso de identificar falta de cumplimiento.

3- P: ¿Qué estructura de monitoreo considera optima a implementar la empresa?

R: La empresa considera importante el relevamiento en circuitos de la empresa con el fin de identificar riesgos asociados a la falta de cumplimiento de controles y a estos volcarlos en una matriz de riesgos proponiendo acciones para mitigarlos.

Anexo II. Check list de controles por componente de Control Interno.

Entorno de Control

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Dentro del circuito o sector objeto de estudio existe una política definida a seguir por cada uno de los empleados con respecto al cumplimiento de controles internos?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
2	¿De existir una política con respecto al cumplimiento de controles internos, ésta es clara? ¿Surge desde la alta dirección? ¿Se transmite como valor de la cultura organizacional?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
3	¿Se conoce cual es la filosofía y estilo de la alta dirección con respecto al cumplimiento de controles y en general?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
4	¿El recurso humano es el recurso mas importante dentro de la empresa? ¿Se considera que se trabaja diariamente en la motivación de los empleados? ¿Desde el área de RRHH se asignan beneficios a los empleados?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
5	¿Son de público conocimiento dentro de la organización la estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
6	¿Los objetivos de la empresa, visión y misión son compartidos a cada uno de los integrantes de la empresa? ¿Existe adhesión a las políticas y objetivos establecidos?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
7	¿Las responsabilidades son asignadas de manera clara y precisa a cada integrante dentro de la empresa? ¿En que momento son asignadas en caso de contestar SI o cuando se considera que se debería hacer en caso de contestar NO?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
8	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno entorno de control? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo

Fuente: Elaboración Propia

Identificación y Gestión de Riesgos en Gelateria Di Pâle

Evaluación de Riesgos

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Existe un sistema de costeo por producto? ¿Los precios son competitivos?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
2	¿La Marca Nueva es conocida a nivel general? ¿Se tomaron medidas para atacar este punto en su lanzamiento?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
3	¿Esta separado la administracion de la empresa con respecto a los dueños de la misma?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
4	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno valuación de riesgos? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo

Fuente: Elaboración Propia

Actividades de Control

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Existen manuales de funciones y procedimientos en cada circuito de la empresa? ¿Son escritos, claros y precisos? ¿Son conocidos por todos los integrantes de la organización?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
2	¿Existen políticas, procesos o procedimientos claros en cada circuito con respecto al cumplimiento de controles internos al llevar a cabo las tareas diarias específicas de cada sector?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
3	¿Los procesos que ya existen surgen desde la empresa? ¿Son oficiales y formalizados?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
4	¿Existen procedimientos que surjan desde el cumplimiento subjetivo de los empleados al llevar a cabo tareas diarias dentro de sectores de la empresa?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
5	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno actividades de control? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo

Fuente: Elaboración Propia

Información y Comunicación

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿Cuenta la empresa con canales de comunicación para que fluya la información? ¿Esta fluye en todos los sentidos o solo de arriba hacia abajo?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
2	¿La información es identificada, capturada y comunicada al personal en forma y tiempo que permita cumplir con responsabilidades asignadas?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
3	¿Es comunicado a cada integrante de la organización cuales son los objetivos, metas, visión y misión de la empresa?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
4	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno información y comunicación? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo

Fuente: Elaboración Propia

Supervisión

Número	Pregunta	SI	NO	Comentario
1	¿La empresa cuenta con una estructura eficiente de control interno? ¿Se miden desvíos a los objetivos pleneados previamente?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
2	¿Se gestionan riesgos en los circuitos de la empresa proponiendo accionar para su mitigación? ¿Se hace una evaluación para la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios como por ejemplo utilizando matrices de riesgos?		x	Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo
3	¿Con respecto a lo analizado hasta el momento, se identifican riesgos asociados a debilidades en controles relacionados al componente de control interno supervisión? ¿Cuál es el accionar propuesto para la mitigación de los mismos?	x		Respuesta desarrollada en Trabajo de Campo

Fuente: Elaboración Propia